

NOVÝ VÍTR

Honba za znovuobjevením
duše a image Microsoftu
a za lepší budoucností

Satya Nadella

Greg Shaw, Jill Tracie Nichols

Nový vítr

Copyright © 2017 Satya Nadella
Foreword copyright © 2017 William H. Gates III

*Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu nakladatele.*

Translation © Gabriela Pechanová, 2020
Cover © DOBROVSKÝ s.r.o., 2020
© DOBROVSKÝ s.r.o., 2020

ISBN 978-80-7642-817-1 (pdf)



Ráno dne 4. února 2014 jsem byl představen zaměstnancům Microsoftu jakožto třetí generální ředitel po Billu Gatesovi a Stevu Ballmerovi, jediných generálních ředitelích za čtyřicetiletou historii této společnosti.

Satya Nadella
Greg Shaw, Jill Tracie Nichols

Nový vítr

Honba za znovuoobjevením duše
a image Microsoftu
a za lepší budoucností



Obsah

Předmluva	7
První kapitola / Z Hyderabadu do Redmondu <i>Jak Karel Marx, mudrc sanskrtu a kriketový hrdina ovlivnili mé dětství</i>	11
Druhá kapitola / Jak se stát lídrem <i>Trnitá cesta ke cloud computingu</i>	47
Třetí kapitola / Nové poslání, nový impuls <i>Znovunalezení duše Microsoftu</i>	77
Čtvrtá kapitola / Kulturní renesance <i>Od všeználnka k neznámkovi</i>	113
Pátá kapitola / Přátelé, či nepřátelé? <i>Budujte si strategická partnerství dříve, než je budete potřebovat</i>	139
Šestá kapitola / Hledíme za cloud <i>Tři změny: smíšená realita, umělá inteligence a kvantová výpočetní technika</i>	159
Sedmá kapitola / Rovnice důvěry <i>Nadčasové hodnoty v digitálním věku: soukromí, zabezpečení a svoboda projevu</i>	189
Osmá kapitola / Budoucnost lidí a strojů <i>Etický rámec pro design umělé inteligence</i>	215
Devátá kapitola / Obnova ekonomického růstu pro všechny <i>Role korporací v globálním světě</i>	233
Doslov	259
Poděkování	267
Zdroje a další čtení	271
Rejstřík	283

Dvěma rodinám, které zásadně ovlivnily můj život:

Anu, našim rodičům a našim dětem,

a mé rodině Microsoft.

Předmluva

Bill Gates

Znám Satyu Nadellu už přes dvacet let. Poznal jsem ho v polovině devadesátých let, když jsem dělal generálního ředitele Microsoftu a Satya pracoval na našem serverovém softwaru, který se v té době začínal rozjíždět. Microsoft jsme budovali z dlouhodobé perspektivy, což přineslo dvě výhody: společnosti to poskytlo větší možnost růstu a vychovali jsme mnoho nových lídrů, kteří dnes Microsoft vedou, mezi něž patří i Satya.

Poté, co se za námi Satya přestěhoval, aby stanul v čele vývoje našeho vyhledávače, který měl dosáhnout úrovně světové třídy, jsem s ním spolupracoval velmi často. Zaostávali jsme za Googlem a náš původní tým zabývající se vyhledávačem přešel na jiný úkol. Satya se stal součástí nové skupiny, která měla zvrátit nepříznivý vývoj. Satya jednal skromně, pokrokově a pragmaticky. Kladl chytré otázky ohledně naší strategie a dobře vycházel s našimi nejtvrďšími inženýry.

Vůbec mě tedy nepřekvapilo, že jakmile se Satya stal generálním ředitelem Microsoftu, začal okamžitě jednat. Jak naznačuje název jeho knihy, nabral nový vítr, ale úplně se s minulostí nerozešel. Pod Satyovým vedením se však Microsoftu podařilo opustit přístup, který se orientoval jen na Windows. Stál v čele hnutí, které pro společnost razilo nové, smělé poslání. Satya vede neustálé rozhovory. Hovoří se zákazníky, hovoří se špičkovými výzkumníky

a vedoucími pracovníky. A co je ze všeho nejdůležitější, hodně sází na několik klíčových technologií, jako je umělá inteligence a cloud computing, kde si Microsoft buduje výsadní postavení.

Jeho bystré postoje mohou být přínosem nejen pro Microsoft, ale pro každou společnost, která chce uspět v digitálním věku. Počítačový průmysl nikdy nebyl složitější. Vedle Microsoftu se dnes mnoho velkých společností věnuje inovačním přístupům – Google, Apple, Facebook, Amazon a další. Uživatelé špičkových technologií dnes žijí po celém světě, nejen ve Spojených státech. Navíc počítač už není jediným výpočetním zařízením, a ani tím nejdůležitějším.

Navzdory všem těmto rychlým změnám v počítačovém průmyslu jsme ještě na počátku digitální revoluce. Vezměme si za příklad umělou inteligenci. Uvědomte si, kolik času strávíme manuální organizací a prováděním běžných činností, od rozvrhu schůzí až po placení účtů. V budoucnu bude inteligentní agent vědět, že jste v práci a máte zrovna deset minut volno, a tak vám pomůže splnit nějaký důležitý úkol, který máte na seznamu. Umělá inteligence nám brzy umožní produktivnější a kreativnější život.

