

Olze

Náš život má dvě složky: bytí a stávání se. V toku akcí a dění, vymezených naším příchodem a odchodem, nejen jsme, ale také se stáváme. Procházíme řetězcem krizí, menších i větších, ale i jednou či několika klíčovými transformacemi.

Krize překonáváme, předcházíme jim, přečkáváme je, bojujeme s nimi, využíváme (i zneužíváme) jich – bráníme tak své bytí a normalitu své existence. V krizích jsme schopní pomáhat i pomoc přijímat.

Transformace představuje to, čím se stáváme, čím se máme státi (ne nutně co chceme), k čemu směřuje naše bytí. Namísto prosté obrany je třeba transformaci rozpoznat, pochopit, připravit se a přizpůsobit tak, abychom se nestali něčím jiným, něčím cizím, něčím umělým... v tom nám nikdo nemůže pomoci, zde spoléháme na sebe a pomáháme sami sobě: jen my sami tušíme, víme a cítíme, čím se máme stát.

Vzpomeň na bytí ubohého červa či housenky, který ještě neví, že bude létat, že se stane motýlem, lehkým a pestrobarevným, sladkým nektarem se živícím. Taková přeměna vyžaduje několik podmínek: prokousat se z kukly, sevření a omezení současného bytí, sám a bez pomoci; a vystavit svá křídla, s důvěrou a odhodláním, paprskům všeobjímajícího slunce. Pak už jen vzlétnout...

Samozřejmě a především: nenechat toho svého ubohého červa předčasně sezobnout tím velkým, černým kosem, který nesnáší motýly, ale miluje své červy tučné a spokojené.

Dovolte své mysli vydat se na exkurzi dosud nepoznaným, novým světem. Opusťte všechny navyklé představy o světě, který jste znali dříve. Dovolte své duši, aby vás vedla tam, kde toužíte být... Zavřete oči a nechte svého ducha vznášet se nad realitou svého bytí – pak budete žít tak, jak jste nežili nikdy předtím.

ERICH FROMM

Úvodem

„Když budete žít každý den, jako by byl vaším posledním, pak zcela jistě, jednou, budete mít naprostou pravdu.“

STEVE JOBS

Náš život na tomto světě je velmi omezený a odměřený. Nikdo nechce zemřít, ale uvědomění si nevyhnutelnosti opuštění tohoto světa nás naučí volit správně, rozhodovat velkoryse a neplýtvat vyměřeným časem žitím životů jiných lidí. Nenechte se vtáhnout do přežívání, omezeného na výsledky myšlení druhých. Nedovolte, aby narůstající hluk a šum okolních názorů přehlušil váš vlastní, vnitřní hlas. Hleďte v sobě odvahu naslouchat svému srdci a intuici. V nich poznáte, v dlouhém předstihu před rozumem a výpočtem, nejen co jste, ale čím se opravdu, ale opravdu, chcete stát. Nepřestávejte hledat svoji vlastní cestu.

Jen takové hledání pomáhá vytvářet, uspořádat a organizovat nový svět. Jen tak se jedinec může učit od tisíců hledačů, a ne, jak tomu doposud často bývá, aby se tisíce učili od jedince a jeho „jediné možné cesty“. Každá vlastní cesta náš svět obohacuje a každá cesta již existující, přejatá a zkopírovaná, náš svět ochuzuje. Hledání je tvorbou, ale kopírování vyústí v pasivitu, lenost a chudobu.

Už dávno přešla doba vůdců, ideologů a stranicky vytýčených maršrut, držení kroku (a huby) a synchronizovaného zvedání paží. Namísto pasivního čekání na nového mesiáše, anebo dokonce davové přisuzování mesiášství lidem mrtvým, nový svět si žádá tisíce individuálních interpretací, tisíce cest, a tím i tisíce světů. Nový svět není jeden, globální, zarovnaný a srovnaný, ale tisíce světů každý jiný, od regionu přes lokalitu až k pospolitosti a jedinci.

Těžko lze očekávat spolupráci a sdílení znalostí a produktů tam, kde všichni myslí a dělají totéž; spolupráce je přirozená a nevyhnutelná tam, kde každý myslí jinak, kleslí nové cesty a přináší originální a nečekané produkty ducha i prosté dřiny.

Učíme-li se všichni totéž, učíme se dogma, a tak žijeme v nebezpečně labilní a nespolehlivé monokultuře ducha. Sdílíme-li mezi sebou totéž, pak podléháme incestu ducha a ohrožujeme tolik potřebnou rozmanitost pro zdravý a důstojný život.

Tyto texty vznikaly na základě společných dialogů, v diskusních fórech, cestou mailů a blogů. Témata a obsah se vynořovaly tak, jak se kolem nás objevovaly kontury nového světa. Světa, který přináší transformace, již si mnozí lidé pletou s krizí a čekají, až pomine. Nepomine, ovšem vytratí se firmy a společenství, které se nedokážou těmto změnám přizpůsobit, tak jak se to stalo před miliony let dinosaurům.

Posadte se a popřemýšlejte s námi nad tím, v jakém světě budou žít, učit se a podnikat naše děti. Jaká řešení budeme muset připravit pro úplně nové druhy problémů, které jsou před námi. Zdá se, že vše kolem nás se změní. Všechno ne – hodnoty a principy, na kterých je postavená existence tohoto světa, zůstanou.

1. To vám byl divný svět...

Narodil jsem se do světa, který se mi zpětným pohledem jeví jako velmi divný, ale v mnoha směrech i podivný.

V tom světě doručovali v Praze poštu, pivo, led i uhlí koně; zvuk klepání jejich kopyt o žulové dláždění slyším dodnes. Narodil jsem se na vesnici. Neměli jsme elektřinu, plyn ani tekoucí vodu, topili jsme roštím a smrkovými šiškami, svítili jsme petrolejkou, svíčkami a i loučí. Nebyly ledničky, ale chladné sklepy. Bez elektřiny nebylo ani rádio nebo telefon – lidé si psali dopisy. Místní komunikaci obstarával starý bubeník, který obcházel vesnici a předčítal občanům zprávy z velikého lejstra – napjatým rodinám na zápražích. Také jsem sedával a naslouchal, co bylo, je a bude.

Kolem rodného domu projížděly německé tanky s plavovlasými chlapci, kteří již sundali helmy: utíkali. Vesnice neměla autobus, na dráhu, do školy, do kostela – všude se chodilo pěšky. Silnice spravoval cestář, který je objížděl na kole; auta i koně spravoval kovář.

Ve škole jsme měli rezavý inkoust a psali perem, kaňky jsme spravovali pijáky. Každý den jsme polykali lžici rybího tuku. Doma jsme jedli králíky, holuby, zajíce a kozy, chléb se kupoval v ohromných pecích, aby vydržel celý týden. A tak...