Inovace pomůže zlepšit i mnoho dalších oblastí života. Přesně o to se snažím se svou nadací Gates Foundation, která se zaměřuje na boj proti nejhorším nerovnostem světa. Díky digitálním nástrojům umožňujícím sledování a díky genetickému sekvenování jsme velmi blízko k vymýcení obrny, což by bylo v pořadí zatím druhé onemocnění, kterého se lidstvo zbavilo. V Keni, Tanzanii a v dalších zemích mohou uživatelé s nízkými příjmy pomocí digitálních peněz šetřit, půjčovat a převádět finanční prostředky snadněji než kdy

předtím. V učebnách ve Spojených státech studentům pomáhá personalizovaný učební software. Studenti tak mohou postupovat vlastním tempem a zaměřit se na dovednosti, v nichž se nejvíce potřebují zdokonalit.

Samozřejmě s každou novou technologií přijdou i výzvy. Jak můžeme pomoci lidem, jejichž pracovní místa nahradí agenti umělé inteligence a roboti? Svěří uživatelé inteligentním agentům všechny informace? Pokud by vám agent uměl poradit ohledně vašeho pracovního stylu, chtěli byste to?

A právě v tom spočívá vysoká hodnota knih, jako je *Nový vítr*. Satya se vydal cestou maximálního využití příležitostí vytvořených technologií a čelil při tom těžkým otázkám. Navíc vypráví svůj vlastní okouzlující osobní příběh, kde najdete nečekaně mnoho literárních citací, a dokonce i několik lekcí z jeho milovaného kriketu.

Všichni bychom měli mít optimistická očekávání do budoucna. Svět se zlepšuje a k pokroku dochází rychleji než dříve. Tato kniha je přemýšlivým průvodcem po vzrušující, ale nelehké budoucnosti.

První kapitola

Z Hyderabadu do Redmondu

Jak Karel Marx, mudrc sanskrtu
a kriketový hrdina ovlivnili mé dětství

Do Microsoftu jsem nastoupil v roce 1992, protože jsem chtěl pracovat ve společnosti lidí, kteří věřili, že se účastní mise s cílem změnit svět. Bylo to před pětadvaceti lety a nikdy jsem toho nelitoval. Microsoft způsobil počítačovou revoluci a náš úspěch, srovnatelný možná jen s úspěchem IBM v předchozí generaci, je legendární. Jenže po letech hravého porážení veškeré konkurence se něco změnilo – a nikoliv k lepšímu. Inovaci nahradila byrokracie. Týmovou práci vystřídal vnitřní politikaření. Začali jsme zaostávat.

Za těchto bouřlivých časů jeden karikaturista nakreslil organizační schéma Microsoftu jako zneprátelené gangy, které na sebe míří pistolí. Humoristovo poselství nebylo možné přejít bez povšimnutí. Po čtyřicetiletých letech jsem byl v Microsoftu veterán, dokonalý zasvěcenec, a karikatura mě vážně popudila. Nejvíce mě však štválo, že naši vlastní lidé si na vyostřené vztahy prostě zvykli. Jistě jsem takové vztahy ve svých různých rolích také zažil. Ale nikdy jsem si nemyslel, že tato situace nemá řešení. A tak když mě v únoru 2014 jmenovali třetím generálním ředitelem společnosti Microsoft, oznámil jsem zaměstnancům, že mou nejvyšší prioritou bude obnova naší firemní kultury. Řekl jsem jim,

že jsem odhodlaný nemilosrdně odstraňovat překážky, které stojí v cestě inovacím, abychom se vrátili k tomu, kvůli čemu jsme do Microsoftu všichni přišli – udělat díru do světa. Microsoftu se vždy báječně dařilo, když dokázal skloubit osobní vášně s obecnějším účelem: Windows, Office, Xbox, Surface, naše servery a Microsoft Cloud – všechny tyto naše produkty se staly digitálními platformami, na nichž mohou jednotlivci a organizace budovat své vlastní sny. Slavili jsme velkolepé úspěchy a já jsem věděl, že toho dokážeme ještě více a že se naši zaměstnanci nedočkavě chtějí pustit do díla. Chtěl jsem, aby Microsoft rozvíjel právě tyto schopnosti a hodnoty.

Zanedlouho poté, co jsem se stal generálním ředitelem, jsem se rozhodl zavést novinky do jednoho z nejdůležitějších mítinků, kterým předsedám. Každý týden se můj seniorní manažerský tým (SLT¹) setkává, aby se věnoval brainstormingu ohledně velkých příležitostí a obtížných rozhodnutí, posuzuje je a láme si nad nimi hlavu. Seniorní manažerský tým se skládá z velmi talentovaných lidí – inženýrů, výzkumníků, manažerů a marketérů. Je to rozmanitá skupina mužů a žen z různých prostředí, kteří vstoupili do Microsoftu, protože mají rádi technologii a věří, že jejich práce může mít dalekosáhlý dopad.

V té době sem patřili lidé jako Peggy Johnsonová, bývalá inženýrka v oddělení vojenské elektroniky společnosti GE a manažerka společnosti Qualcomm, která nyní vede rozvoj podnikatelských příležitostí. Dále Kathleen Hoganová, bývalá vývojářka aplikací Oracle, která teď řídí oddělení

1 SLT – senior leadership team – pozn. redakce

personalistiky a pomáhá mi přeměnit naši firemní kulturu. Kurt DelBene, veterán společnosti Microsoft, který během Obamovy vlády Microsoft opustil, aby mohl pomoci napravit Healthcare.gov, a poté se vrátil do čela strategie. Qi Lu, který strávil deset let v Yahoo a potom provozoval náš byznys aplikací a služeb – v USA obdržel dvacet patentů. Naše CFO Amy Hoodová dříve pracovala jako investiční bankérka v Goldman Sachs. Brad Smith, prezident společnosti a hlavní právník, byl partnerem v Covington and Burling – dodnes na něj vzpomínají jako na *prvního* advokáta, který v roce 1986 v téměř sto let staré firmě trval na tom, že se nechá zaměstnat pouze v tom případě, že na jeho stole bude stát počítač. Scott Guthrie, který po mně převzal vedení našeho cloudového a podnikového byznysu, přišel do Microsoftu přímo z Duke University. Shodou okolností Terry Myerson, náš šéf oddělení Windows and Devices (Windows a zařízení – *pozn. překl.*), také vystudoval Duke a potom založil Intersé, jednu z prvních společností v oblasti webového softwaru. Chris Capossela, náš ředitel oddělení marketingu, který vyrůstal v rodinné italské restauraci v bostonské čtvrti North End, se přidal k Microsoftu o rok dříve než já, hned po studiu na Harvard College. Kevin Turner, bývalý ředitel společnosti Wal-Mart, vykonával funkci provozního ředitele a stál v čele oddělení mezinárodního prodeje. Harry Shum, který řídí provoz slavného oddělení Artificial Intelligence and Research Group (Umělá inteligence a výzkum – *pozn. překl.*), získal doktorát v oboru robotiky na Carnegie Mellon University a patří mezi nejuznávanější odborníky přes počítačové vidění a grafiku.

Sám jsem byl členem seniorního manažerského týmu v době, kdy byl generálním ředitelem Steve Ballmer. Ačkoliv jsem každého člena týmu obdivoval, cítil jsem, že potřebujeme prohloubit vzájemné porozumění – abychom vypátrali, co každého z nás opravdu motivuje – a propojit osobní filozofie se svými pozicemi lídrů. Věděl jsem, že kdybychom složili příslovečné zbraně a vložili kolektivní IQ a energii do nového poslání, mohli bychom se vrátit ke snu, který na začátku inspiroval Billa a Paula – přinést mezi lidi špičkovou počítačovou technologii.

Těsně před tím, než mě jmenovali generálním ředitelem, náš domácí fotbalový tým – Seattle Seahawks – vyhrál Super Bowl² a mnozí z nás našli v jejich příběhu inspiraci. Pete Carroll, trenér týmu Seahawks, upoutal mou pozornost, když najal psychologa Michaela Gervaise, který se specializuje na trénink všímavosti s cílem dosáhnout vysokého výkonu. Může to znít jako spirituální blábol, ale není to tak. Doktor Gervais pracoval s týmem Seahawks, aby plně zacílil mysl hráčů a trenérů k dosažení dokonalosti na hřišti i mimo něj. Stejně jako sportovci se také my pohybujeme v prostředí s velkými výzvami a já jsem se domníval, že by se i náš tým mohl z přístupu Dr. Gervaise něco přiučit.

Jednou v pátek brzy ráno se seniorní manažerský tým opět shromáždil. Jen tentokrát to nebylo v naší usedlé zasedací síni ředitelů. Místo toho jsme se sešli v uvolněnějším prostředí uprostřed univerzitního areálu, kam chodí vývojáři softwaru a her. Bylo to otevřené, vzdušné a jednoduché

2 Super Bowl – finálový zápas play-off Národní fotbalové ligy amerického fotbalu – *pozn. překl.*

místo. Chyběly tam obvyklé stoly a židle. Nebyl tam žádný prostor na počítače, na nichž bychom si mohli číst záplavu e-mailů a zpráv. Zakázali nám telefony – nacpali jsme je do kapes u kalhot, do tašek a batohů. Místo toho jsme seděli na pohodlných sedátkách ve velkém kruhu. Nebylo kam se schovat. Začal jsem schůzku tím, že jsem všechny požádal, aby se zdrželi rychlých úsudků a snažili se mít pozornost upřenou na přítomný okamžik. Doufal jsem, že se to povede, ale zároveň jsem z toho byl trochu nervózní.

Při prvním cvičení se nás doktor Gervais zeptal, jestli máme zájem o mimořádnou osobní zkušenost. Všichni jsme přikývli. Potom pokračoval a řekl, že jestli je mezi námi dobrovolník, ať se postaví. Jenže nikdo se nezvedl a chvíli bylo nepříjemné ticho. Potom se přihlásila naše finanční ředitelka Amy Hoodová, kterou doktor Gervais následně vyzval, aby odříkala abecedu a za každým písmenem řekla číslici – A1B2C3 a tak dále. Doktora Gervaise zajímalo: Proč se nikdo nepřihlásil? Neměla to být skupinka vysoce výkonných jedinců? Neřekli snad všichni před chvílí, že chtějí udělat něco mimořádného? Neměli jsme telefony ani počítače, do kterých bychom zabořili zrak, a tak jsme se dívali dolů na své boty nebo jsme se nervózně usmívali na ostatní kolegy. Bylo těžké nahlas odpovědět, i když se odpovědi nabízely. Strach z toho, že se člověk zesměšní, že to nezvládne a nebude za nejchytřejší osobu v místnosti. A byla v tom i povýšenost: Jsem příliš důležitý na to, abych hrál takové hry. „Co je to za hloupou otázku,“ slýchali jsme od dětství.