To se to vyrůstalo, to se to rozum bralo – to vám byl divný svět.

Proč vám to vlastně povídám?

Protože za jediný, dosud nedokončený, lidský život se náš svět změnil tak, že jeho popis dnes zní podivně, někdy až podivuhodně. Jak lze pochopit tento svět, tak moderní a plný nových příležitostí pro mé rodiče a prarodiče, z dnešního pohledu automatů, mobilů, ipadů, internetu, plasmových TV, satelitů, digitálních knih, hudby a fotografií, bezdrátových komunikací, dálkového ovládání, masové výroby i masové spotřeby, dálnic, letadel a magnetických rychlovlaků? Za jediný lidský život – taková změna, takový divný svět.

Změna byla vždy součástí lidského bytí, součástí změn okolní přírody: pomalá, často jen těžce postřehnutelná transformace podmínek a způsobu života. Lidské společnosti nebyly autonomní, bez viditelného vlivu na své prostředí. Na krátkodobé přírodní úkazy a krize si lidé snadno zvykli, život se vracel do svých kolejí, generaci za generací.

Lidská společnost se ale pozvolna osvobozovala a separovala od svého prostředí, vytvářela svá vlastní pravidla společenského soužití za účelem ekonomického, kulturního a prostorového přežití. Uvažme jen přechod a transformaci ze společnosti kočovné na společnost agrární: jen objev zemědělství umožnil vznik měst, stabilních přístřeší a budov, vzdělání, dostatek potravin, dělbu práce, politickou organizaci společnosti, pevný vztah k prostředí a jeho ochraně, atp.

A přesto, po tisíciletích existence zemědělství a jeho vývoji zaměstnává dnes americké zemědělství pouhou polovinu procenta své pracovní síly – a tento podíl neodvratně klesá akcelerující rychlostí. Nástup průmyslu již počítáme na několik staletí, éru služeb vlastně jen od druhé světové války. Osobně jsem dokonce stačil potkat Colina Clarka, australského ekonomu, který koncem čtyřicátých let poprvé pojmenoval ekonomiku služeb (*service sector*). Po sektoru služeb se začal rozvíjet sektor státní, jehož zaměstnanost začala prudce klesat téměř okamžitě – díky

závislosti na daních a následném zadlužení – dříve než jeho podíl dosáhl dvaceti procent.

Míra změny v rozvinutých a vyspělých lidských společnostech dnes akceleruje téměř geometricky. Je možné, že dnešní takzvaná krize vlastně není krizí, ale předzvěstí fundamentální transformace ekonomického, technologického, politického, kulturního i společenského života lidstva? Jestliže ano – a tato knížka se snaží ukázat a dokázat proč – pak již dnešní generace mladých lidí se za nějakých dvacet let podívá zpět na rok 2012 a popíše ho svým dětem slovy, která jsem užil i já v úvodu: *To vám byl divný svět...*

Obrysy jejich nového světa jsou viditelné již dnes. Rychlost změny je klíčem k poznání změny. Zatímco starověké transformace vznikaly a přicházely po nespočetné generace, žádná z generací je nemohla poznat a pochopit jako celek. Dnes se blíží doba, kdy jediná generace prožije a pozná celou transformaci, či dokonce více transformací. Dopady na životní styl a způsob výroby, distribuce, služeb a roli státu budou zásadní a jejich poznání možné. Poprvé v historii lidstva dokážeme rozlišit mezi nezvratnou transformací a prostou cyklickou krizí. Každá transformace byla doprovázena krizemi a právě přes krize jsme transformace vnímali. Zatímco jsme hrdinně a tvrdohlavě bojovali (a dodnes bojujeme) proti krizím, fundamentální hospodářsko-společenská transformace si akcelerovala vesele dál, pod radarem našeho generačně omezeného chápání.

Vždyť si lidstvo ani nevšimlo, že se po druhé světové válce transformovala průmyslová společnost na společnost služeb a že zárodky této transformace byly viditelné již za Velké deprese ve třicátých letech. Ekonomové a politici prostě nazvali historickou transformaci cyklickou krizí, tvrdohlavě ignorovali její trvání, a její konec připsali Rooseveltovu „Novému rozdělení“ a druhé světové válce jako „keynesiánskému stimulu“. Nic z toho nebyla pravda: poválečný rozvoj sektoru služeb prostě dokázal zaměstnat miliony lidí uvolněných z průmyslu a zemědělství.

Nadchází éra transformací, paralelních i následných, kdy v ještě probíhající transformaci jedné lze již rozpoznat zárodky transformace nové – a to v jedné jediné generaci. V následujícím textu si řadu takových vznikajících nebo probíhajících transformací podrobněji popíšeme a osvětlíme.

V historii se ovšem již objevil filozof, který rozpoznal dlouhodobou dynamiku změny ve společenských systémech. Jmenoval se Giambattista Vico a jeho hlavním poznáním byly dvě navzájem se podmiňující fáze autonomního (od přírody odpoutaného) společenského vývoje. Každý společenský jev, tvrdil Vico, prochází fázemi vzniku, akcelerace, zpomalení, stagnace, úpadku, krize a zániku. První část vývoje nazval *corso*, tedy náběh, rozmach nebo kadence, a druhou část vývoje nazval *ricorso*, tedy výběh, útlum nebo dekadence. Fáze stagnace představuje období zvratu s korza do rekorza.*

Vše živé i neživé na naší planetě (i ve vesmíru) podléhá vývoji podle S-křivky *corso* a opačné S-křivky *ricorso*, dohromady tvořící zvonové rozložení jevu podle takzvaného normálního rozdělení. Vše na světě nutně (a bez výjimky) vzniká, vrcholí a zaniká. I my přicházíme, existujeme a odcházíme. Stejně tak každý přírodní a společenský proces, každý jedinec, skupina, instituce, národ a druh. Rozdíl je pouze v rychlosti změny, načerpání a vyčerpání, trvání a přetrvávání daného jevu.

Podvojný fenomén *corso-ricorso* se opakuje, tedy po fázi *ricorso* nastupuje nové (a jiné) *corso*, atd. U některých jevů jde o *pulzací* roztahu a stahu velmi dlouhodobou (rozpínání vesmíru), jindy zase velmi krátkodobou (srdeční sval). Nás zajímají pulzace společensko-ekonomických systémů, institucí, organizací a modelů chování.