Dr. Gervais nás však povzbuzoval. Lidé začali dýchat s větší lehkostí a trochu se smát. Venku se šedé ráno pod letními paprsky rozjasnilo a jeden po druhém jsme se rozpovídali.

Mluvili jsme o svých osobních vášních a filozofii. Dr. Gervais nás požádal, abychom se zamysleli nad tím, kým jsme, a to jak v osobním životě, tak v práci. Jakým způsobem propojujeme svou pracovní a soukromou osobnost? Lidé hovořili o spiritualitě, o katolických kořenech, o studiích konfuciánských textů. Vyprávěli o tom, jak bojují jako rodiče, a o svém hlubokém odhodlání vytvářet produkty, které lidé rádi používají v práci a pro zábavu. Poslouchal jsem je a uvědomil jsem si, že je to poprvé, co za ta dlouhá léta v Microsoftu slyším své kolegy mluvit o sobě, a nikoliv jen o své práci. Rozhlédl jsem se po místnosti, a dokonce jsem spatřil několik usazených očí.

Když přišla řada na mě, napojil jsem se na své hluboké emoce a začal jsem mluvit. Již dříve jsem přemýšlel o svém životě – o rodičích, o své ženě a dětech, o své práci. Už jsem ušel dlouhou cestu. Mysl se mi zatoulala k dřívějším časům: dítě v Indii, pak mladý muž, který emigroval do této země, potom manžel a otec postiženého dítěte, inženýr navrhující technologie, které oslovují miliardy lidí po celém světě, a ano, dokonce i posedlý fanoušek kriketu, který kdysi snil o tom, že z něj jednou bude profesionální hráč. Všechny tyto moje části se setkaly v této nové roli, v roli, která volala po všech mých vášních, dovednostech a hodnotách – stejně jako výzvy, které nás čekaly, volaly po všech lidech v této místnosti a ostatních pracovnících Microsoftu.

Řekl jsem jim, že trávíme příliš mnoho času prací, která nemá hluboký význam. Pokud se nám podaří spojit to, kdo jako jednotlivci jsme, s tím, co tato společnost dokáže, můžeme dosáhnout téměř čehokoliv. Pokud si dobře pamatují, odkaziva jsem se toužil učit – ať už to bylo z básnického

rýmu, z rozhovoru s přítelem, nebo díky lekci učitele. Moje osobní filozofie a můj zápal, které se vyvinuly postupně, jak jsem byl vystaven spoustě různých zkušeností, touží propojovat nové myšlenky s rostoucím smyslem pro empatii k ostatním lidem. Nové nápady mě vzrušují. Empatie mě uzemňuje a vyrovnává.

Je ironií, že to byl právě nedostatek empatie, kvůli němuž jsem, jako mladý muž před dvaceti lety, málem přišel o šanci nastoupit do Microsoftu. Když se ohlédnu zpět na svůj vlastní přijímací proces, vzpomínám si, že po dlouhém dni rozhovorů s nejrůznějšími inženýrskými lidry, kteří zkoušeli mou odvahu a intelektuální dovednosti, jsem se setkal s Richardem Taitem – s nadějným manažerem, který později vytvořil společenskou hru *Cranium*. Richard mi nedal vyřešit inženýrský problém na tabuli ani po mě nechtěl řešení složitých kvízů. Netopil mě v mých předchozích zkušenostech ani se nebral v mém vzdělávacím rodokmenu. Měl jen jednu jednoduchou otázku.

„Představte si, že spatříte dítě, které leží na ulici a pláče. Co uděláte?“ zeptal se.

„Zavolám 112,“ odpověděl jsem bez velkého zamyšlení.

Richard mě vyprovodil z kanceláře, objal mě kolem ramen a řekl mi: „Potřebujete trochu empatie, člověče. Když uvidíte dítě plakat na ulici, zvedněte ho.“

Nějakým způsobem se mi podařilo tu práci stejně získat, ale Richardova slova mě doprovází až dodnes. Tehdy jsem ještě netušil, že se empatii brzy naučím díky hluboké osobní zkušenosti.

Jen o pár let později se narodilo naše první dítě, Zain. Se svou ženou Anu jsme oba jedináčci, a tak si asi dovedete

představit, že Zainovo narození předcházelo velké očekávání. Anu s pomocí své matky houževnatě zařizovala domácnost pro nové, šťastné a zdravé dítě. Naše starosti se soustředily na to, jak zařídit, aby se Anu mohla rychle vrátit z mateřské ke své kvetoucí kariéře architektky. Jako všichni rodiče jsme přemýšleli o tom, jak se nám asi změní víkendy a prázdniny, až budeme mít dítě.