Poučit se lze i z historie. Kdykoliv komplikované společnosti zneužijí a vyčerpají své jen zdánlivě neomezené

* Jako to korzo na kolonádě v Mariánských Lázních: nahoru k jednomu pramenu a rekorzo dolů, k pramenu druhému. Nebo bývalé korzo na Václavském náměstí: po levé straně nahoru k Muzeu, a pak rekorzo po pravé straně dolů na Můstek.

zdroje a pokusí se rozšířit své „impérium“ daleko za hranice svých schopností a možností kontroly a řízení, přichází oslabení, únava, dekadence a pokles. Centralizovaná ekonomická uspořádání se rozpadnou, daleký obchod prudce poklesne a výroba zboží běžné spotřeby se navrací domů, do lokálních a regionálních vzdáleností a rozměrů. Centralizaci říše nahrazuje decentralizace lokalit, tedy relokalizace – až do doby nového vzednutí, rozmachu a rozpínání, ve věčném cyklu *corso* a *ricorso*.

Cyklická krize je, nu, cyklická – systém se víceméně vrací k výchozímu stavu, k normální funkci, k původní „normále“. Krize je relativně krátkodobá. Transformace se nikam nevrací, je jednosměrná a nastavuje hospodářskému i politickému životu „novou normálu“. Transformace je relativně dlouhodobá. Jestliže nedokážeme rozlišit jevy krizové od jevů transformačních, pak se naše úsilí stává zbytečným, marnotratným a bezvýhodným.

Je logické, že politici a jim sekundující ekonomové a bankéři budou dávat přednost krizi před transformací: signály krizové (cyklické) budou zveličovat, a signály jevů transformačních (jednosměrných a nezvratných) budou bagatelizovat, ignorovat, anebo i úmyslně zamlčovat. V horizontu do příštích politických voleb jim také nic jiného nezbyvá. Žádný politik nemůže být zvolen, když přizná dlouhodobost a nezvratitelnost transformace, a tím i svoji politickou bezmocnost. Politik musí bojovat, prosazovat opatření, utrácet peníze (stejně nejdou z jeho kapsy) slibovat návrat zářných zítřků, hledat viníky (sebe vyjímaje), bít se v prsa při sebemenším výkyvu k lepšímu a zarytě mlčet a „zatloukat“ při sebevětším následném výkyvu k horšímu. Musí stát na straně „dobra“ a stavět se proti straně „zla“ (obvykle protichůdná ideologie či politická strana). Politici, ekonomové a bankéři nikdy nehledají vinu za krizi sami u sebe. Proto politici „musejí“ lhát, aby nepřestali být politiky.

Každý politik samozřejmě dává přednost trvalému růstu, nepřetržité konjunktúře a rostoucí zaměstnanosti

(počtu volebních hlasů). Není-li takový svět možné obhájit slovy proti faktům, pak dá vždy přednost krizi před transformací.

Od druhé světové války se vynořuje a manifestuje větší počet transformací, které vrcholí na přelomu nového tisíciletí. Tyto transformace nejsou obvykle studovány a diskutovány, laická veřejnost si je neuvědomuje (je jejich součástí) a svět je popisován jako víceméně normální stav růstu, protkaný periodickými cyklickými krizemi. To pak vede k přímému porovnávání jednotlivých krizí, bez ohledu na historický kontext a uskutečněné či probíhající transformace. Někteří ekonomové dodnes porovnávají dnešní krizi s Velkou depresí třicátých let, i když tehdy klíčové sektory byly zemědělství a průmysl: sektor služeb se začal formovat až po válce. Proto jsou kontexty a dynamika obou krizí zcela rozdílné a oba jevy neporovnatelné.

A jaké základní transformace probíhají dnes?

1. Vyčerpání tradičních hospodářských sektorů. Produktivita práce, nové znalosti, vysoká technologie a tvrdá práce umožnily transformaci z dominantního sektoru zemědělství na převládající sektor průmyslový a po válce ze sektoru průmyslového na sektor služeb. Tyto tři sektory představují klíčové, soukromé a hodnotu tvořící, hospodářské sektory vývoje ekonomik. Míra zaměstnanosti se následně přelévala ze zemědělství do průmyslu a z průmyslu do služeb. V novém tisíciletí začala v nejvyspělejších ekonomikách klesat zaměstnanost i ve službách – díky novým technologiím, znalostem, outsourcingu a podnikatelským modelům.

Nezvratný pokles zaměstnanosti v zemědělství, průmyslu a nyní i ve službách, vedl politiky vyspělých zemí ke zvyšování zaměstnanosti (ale i příjmů) ve státním sektoru. Počet státních zaměstnanců vzrostl, stejně jako množství lidí pobírajících sociální dávky a podpory, včetně nezaměstnaných. Nezaměstnaní se po dobu

pobírání dávek stávají státními zaměstnanci (s nulovou produkcí). Nárůst státní zaměstnanosti není dlouhodobě udržitelný, protože je závislý na daňových příjmech tvořených ve třech produktivních sektorech. Vyspělé ekonomiky již po několika dekadách narazily na limity růstu státního sektoru.

Politici se rozhodli státní zaměstnanost a sociální závislost udržovat pomocí zadlužování a tisku nových peněz. Zaměstnanci státního sektoru (včetně nezaměstnaných a závislých) se stali rostoucím zdrojem volebních hlasů. Nastala fáze „velkého zadlužení“, která je založená na alianci politického, státního a bankovního sektoru – všechny závislé na penězích „druhých lidí“. Míra státního zadlužení záhy přerostla udržitelné meze a nyní akceleruje, povětšinou směrem k suverénnímu bankrotu. (V USA již neplatí žádné daně z příjmů polovina obyvatelstva.) Zvyšování daňových příjmů se nedaří, protože to vede k dalšímu útlumu růstu a zaměstnanosti, a tudíž zvýšené potřebě si půjčovat, a tak přivádět do dluhové závislosti nejen jedince a podniky, ale i celé státy. Nabízená „řešení“ francouzských bankéřů – tj. vyloukat staré dluhy dalším zadlužováním – pouze zhoršují dluhový problém: výhodu tak získává držitel dluhu (v nekonečném toku úroků), ne zadluženec. V tomto stavu se nacházejí vyspělé, nejvíce rozvinuté ekonomiky USA, EU a Japonska. Ostatní svět se k tomuto stavu dopracovává ve zrychleném režimu.

Lidstvo může ekonomicky využívat pouze čtyři sektory – produkovat potraviny (zemědělství), vyrábět věci (průmysl), poskytovat služby (sektor služeb) anebo žít z daní předchozích tří sektorů (státní zaměstnanost a nezaměstnanost) – a všechny čtyři sektory již vykazují pokles zaměstnanosti díky rostoucí produktivitě. Potom vyspělé ekonomiky především, ale i svět jako celek, stojí před historicky bezprecedentní, unikátní a fundamentální transformací.