Jednou v noci, když byla Anu v šestatřicátém týdnu těhotenství, si všimla, že se dítě nepohybuje tak často, jak byla zvyklá. Jeli jsme tedy na pohotovost do místní nemocnice v Bellevue. Mysleli jsme si, že to bude jen rutinní prohlídka, že si děláme jen zbytečné starosti typické pro nastávající rodiče. Vlastně si jasně pamatuji, jak jsem byl rozčilený, že na pohotovosti musíme tak dlouho čekat. Jenže po vyšetření byli lékaři natolik znepokojeni, že nařídili císařský řez. Zain se narodil v 23:29 hodin dne 13. srpna 1996 a nevážil ani kilo a půl. Neplakal.

Zain byl převezen z nemocnice v Bellevue přes Washingtonovo jezero do Seattle Children's Hospital³, která měla velmi moderní oddělení intenzivní péče o novorozence. Anu se začala zotavovat z těžkého porodu. Strávil jsem s ní noc v nemocnici a hned další ráno jsem se šel podívat na Zaina. V té době jsem vůbec netušil, jak moc se naše životy změní. Během příštích několika let jsme se seznamovali s dopadem, který způsobilo přidušení v děloze, a zjistili jsme, že Zain bude potřebovat invalidní vozík a bude na nás kvůli těžké mozkové obrně závislý. Byl jsem na dně. Hlavně jsem byl však smutný z toho, do jaké situace jsme se s Anu dostali.

3 Dětská nemocnice v Seattlu – pozn. překl.

Naštěstí mi Anu pomohla pochopit, že hlavní nebylo to, co se stalo mně. Hlavní bylo pochopit, co se stalo Zainovi, vyvinout si empatii pro jeho zdravotní problém a situaci, a přijmout svou odpovědnost jako jeho rodič.

Díky tomu, že jsem se stal manželem a otcem, jsem se vydal na emocionální cestu. Pomohlo mi to prohloubit si pochopení pro lidi ve všech situacích a ocenit, co svede láska a lidská vynalézavost. Na této cestě jsem také objevil učení nejslavnějšího syna Indie – Gautamy Buddha. Nejsem příliš nábožensky zaměřený, ale vzbudil můj zájem a chtěl jsem se dozvědět, proč v Indii existuje tak málo stoupenců Buddha navzdory jeho původu. Zjistil jsem, že Buddha se nesnažil založit světové náboženství. Snažil se pochopit, proč lidé trpí. Naučil jsem se, že jen díky tomu, že život jde střídavě nahoru a dolů, si člověk může rozvinout empatii; a že proto, aby člověk netrpěl, nebo alespoň netrpěl do takové míry, se musí smířit s pomíjivostí. Zřetelně si pamatuji, jak moc mě „nepomíjivost“ Zainova stavu tížila v prvních letech jeho života. Všechno se však neustále mění. Když člověk do hloubky pochopí pomíjivost, stane se vnitřně vyrovnanější. Příliš vás nevzruší ani vzestupy, ani pády. A teprve potom jste připraveni vyvinout si hlubší smysl pro empatii a soucit se vším kolem vás. Počítačový vědec, který se ve mně skrývá, si oblíbil tuto kompaktní sadu instrukcí pro život.

Nechci, abyste mě špatně pochopili. Mám daleko k dokonalosti a v žádném případě jsem se nepřiblížil k osvícení či nirváně. Životní zkušenost mi však pomohla rozvinout smysl pro empatii ke stále rostoucímu okruhu lidí. Mám empatii k lidem se zdravotním postižením. Mám empatii k lidem, kteří se snaží užít v problematických městských

čtvrtích, upadajících průmyslových oblastech nebo v rozvojových zemích Asie, Afriky a Latinské Ameriky. Mám empatii k vlastníkům malých podniků, kteří se snaží uspět. Cítím empatii ke každému, na něhož míří násilí a nenávist, protože má jinou barvu kůže, protože v něco věří nebo někoho miluje. Moje vášeň je klást empatii do středu všeho, čím se zabývám – ať jsou to produkty, které vyvíjíme, nové trhy, na které vstupujeme, naši zaměstnanci, zákazníci nebo partneři, s nimiž spolupracujeme.

Jako technicky zaměřený člověk jsem si samozřejmě uvědomoval, že výpočetní technika dokáže zásadním způsobem zlepšit život. Zainův řečový terapeut spolupracoval u nás doma se třemi středoškoláky. Snažili se pro Zaina vytvořit aplikaci Windows, která by mu umožnila ovládat hudbu. Zain hudbu miluje a líbí se mu široký repertoár, zahrnující různá období, žánry a umělce. Má rád všechno od Leonarda Cohena přes Abbu k Nusratovi Fateh Ali Khanovi a chtěl být schopen si mezi těmito umělci přepínat, aby v jeho pokoji zněla hudba, která mu v daném okamžiku sedne. Problém byl v tom, že sám hudbu nemůže ovládat. Vždycky musel počkat na pomoc, což štválo jeho i nás. Tři žáci střední školy, kteří studovali počítačovou vědu, se o tom dozvěděli a chtěli nám pomoci. Nyní má Zain na jedné straně invalidního vozíku senzor, do kterého může snadno klepnout hlavou a listovat tak svou hudební sbírkou. Empatie tří náctiletých přinesla mému synovi obrovskou svobodu a štěstí.