Neexistuje totiž žádný další produktivní sektor (kromě potravin, věcí a služeb), který by absorboval uvolňovanou pracovní sílu. Nezaměstnaná část pracovní síly může dočasně přejít do závislosti na státním sektoru, ale akcelerace zadlužení činí takový stav neudržitelným. Jediné řešení, které nabízí sám ekonomický systém (skrze nové trendy v technologii, znalostech a podnikatelských modelech), je přechod (transformace) na *nové způsoby* produkce potravin, věcí a služeb, jakož i nová organizace, financování a vedení státu.

Na problémy *krize* lze reagovat čekáním, rekvalifikací, zchudnutím, zadlužováním, snižováním nákladů a zvyšováním produktivity. Historicky lidstvo reagovalo na ztrátu zaměstnanosti díky technologiím a produktivitě přesunem do nově vznikajícího, akcelerujícího sektoru (zemědělství, průmysl, služby). Poprvé v historii je vyvinutým ekonomikám tato možnost odeprána, přesun do státního sektoru je neudržitelný, a kromě jídla, věcí, služeb a „nicnedělání“ již nelze nic jiného produkovat.

Státní a odborové omezování podnikové flexibility v rozhodování o pracovním poměru podstatně zhoršilo situaci mladších generací. Podniky v USA dávají přednost dočasným (*temporary*), tzv. *temps*, většinou agenturním zaměstnancům, jejichž status se stává dlouhodobý, ne-li trvalý. Nová kategorie *permatemps*, oxymoron pro „trvale dočasné“ pracovníky, poskytuje podnikům potřebnou flexibilitu k udržení konkurenceschopnosti. Tak stát, svými nesmyslnými politickými požadavky, ničí nejen kvalitu pracovních míst, ale i konkurenceschopnost vlastní ekonomiky.

K problémům nastávající *transformace* se lze stavět pouze adaptací, změnou životního stylu a přijetím a zvládnutím nových způsobů produkce, spotřeby, řízení státu a lidské existence vůbec.

Základní transformace sektorová je doprovázena celou řadou transformací dílčích, které jsou od zmíněného

dilematu růstu produktivity práce a zaměstnanostního vyčerpání sektorů odvozeny. Mezi nimi jsou například samoslužba (samoobsluha, *self-service*), disintermediace, masová kustomizace, zákaznická integrace aj.

2. Samoslužba a self-service. S nárůstem nákladů na služby jsou stimulovány technologické inovace, které nahrazují nákladnou pracovní sílu a nahrazují ji levnou, ochotnou a kvalitní silou zákaznickou a spotřebitelskou. Vzniká samoobsluha, sebeobsluha, samoslužba, samočinnost a *self-service*, v podstatě *outsourcing to customer*, tedy převedení potřebných aktivit na zákazníka. Stačí si jen uvědomit, jak rychle se rozšířily bankomaty, samoobslužná benzinová čerpadla, nákupy přes internet, bufety v hotelích, salátové bary, atp. Hezká metafora „Samočinný přijímač vratných lahví“ byla použita v českém filmu *Vratné lahve*. Samoobslužné činnosti nahrazují lidskou práci v tradičních službách novou technologií, jejíž použití nevyžaduje specializovaný mezičlánek manipulátora, ale přímo integruje akci konečného uživatele. V éře laptopů a word procesorů postupně zmizela funkce písáčky, tak jako se vytrácí funkce bankovního úředníka. Obsluhujeme své pračky, řídíme své automobily, kupujeme si sami letenky a tiskneme palubní vstupenky, atp.

Podmínky k efektivní samoobsluze jsou zřejmé: 1) drahá alternativní služba, 2) snadno ovladatelná, relativně levná technologie, 3) nízká energetická náročnost, a 4) více osobního času. Čtvrtá podmínka dnes již není omezující: mnohé samoobslužné aktivity celkový čas služby zkracují, ne prodlužují.

Lze říci, že samoobsluha se vyplácí, kdykoliv je levnější koupit (pronajmout, propůjčit) technologii než cizí pracovní sílu. Proto se samoobsluha rozšiřuje hlavně ve vyvinutějších zemích, kde je pracovní síla relativně drahá, ale postupuje pomaleji v zemích s levnou pracovní silou.

Výhodou pro uživatele je, že potřebnou službu lze samoobsluhou realizovat v žádoucím provedení, na zvoleném místě, ve zvoleném čase a v potřebné kvalitě. Spotřebitel přestává být závislý, nemusí se přizpůsobovat druhým, stává se autonomní a soběstačnou bytostí. Autonomie a soběstačnost jsou nutné podmínky pro zachování kvality života v době dlouhodobých krizí, nezaměstnanosti a hospodářské transformace.

Podle míry růstu produktivity práce, technologizace a samoobsluhy se diferencují náklady a ceny produktů. Ve vyspělých ekonomikách jsou relativně levnější potraviny a masově vyráběné věci (díky rostoucí produktivitě práce) stejně jako internetově dostupné (a tudíž samoobslužné) služby. Relativně nejdražší jsou přímo poskytované služby profesionální, například lékařská péče, vzdělání, kadeřnictví, masáže, atp., ale především služby státní, založené na plošném vybírání daní. Cena těchto služeb však rapidně narůstá a vstup nových technologií a organizace práce přináší samoobsluhu i do těchto tradičních domén specializovaných poskytovatelů.

3. Disintermediace. S pomocí internetu a globálních komunikací se rozšiřují tlaky na *přímý vztah* mezi zákazníkem (spotřebitelem) a výrobcem či poskytovatelem. Dochází k eliminaci či *oslabování mezičlánků*, tedy zprostředkovatelů, agentů, dealerů, zástupců, atp. Samoobslužné činnosti přímo volají po eliminaci mezičlánků. Výrobci sami hledají kratší a přímější cestu k zákazníkovi. Tím snižují zbytečné a zbytečně vysoké náklady na mezičlánky, zvyšují svoji konkurenceschopnost a hlavně loajálnost *svých* přímých zákazníků. I spotřebitelé se raději obejdou bez nákladných distributorů a zprostředkovatelů, a jejich komisionálních poplatků. Efektivnost disintermediace opět záleží na kvalitě dostupných informací, komunikačních technologií, jakož i na jednoduchosti a rychlosti přímého vztahu. Ve vyspělých zemích dochází k masové eliminaci

tradičních poskytovatelů, kvůli internetu bankrotují celé maloobchodní řetězce, specializované na knihy, hudební nosiče, nábytek, atp.

Největší bariérou disintermediace a samoobsluhy je, jako obvykle, stát. Ve státě New Jersey není povolena samoobsluha u benzinových pump, v Texasu lze automobil koupit pouze od dealera, ne přímo od výrobce, stejně tak kalifornské víno v New Yorku, atp. Stát podléhá lobbistickým vlivům a udržuje zákony, které se společensko-ekonomické transformaci dočasně a nákladně brání. Principy svobodného trhu jsou tak narušovány a škála spotřebitelské volby omezována. Jde o opatření dočasná a kontraproduktivní, tak jako všechny intervence do fungování svobodného trhu. Plošná regulace trhu je žádoucí, ale intervence v zájmu politicky aktivních skupin vždy poskytovanou službu prodražuje.

Disintermediace již v USA postihuje i tradiční realitní kanceláře: realitní agenti zastarávají díky internetu. Na webových stránkách jako Trulia, Zillow, Homes, TheRedPin nebo Bidonthe City lze pomocí digitálních fotografií a exkurzí poznat o domu a jeho okolí více než plýtváním časem s vystresovaným, neinformovaným a manipulativním agentem. Osobní digitální program Realtor se stává přednostním průvodcem a poradcem při nákupu realit v USA.

Disintermediace postupně proniká i do takzvané reprezentativní demokracie, která je nahrazována (za stranického křiku a vyhrožování) demokracií přímou. Stejně tak politické strany představují nákladné mezičlánky mezi voliči a jejich kandidáty: zde k disintermediaci zatím nedochází: stát zde již nebrání majetné lobby, ale sám sebe.

4. Masová kustomizace. Industrializace přinesla masovou výrobu, oslabilu běžná řemesla a omezila individuální šití na míru a práci na zakázku, přinesla masové služby,

anonymitu a totální oddělení spotřeby od výroby a spotřebitelů od výrobců a poskytovatelů. Touha spotřebitelů a zákazníků po individualizovaných, kustomizovaných a dokonale „padnoucích“ produktech a službách však nikdy nevymizela. Lidé nechtějí mít totéž jako jejich soused, ale něco svého, osobního diferencovaného a odlišného. Masová výroba tuto potřebu řeší tím, že nabízí stále větší počet různých verzí, velikostí, barev, chutí, výkonu a vlastností – nastává známá *proliferace rozmanitosti* (*proliferation of variety*).

Máme v obchodech stovky druhů mléka, sušenek, nápojů, jogurtů, cereálů, atp., v různých příchutích, velikostech a obsahu. Tak to jde se vším, všemi výrobky a službami. Problém je, že to je všechno masová výroba (a tudíž i spotřeba) na steroidech, ale nic není na míru, nic nepadne dokonale. Někdo jiný za nás vymýšlí, co bychom si asi, možná mohli přát. Prodejní prostory jsou přecpány jen marginálně a uměle odlišnými produkty, náklady rostou a volba je stále méně uspokojivá. Čím větší je počet alternativ, ze kterých volíme, tím naše volba zamítá rostoucí množství možných, ale neprozkoumaných voleb. Zvyšuje se rozhodovací nejistota a pocit promarněných příležitostí.

Masová kustomizace dnes umožňuje výrobu na zakázku, přesně padnoucích, kustomizovaných produktů v ceně porovnatelné s masovou výrobou. Dnešní technologie umožňuje efektivní výrobu tisíců kusů odlišných verzí za stejných nákladů jako masová výroba tisíců kusů identických a stejných. Masová kustomizace vyrábí „na míru“ v ceně masové výroby. Jak lze ale vyrobit levněji to, co je „na míru“ pro jednoho zákazníka, než to, co je vyrobeno identické pro masy spotřebitelů? Klíčem je digitální, laserová a snadno přeprogramovatelná technologie a *nový podnikatelský model*.

Nový podnikatelský model má oproti tradiční masové výrobě celou řadu fundamentálních odlišností:

1. *Nejdřív prodej, potom výroba.* Velký rozdíl proti tradičnímu přístupu, kdy nejdříve vyrobíme a pak se snažíme prodat. Splnil se tak Baťův sen, že by chtěl vyrábět jen to, co už je prodané. Chceme-li kustomizovat, pak ovšem nelze vyrábět předem, ale pouze po *zákaznické intervenci* (určení rozměrů, materiálů, barev, atp.) a po zaplacení produktu. *Intervenční bod zákazníka* se postupně přesouvá od konce dodavatelského řetězce (nákup již hotového výrobku) až k jeho začátku (specifikace preferencí před zahájením výroby). Dodavatelský řetězec je tak zkracován a nahrazován rozšiřujícím se zákazkovým řetězcem.
2. *Není třeba maloobchodních prostorů, sítě, distribuce a prodejen.* Produkt jde (logicky) od výrobce či poskytovatele přímo zákazníkovi, uživateli či spotřebiteli. Výjimkou je případ kustomizačních automatů nebo kiosků (jako bankomaty nebo automaty na kávu), které mohou být umístěny samostatně na místech potřeby. Přímé doručování a internetová kustomizace stojí za impozantním rozvojem logistiky a soukromých doručovatelů do druhého dne. Celkové náklady pro spotřebitele disintermediací výrazně klesají.
3. *Odpadají zásoby hotových výrobků,* protože na míru šité výrobky nelze vyrábět dopředu a skladovat. Nelze udržovat ani velké zásoby součástí, protože nikdo nezná předem specifickou individuální poptávku či objednávku. I zásobování musí být *právě včas*, tedy v čase, místě, kvantitě a kvalitě požadovaných zákazníkem. Vše je nahrazováno flexibilitou, operativností a rychlou reakcí ve výrobě, službě i doručení.

Podobných změn je v modelu masové kustomizace celá řada. Spotřebitel již není anonymním a nezáčastným konzumentem, který pouze koupí či nekoupí daný produkt. Naopak, stává se neanonymním, aktivním

spolutvůrcem, investorem a loajálním partnerem „svého“ podniku. Reklama již není namířena na beztvárovou masu konzumentů, ale cílí na jedince, které se nesnaží manipulovat, přesvědčit a přemluvit, ale spíše informovat, vzdělávat a odměňovat kvalitní, rychlou a levnou službou. Plýtvání cennými zdroji při likvidaci nechtěných a neprodejných výrobků se snižuje až k nule. Drahé a zbytečné dotazníky a spotřebitelská šetření jsou nahrazovány přímým rozhodováním, akcí a chováním zákazníka: akce samotná obsahuje mnohem více informací než jakýkoliv popis akce.