Tatáž empatie mě inspiruje při práci. Abych se vrátil k tomu, o čem jsem mluvil – během schůze vedoucích pracovníků jsem ostatním vyprávěl o projektu, který jsme zrovna v Microsoftu dokončili. Empatie a pár dobrých nápadů

pomohly vytvořit průlomovou technologii na sledování pohybu očí s přirozeným ovládáním, která pomáhá lidem s ALS (nemoc známá také jako Lou Gehrigova choroba) a s mozkovou obrnou, aby byli méně závislí na ostatních. Tento nápad se zrodil díky prvnímu hackathonu zaměstnanců společnosti Microsoft, ohniska kreativity a velkých plánů. Jeden tým, který se účastnil hackathonu, si vyvinul empatii tak, že strávil nějaký čas se Steve Gleasonem, bývalým hráčem NFL, který je kvůli ALS odkázaný na invalidní vozík. Stejně jako můj syn si i Steve teď užívá osobní výpočetní techniku ke zlepšení každodenního života. Věřte mi, já vím, jak tato technologie Stevovi dokáže pomoci, jak dokáže pomoci milionům lidí po celém světě a mému synovi u nás doma.

V ten den se začala měnit role, jakou jsme ohledně SLT hráli. Vedoucí pracovníci nebyli již jen zaměstnanci Microsoftu, ale volalo je vyšší poslání – použít Microsoft jako nástroj k honbě za vlastní touhou pomáhat druhým. Byl to citově náročný a vyčerpávající den, který však udal nový směr a v týmu našich lídrů započal sjednocenější přístup. Na konci dne jsme si všichni uvědomili totéž: hrdinou obnovy Microsoftu se nestane žádný konkrétní lídr, žádný konkrétní tým ani sám generální ředitel. Pokud má Microsoft nabrat nový vítr, bude k tomu třeba nás všech a všech částí každého z nás. Kulturní proměna bude zpočátku pomalá a náročná a na odměnu si budeme muset počkat.

Tato kniha je o proměně – o proměně, kterou dnes procházím já i celý Microsoft, o proměně hnané vpřed smyslem

pro empatii a touhou pomoci druhým. Ale co je ještě důležitější, jedná se o proměnu, k níž dochází v životě každého z nás, protože jsme svědky nové vlny technologie, která všechno nebývale mění – umělá inteligence, smíšená realita a kvantové počítače. Tato kniha pojednává o tom, jak se lidé, organizace a lidské společnosti mohou a musí měnit – *nabrat nový vítr* – ve své vytrvalé snaze najít novou energii, přijít s novými nápady, vyřešit to podstatné a dosáhnout obnovy. Kniha ve své podstatě pojednává o nás lidech a o naší jedinečné vlastnosti, kterou nazýváme empatie, jež nabude ještě větší hodnoty ve světě, v němž se na nás valí technologie, která v budoucnu nebývalým způsobem naruší současnou rovnováhu. Mystický rakouský básník Rainer Maria Rilke kdysi napsal, že „budoucnost do nás vstupuje, aby v nás vykonala změnu, dlouho před tím, než sama nastane.“ Stejně jako elegantní počítačový kód, který používáme pro stroje, nás může osvětlit existenciální poezie a můžeme se z ní poučit. Rilke k nám promlouvá z jiného století a říká, že to, co nás čeká, je už v nás přítomné a je předurčeno směrem, kterým se každý z nás dnes vydá. O tomto směru, a o těchto rozhodnutích, jsem se rozhodl psát.

Na stránkách této knihy budete sledovat tři různé děje. Nejprve v prologu povyprávím o své vlastní proměně, kterou jsem podstoupil díky přesunu z Indie do svého nového domova v Americe. Udělám při tom pár odboček k Silicon Valley, srdci Ameriky, a k tehdejšímu Microsoftu, který tehdy měl dominantní postavení. Druhá část se zaměřuje na obnovu Microsoftu, když se nepravděpodobné stalo skutečností a já jsem stanul v čele Microsoftu jako generální ředitel po Billu Gatesovi a Stevu Ballmerovi. Proměna

společnosti pod mým vedením ještě není u konce, ale jsem hrdý na pokrok, který jsme udělali. Ve třetí a závěrečné části se budu zabývat tvrzením, že nás čeká čtvrtá průmyslová revoluce, v níž bude soupeřit inteligence strojů s inteligencí lidí. Budeme se zabývat několika zapeklitými otázkami. Jak se změní úkol člověka? Skončí nerovnosti, nebo se situace ještě zhorší? Jak mohou pomoci vlády? Jakou roli mají nadnárodní korporace a jejich lídři? Jakým způsobem jako společnost nabere nový vítr?

Těšil jsem se na psaní této knihy, ale zároveň jsem se zdráhal. Koho vůbec zajímá moje minulost? V pozici generálního ředitele Microsoftu jsem jen pár let, a proto se mi zdálo předčasné psát o tom, jestli jsme pod mým dohledem uspěli, nebo neuspěli. Ode dne, kdy jsme uspořádali onu schůzi seniorního manažerského týmu, se toho už spousta zlepšila, ale ještě nás čeká hodně práce. Také z tohoto důvodu nechci psát memoár. To si schovám na dobu, až budu senilní. Několik důvodů mě však přimělo k tomu, abych si v této životní fázi vyčlenil trochu času na psaní. Cítil jsem se zodpovědný vyprávět náš příběh ze svého vlastního pohledu. Navíc se nacházíme v době velkých společenských a ekonomických nepokojů, uspěchaných technologickým pokrokem. Kombinace cloud computingu, senzorů, velkých dat, strojového učení, umělé inteligence, smíšené reality a robotiky předpovídá socioekonomické změny jako ze stránek knih sci-fi. Stále více se mluví o dopadu, který vyvolá blížící se vlna inteligentních technologií. Na jednu stranu film *WALL-E* společnosti Pixar popisuje skvělou pohodu, která čeká na lidi, jež svou těžkou práci odkážou robotům. Na druhou stranu vědci, jako je Stephen Hawking, varují před zkázou.

Nejpádnejším důvodem bylo psát pro své kolegy – zaměstnance Microsoftu – a pro miliony našich zákazníků a partnerů. Koneckonců onoho chladného únorového dne roku 2014, kdy mě správní rada Microsoftu jmenovala novým generálním ředitelem, jsem firemní kulturu zařadil na vrchol agendy. Řekl jsem, že musíme znovu objevit duši Microsoftu, důvod naší existence. Pochopil jsem, že mým hlavním úkolem je vyléčit naši firemní kulturu, aby sto tisíc bystrých myslí – zaměstnanců Microsoftu – mohlo lépe utvářet naši budoucnost. Knihy často píšou lídři, kteří už opustili bitevní pole a jen se ohlížejí za svou bývalou funkcí. Ale co kdybychom šli touto cestou společně a vyslechli jste si rozjímání současného generálního ředitele v době ohromné proměny? Kořeny společnosti Microsoft, její původní *raison d'être*, bylo nabídnout výpočetní techniku obyčejným lidem, aby si ji mohl pořídit každý. Naše původní poslání znělo „počítač na každém psacím stole a v každé domácnosti“. Toto poslání určovalo naši firemní kulturu. Ale hodně se toho změnilo. V dnešní době je počítač skoro na každém stole a v každé domácnosti a většina lidí má smartphone. V mnoha směrech jsme uspěli, ale v mnoha jiných jsme zůstali. Prodej počítačů se zpomalil a v oblasti mobilů jsme se ocitli výrazně pozadu. Zaostávali jsme ve vyhledávání a bylo třeba, abychom znovu rostli v oblasti her. Potřebovali jsme si vybudovat hlubší empatii směrem ke svým zákazníkům a k jejich nevysloveným, neuspokojeným potřebám. Bylo načase nabrat nový vítr.

Po dvaadvaceti letech práce inženýra a vedoucího v Microsoftu jsem v době výběru nového generálního ředitele zachovával klid a příliš jsem se tím nestresoval. Upřímně

řečeno, i uprostřed spekulací o tom, kdo vystřídá Steva, jsme si s mou ženou nárazek většinou nevšíмали. Doma jsme měli plné ruce práce pečováním o Zaina a o naše dvě dcery. V práci jsem veškerou pozornost soustředil na rozvoj velice ambiciózního projektu Microsoft Cloud. Zastával jsem názor, že rada udělá správné rozhodnutí. Bylo by skvělé, kdyby vybrali mě. Byl bych však stejně šťastný, kdybych pracoval pro někoho, v němž rada vložila důvěru. Dokonce mi jeden člen představenstva během výběrového řízení řekl, že pokud se chci stát generálním ředitelem, musím dát jasně najevo, že po té pozici prahnu. Přemýšlel jsem o tom, a dokonce jsem se o tom bavil se Stevem. Zasmál se a řekl jenom: „Na to, aby ses změnil, je pozdě.“ Zkrátka bych to nebyl já, kdybych najednou začal vyzařovat takovou ctižádostivost.

John Thompson, který byl v té době hlavní nezávislý ředitel a měl na starosti výběr nového CEO, mi dne 24. ledna 2014 poslal e-mail, v němž mě požádal o rozhovor. Nevěděl jsem, co si o tom mám myslet. Domníval jsem se, že mi nejspíš bude chtít sdělit novinky o tom, jak správní rada ve svém rozhodovacím procesu postoupila. Když mi John ten večer zavolał, nejdřív se mě zeptal, jestli sedím. Neseděl jsem. Ve skutečnosti jsem si pohrával s kriketovým míčkem jako obvykle, když v práci telefonuji se zapnutým reproduktorem. John mluvil dál a oznámil, že se mám stát novým generálním ředitelem společnosti Microsoft. Několik minut mi trvalo, než jsem tuto novinu vstřebal. Řekl jsem mu, že je to pro mě velká čest. Vyjádřil jsem pokoru a nadšení. Mluvil jsem spatra, ale moje slova skvěle vystihla moje pocity. O několik týdnů později jsem řekl v médiích, že si musíme