5. Integrace dodavatelů (kolokace). Kolokace (*co-location*) představuje vyvrcholení přibližování dodavatelů součástek a komponentů *co nejbliže* k výrobním, montážním a servisním procesům zákazníka (zde výrobce). „Co nejbliže“ znamená přímo na linku, přímou fyzickou účast dodavatele ve výrobním procesu. Dodavatelé tedy nejen „dodávají“, ale jsou zodpovědní i za kvalitu, funkčnost a instalaci svých součástí. Některé novější automobilky mají sedmdesát až sto dodavatelů kolokovaných na montážních linkách zákazníka. (Neznamená to, že si na linky přestěhují své montéry, ale přejímají zodpovědnost za instalaci a mohou si tedy vybrat nebo najmout lidi podle svých představ.)

Zákazník již tedy nenakupuje součásti do skladu, ale kupuje již namontované, otestované, a tudíž funkční součásti fungujícího automobilu. To zjednodušuje a zlevňuje účetnictví a inventuru, součástky se neplatí před vlastní montáží, ale až po jejich prověřené funkci. Pak stačí jen spočítat z linky sjíždějící automobily, a tak je každý den přesně známo za kolik součástek proplatit faktury. Dodavatel si sám řídí, koordinuje a kontroluje dodávky a instalaci potřebných součástí. Snižují se reklamace a také nároky na zákazníka, aby udržoval znalosti montáže nových anebo složitějších součástí. Dodavatel je tak motivo-

ván navrhopvat a vyrábět součásti tak, aby jejich montáž byla co nejjednodušší, nejspolehlivější a nejlevnější.

Princip kolokace se užívá i v jiných oborech. Například, největší a nejúspěšnější prodejní řetězec Wal-Mart nenakupuje zboží od svých dodavatelů a neudrhuje žádná skladiště kolem svých prostor. Wal-Mart prostě poskytuje (pronajímá) své prostory nejspolehlivějším dodavatelům, kteří jsou schopni řídit a koordinovat své vlastní zásobování. V nočních hodinách kolem Wall-Martu cirkulují dodavatelská auta, která vykládají své zboží „přímo na plac“ podle statistik efektivní poptávky za uplynulý den či hodinu. Dodavatelé, kteří toto nezvládnou anebo jejichž zboží se neprodává, jsou z rodiny dodavatelů Wal-Martu vyloučeni a nahrazeni lepšími. Výsledkem jsou nižší ceny a větší flexibilita pro spotřebitele, nižší náklady pro Wal-Mart a téměř bezkonkurenční prostředí pro kolokační podnikatelský model.

Podobně i v relokalizovaných podmínkách, výrobci a producenti stále častěji doručují přímo zákazníkovi, bez mezičlánků velkoobchodu, distributorů, konsolidátorů a podobných služeb prodlužujících a zdražujících dodavatelské řetězce.

Další fází kolokace je přímá účast dodavatele na prodeji produktů a výrobků, do kterých dodává vstupní materiály a součásti. Zákazník pak nekupuje jen funkční součásti, ale součásti, které již byly prodané ve výrobku zákazníka. Takový dodavatel je přímo zainteresovaný na prodejnosti výrobků zákazníka, pro které dodává. Vzniká tak přímá aliance dodavatele, výrobce (poskytovatele) a zákazníka. Vznikají tak podmínky, kdy je zákazník ochoten platit předem, a tak posílit kvalitu, kustomizaci, rychlost a nižší cenu preferovaných výrobků a produktů.

6. Od dělby práce k reintegraci. Po staletí se svět rozvíjel ve směru rostoucí specializace a dělby práce. Tento trend dosáhl svého vrcholu po druhé světové válce, kdy

vyústil do převládnutí takzvané masové výroby, založené na rozkladu produktu do tisíců součástí, atomizaci procesu do tisíců operací (až do vteřinových úkonů), a prudké omezení znalostí nejen u dělníků, ale i u manažerů a ostatních funkčních specialistů. Lidé ztratili představu o celku, stali se zaměnitelnými „kolečky“ ve strojovém soukolí výroby, přestali chápat výrobky, na kterých pracovali, a jejich kvalifikace byla degradována na několik prostých, bezmyšlenkovitých úkonů. Tak vznikly gigantické montážní linky, které se daly snadno přesouvat do znalostně chudých a platově levných kultur a oblastí. Znalosti byly degradovány na prosté informace, úkonové schopnosti a úzce specializované funkce.

Svět sice dostal levné, masové výrobky, vyznačující se stejností a ztrátou individualizace, ale zároveň ztratil i řemeslné pochopení celku, tolik nutného k efektivní inovaci a posílení konkurenceschopnosti. Přesouvání výrob do stále levnějšího a primitivnějšího prostředí ponechalo celé ekonomiky a kultury bez spolehlivých a použitelných znalostí, potácejících se v moři informací a specializovaných, ale již nepotřebných úkonových schopností.

Čím méně lidé umějí, čím větší je počet jednoduchých operací v procesu, čím větší počet součástek v produktu a čím nižší jsou nároky na pracovní sílu, tím náročnější a dražší jsou nároky na organizaci, koordinaci a management, a tím silnější jsou tlaky na automatizaci a robotizaci atomizovaného prostředí. Po druhé světové válce tyto náklady na management převýšily výhody masové výroby.

Již od osmdesátých let probíhá silná *reintegrace* a „de-atomizace“ hospodářského prostředí. Moderní výroba a služby produkují stále menší počet součástek a komponentů v produktech a klesající počet operací v procesech. Éra tisíců šroubečků, matek, podložek a závlaček již odezněla. Moderní pracovník koordinuje

stále větší a rostoucí část celkového procesu, ne menší. S pomocí technologie se tak počet pracovníků snižuje a nároky na jejich kvalifikaci narůstají.

Namísto „chaplinovských“ montážních linek Moderní doby, fungují dnes autonomní týmy, malé podniky uvnitř podniku. Důstojnost zaměstnance se zvyšuje – od prostého „montážníka“ k inovačnímu, sebeřídícímu spolupracovníkovi à la Baťa.

Následně se zvyšují a rozšiřují i znalosti (tj. schopnosti řídit a koordinovat větší procesní úseky) spolupracovníků. Multifunkčnost a funkční rotace nahrazuje úzkou a zkonstatělou specializaci. Pověstné devatero řemesel se stává samo novým řemeslem a ta desátá bída specializací lidí neúměrně přespecializovaných. Spolupráce a týmová práce nahrazuje bezduché a repetitivní úkony lidských „strojů“, a ty jsou úspěšně nahrazovány stroji opravdovými.

„Automatizovaný přijímač vratných lahví“, navzdory pseudoumělecké nostalgii, posiluje hodnotu lidské práce ne tím, že nahrazuje lidské „sběrače“, ale že umožňuje samoobsluhu, autonomii a sebezodpovědnost tisíců držitelů vratných lahví. I jejich éra brzy skončí, tedy těch vratných lahví.

7. Digitální vysoké technologie. Procházíme transformací na vysoké a digitální technologie. Vysoké technologie umožňují nejen dělat stejné věci lépe, ale hlavně dělat věci *jinak* a dělat *jiné věci*. Prosté a postupné zlepšování již nestačí: nové technologie kvalitativně mění způsob i náplň lidských činností.

Každá technologie má čtyři základní komponenty:

1. Hardware: *Prostředky*, tj. „zařízení“, nástroj, stroj či platforma.
2. Software: *Jak* používat, koordinovat, propojovat a řídit hardware. Tedy pravidla pro použití hardwaru.

3. Brainware: *Co* a *Proč* – tj. účel, aplikace a použití hardwaru i brainwaru.

Nestačí jen umět „Jak“, je nutno vědět „Co“, a hlavně „Proč“. Nestačí jen *know-how*, ale je nutné *know-what* a *know-why*.

4. Podpůrná síť. Klíčovým a nejdůležitějším komponentem technologie je však její *podpůrná síť (technology support net)*: organizace vnitropodnikových a extrapodnikových vztahů, od dodavatele, přes zaměstnance až po zákazníky, která umožňuje optimální a efektivní fungování prvních tří složek technologie ve smyslu efektivního dosažení cíle či účelu.

Příklad automobilu: Hardware je auto samotné (vlastní fyzické zařízení). Software jsou pravidla ovládnání a řízení vozu (zkoušky na řidičák). Brainware je „kam jedu“ a „proč tam jedu“, tedy účel užít, aplikace. Support net je infrastruktura silnic, ale i podpůrné sítě dopravních pravidel, čerpacích stanic, opraven, zákonů, kultury silničního chování, atp., které co nejefektivněji užívání vozu umožňují.

Vysoká technologie je taková technologie, která vyžaduje kvalitativní změnu struktury a architektury podpůrné sítě. Podpůrná síť zpočátku vývoj technologie urychluje, ale později se stává překážkou a bariérou k inovacím a technologické změně vůbec. Například pouze inovace a změny odpovídající podpůrné síti pro benzinové motory jsou akceptovatelné; změny kvalitativně narušující takovou síť (tedy vedoucí k nové vysoké technologii) budou blokovány nebo eliminovány. Kupříkladu elektrický automobil se nemůže uplatnit v síti (vysoce kapitalizované a bráněné olejářskými zájmy) určené pro výbušné motory. I když elektromobily historicky předcházely benzinové automobily, jejich vývoj byl úspěšně blokován sto let. I dnes, i přes vysoké ceny benzínu, elektromobily musejí vytvářet svoji vlastní, paralelní podpůrnou síť.

Inovační obcházení existujících podpůrných sítí, a tvorba paralelních sítí nových, představuje nutnou podmínku současné technologické transformace.

8. Od informací ke znalostem. Již Einstein ujišťoval, že *Informace nejsou znalosti*. Celé ekonomiky, kultury, podnikové sítě a systémy vzdělání se dnes transformují ze společností data-informačních na společnosti znalostní. Bohužel, mnozí vlivní lidé stále nechápou rozdíl mezi informací a znalostí (nebo věděním a uměním), stále si znalosti s informacemi pletou, transformaci bezděčně brzdí, a tak svoji společnost, podnik (i sami sebe) zbytečně ohrožují.

Přitom *znalostní společnost (knowledge society)* představuje jednu z nejhlubších transformací v historii lidstva. Vědět dnes již nestačí, umět se musí. Mít informace dnes již neposkytuje konkurenční výhody – znalosti a um se staly primární a nejdůležitější formou kapitálu, základem globální konkurenceschopnosti.

Rozdíl by měl být zřejmý (tak jako byl zřejmý Einsteinovi): *Znalost je akce. Informace je popis akce.*

V éře internetu a globálních komunikací se informace stávají komoditou a jsou všeobecně dostupné, často nadbytečné (*information overload*), klesající v hodnotě i ceně. Znalosti, tedy skutečné schopnosti a um, jsou naopak stále vzácnější, dražší a často nedostatkové. Dnešní lidé vědí (mají informace), ale jen málokdo opravdu umí (má znalosti). Žádný *knowledge overload* neexistuje, znalostí nemůže být nikdy dost.

Přesnější definice: *Znalost je účelová koordinace akce. Informace je symbolický popis akce.* Znalostních typů je několik: *dovednost* (zručnost, um), *znalost* (uznaná schopnost, akce) a *odbornost* (expertíza). V angličtině ještě přesněji: *skill, knowledge a expertise.*

Dovednost se vztahuje k užití vnitřních, osobních pravidel koordinace. Znalost indikuje zvládnutí pra-

videl vnějších, tedy profesních a institucionálních. Expertíza označuje schopnost a oprávnění vnější pravidla ovlivňovat a měnit. Expert určuje, mění a vymezuje pravidla své odbornosti.

Hodnotu znalostí lze měřit velikostí *přidané hodnoty*. Hodnotu informací poznáme až jejich použitím v akci, jako část přidané hodnoty znalostí. Měřit hodnotu informací, čili obrazně řečeno kuchařské knihy, je jistě zcela něco jiného než měřit znalost skutečného vaření či umění vařit.

Dnes již tolik nezáleží na tom, co lidé *říkají*, ale na tom co skutečně *dělají*. Rozdíl mezi akcí a jejím popisem je stále větší, akce mluví sama za sebe. Namísto měření informací se podniky učí měřit akci samotnou, tedy ne, co spotřebitelé říkají (data, informace, dotazníky), ale co ve skutečnosti dělají (akce v různých kontextech).