lépe vymezit cíle, jednat rychleji a pokračovat v proměně firemní kultury a byznysu. Věděl jsem však, že pokud chci vést Microsoft efektivně, musím si pár věcí uspořádat ve své vlastní hlavě – a v konečném důsledku i v hlavách všech zaměstnanců Microsoftu. Proč Microsoft existuje? A proč jsem byl pověřen touto novou rolí? Toto jsou otázky, které by si měl klást každý v jakékoliv organizaci. Obával jsem se, že když si tyto otázky nepoložím a otevřeně si na ně neodpovím, budu pokračovat ve starých chybách, a co je ještě horší, nebudu upřímný. Každý člověk, každá organizace, a dokonce i každá společnost se někdy dostanou do bodu, v němž sami sobě dluží obnovu – potřebují nabrat novou energii, začít znovu a jinak a musí přehodnotit svůj cíl. Kéž by to bylo tak snadné jako zmáčknout malé tlačítko aktualizace v prohlížeči. Je pravda, že v tomto věku neustálých aktualizací a nových technologií může znít zvláště chtít změnit směr a nabrat nový vítr. Jenže pokud se to provede správně, výsledkem obnovy kultury a proměny lidí může být renaissance. Franšízy ze sportovního odvětví to dělají. Udělal to Apple. Město Detroit tímto procesem právě prochází. Společnosti, které jsou v jedné době úspěšné jako Facebook, přestanou růst a také se budou muset proměnit.

A dovolte mi začít na začátku – vlastním příběhem. Řekněte mi, jaký generální ředitel si pokládá takové existenciální otázky, jako například proč vůbec existujeme? Proč jsou pro mě tak důležité pojmy jako kultura, myšlenky a empatie? Hm, můj otec byl státním úředníkem s marxistickým zaměřením a moje matka byla mudrc sanskrtu. Od otce jsem toho sice spoustu odkoukal, včetně intelektuální zvědavosti a lásky k dějepisu, ale byl jsem vždycky hlavně synem své matky.

Maminka se s péčí starala o to, abych byl šťastný, sebejistý a abych žil v přítomnosti a neutápěl se v lítosti. Pracovala tvrdě doma i ve škole, kde vyučovala sanskrt, literaturu a indickou filozofii. A díky ní byl náš dům plný radosti.

Přesto mezi mé nejranější vzpomínky patří to, jak se moje maminka horkotěžko snaží pokračovat ve svém povolání a slepit manželství. Maminka byla stabilní kotvou mého života a otec pro mě byl obrovsky důležitý. Táta skoro emigroval do USA, vzdáleného místa znamenajícího nové možnosti, na stipendium Fulbrightova programu, aby studoval Ph.D. z ekonomie. Jenže tyto plány byly najednou z pochopitelných důvodů odloženy na neurčito, když ho vybrali, aby se připojil k Indické administrativní službě (IAS). Událo se to počátkem šedesátých let v době, kdy se prvním premiérem Indie stal Džaváharlál Néhrú poté, co jsme získali nezávislost na Velké Británii díky legendárnímu Gándhího hnutí. Pro generaci mého otce bylo vstoupit do státní správy a stát se součástí zrodu nového národa jako uskutečnění nejkrásnějšího snu. IAS byla ve své podstatě pozůstatkem starého systému rádžů, který se dostal k moci poté, kdy se Velká Británie v roce 1947 vzdala nadvlády nad zemí. Každoročně bylo do IAS zvoleno jen přibližně sto mladých profesionálů, a tak můj otec ve velmi mladém věku spravoval okres s několika miliony obyvateli. Během mého dětství byl otec vyslán do mnoha okresů celého indického státu Ándhrapraděš. Vzpomínám si, že jsme se stěhovali z místa na místo a že jsem v šedesátých letech a na počátku let sedmdesátých vyrůstal ve starých koloniálních budovách na opuštěných místech. Měl jsem spoustu času a spoustu prostoru a naše země procházela změnami.

V těchto neklidných časech se maminka ze všech sil snažila udržet si učitelskou kariéru, vychovat mě a být milující manželkou. Když mi bylo přibližně šest let, zemřela mi pětíměsíční sestra. Obrovsky mě to poznamenalo a stejně tak celou naši rodinu. Maminka potom přestala pracovat. Myslím, že smrt mé sestry byla poslední kapka. Na maminku toho bylo příliš – přišla o dceru, k tomu vychovávala mě a snažila se budovat kariéru, zatímco táta pracoval daleko. Maminka si na to přede mnou nikdy nestěžovala, ale často se nad její minulostí zamýšlím, obzvlášť v kontextu dnešních debat o rovnosti pohlaví v technologickém průmyslu. Stejně jako všichni ostatní chtěla i maminka mít všechno najednou a zasloužila si to. Jenže kultura jejího pracoviště a společenské normy indické společnosti jí v té době neumožnily balancovat rodinný život se zápallem do profese.

Děti otců pracujících pro IAS se honily za mocí a bohatstvím. Úspěšné složení vstupní zkoušky do IAS pro některé otce znamenalo, že budou nadosmrti zaopatření. Byla to poslední zkouška, kterou kdy museli skládat. Můj táta však věřil, že úspěšné složení této zkoušky je jen začátkem, který mu otevře dveře k ještě důležitějším zkouškám. Otec byl velmi zapálený celoživotní student. Ale zatímco na většinu mých tehdejších vrstevníků jejich vysokopříjmoví rodiče neuvěřitelně tlačili, aby byli úspěšní, já jsem ničemu takovému čelit nemusel. Moje maminka byla opakem přísné matky. Nikdy mě nenutila do ničeho jiného než do toho, abych byl šťastný.

A to mi náramně vyhovovalo. V dětství jsem se nezajímal vůbec o nic, kromě kriketu. Táta v mém pokoji jednou pověsil plakát Karla Marxe. Maminka jako odpověď vedle