9. Inovace podnikatelského modelu. Tradičně se inovační proces soustřeďoval na vylepšení *částí a součástí* existujících či nových výrobků a výrobních procesů (jakož i procesů poskytování služeb). Inovace se tedy týkaly vlastních fyzických forem (hardware), způsobů a pravidel jejich použití (software), nových aplikací a oblastí jejich použití (brainware) – tedy stručně, inovace ve smyslu „Co“, „Jak“, „Kde“, „Kým“ a „Proč“. Inovační úsilí se zaměřovalo i na zlepšování technologických podpůrných sítí (*technology support network*). Inovace mohly být zcela zásadní, jako přechod od psacího stroje na počítač a *word processor*, nebo tak částečné a triviální, jako nový obal, nová barva anebo nové reklamní heslo. Je vhodné si připomenout zásadní rozdíl mezi invencí (vynálezem) a inovací. Invence není inovace. Nový vynález může jít přímo na patentový úřad a tam zůstat nadlouho založen. Nebo může vést k produktu, který nikdo nechce. Inovaci však vytváří až trh: teprve,

když zákazník produkt koupí, protože mu přináší přídavnou hodnotu, stává se invence inovací. Proto je a musí být zákazník úhelným kamenem inovačního procesu. Globalizace přinesla na světové trhy miliony schopných inovátorů ze všech koutů světa: konkurence se prudce zvýšila a zostrila právě ve světě inovací. Namísto částečných inovací jednotlivých komponent produktů a služeb, se konkurence přesunula k inovacím celkového *podnikatelského modelu* (business model). Každá inovace je v podstatě *nabídka* hodnotové propozice zákazníkovi nebo skupině zákazníků. Teprve je-li nabídka přijata zákazníkem, stává se z propozice inovace (inovační produkt). Zákazník je tedy vlastním tvůrcem inovace a jeho přijetí či nepřijetí nabídky závisí na kvalitě podnikatelského modelu. Model se odvíjí od *inovační nabídky* *zákazníkům* a jejich segmentům, generování *příjmů* a struktury *nákladů*, komunikace a *vztahy* se zákazníkem, infrastruktury *doručování* hodnoty, základních *zdrojů* a klíčových aktivit a *procesů*, plus účastníků se *partnerů*. Provázanost a integrace těchto devíti bloků tvoří celkový a úplný podnikatelský model. Tvorba podnikatelského modelu již tedy není doménou laboratoře, inženýra, akademie nebo zlepšovacího návrhu, bez přímého styku se zákazníkem, ale nový profesní obor v rámci výroby, obchodu a podnikání. Svět inovací se fundamentálně změnil před našima očima.

10. Od globalizace k relokalizaci. Původně byla veškerá ekonomika lokální: vyvážely se jen produkty, přes vzniklou instituci mezinárodního obchodu. Jednou z výjimek byla firma Baťa ze Zlína, která namísto vývozu bot začala „vyvážet“ své výrobní procesy, tedy delokalizovat svoji výrobu do geograficky odlišných destinací jako Čína, Indie, Afrika a Brazílie. Baťovská delokalizace se tak stala základem a iniciátorem trendu, který dnes nazýváme globalizace nebo *outsourcing*.

Někteří se stále domnívají, že globalizace je jakýsi „konečný stav“ světa, a vytrvale vůči tomu demonstrují. Ve skutečnosti jsme vrchol globalizace už dávno přešli, a podle cyklu *corso-ricorso* jsme ve fázi akceleračního trendu zpět k lokalizaci, přesněji relokalizaci, globálních výrobních procesů. Jakýmsi mezičlánkem této transformace jsou procesy takzvané glocalizace, která manifestuje snahu globálních firem udržet se na zahraničních, kulturně odlišných trzích co nejdéle.

Slavný Theodore Levitt ještě nedávno (roku 1983 v článku pro *Harvard Business Review*) o globalizaci sebevědomě prohlášoval: „*Potřeby a přání celého světa byly nezvratně homogenizovány. To udělalo multinationální korporaci zastaralou a globální korporaci absolutní.*“ Všichni se můžeme podobně mýlit, pokud nebudeme dlouhodobé evoluční cykly společností a jejich ekonomik studovat v historickém kontextu a s příslušnou vážností.

Pro lepší orientaci si můžeme jednotlivé fáze monumentálního *corso-ricorso* cyklu globalizace krátce definovat:

Lokalizace: původní stav produkce a výroby po „objevu“ zemědělství a opuštění sběru a lovu.

Delokalizace (také globalizace, *outsourcing*): přenos domácích výrobních procesů (nebo jejich částí) do nákladově výhodných zahraničních lokalit za účelem zlevnění produktů pro domácí spotřebu.

Glocalizace: přizpůsobování produktů, výrobků a služeb odlišným místním kulturám a preferencím za účelem pronikání na diferencované globální trhy. V konečné fázi je glocalizace oboustranná, ve smyslu vzájemného přizpůsobování se mezi hostitelem a hostem globálního podnikání.

Relokalizace: návrat do kontextu lokálních podmínek za účelem snížení nákladů a rizik spojených s logistikou globálních dodavatelských řetězců; nástup řetězců po-

ptávkových (zákaznických). Vzniká tak *nová lokalizace*.

Restaurace místní komunity: Hospodářskou relokalizaci doprovází obnova místní a regionální samosprávy a obroda autentické (tj. neustranické) demokracie.

Při transformaci globalizace-relokalizace je však zachována, pomocí digitalizace a komunikace, globalizace znalostí, které „cestují“ a jsou sdíleny po celém světě při klesajících nákladech.

Od globalizačního „Mysli lokálně, jednej globálně“ jsme se přesunuli k relokalizačnímu „Mysli globálně, jednej lokálně“. Od myšlení à la Theodore Levitt jsme se prostě přesunuli...

11. K politickému sebeuvědomění. I politické systémy a demokracie sama podléhají vývoji a transformaci. Ve světě internetu, globálních a mobilních komunikací, zvýšené informovanosti a vzdělanosti, a narůstajícím občanskému sebeuvědomění, dochází i v politické sféře k disintermediaci drahých, neefektivních a omezujících mezičlánků intervenujících mezi občanem a jeho politickým zástupcem. Voliči hledají přímou a co nejkratší cestu mezi svými potřebami a politickou zodpovědností. Spojení *volič ↔ volený zástupce* by mělo být přímé, transparentní a nezatížené korupcí. Politické strany dnes představují takové neefektivní, neprůhledné a snadno uplatitelné, zkorumpované a nedemokratické mezičlánky. Volení zástupci jsou tak nuceni podřídit zájmy svých voličů programům, maršrutám a diktátu politických stran. Došlo to tak daleko, že jakékoliv odchýlení se, jakékoliv nezvednutí ruky v synchronizovaném idiotismu kolektivně jednotné fronty, se trestá.

Stále silněji se prosazují myšlenky původní, autentické demokracie, nezatížené ideologickými nánosy politického partajnictví. Rozdíl mezi vládou jedné strany a koaliční vládou dvou či více stran se pomalu, ale jistě vytrácí, a tak urychluje disintermediaci tradičních poli-

tických stran. Autentická demokracie je založena na několika základních principech:

1. *Přímá demokracie a jeden člověk – jeden hlas.* Dnešní technologie umožňuje *přímou volbu a přímou zodpovědnost* na všech úrovních. Žádné „vítěz bere vše“ a neexistující politické „mandáty“. V demokracii musí platit každý hlas.
2. *Nestraničné zastoupení.* Mezičlánky politických stran nejsou nutné; politici musí být voleni přímo a jako nezávislí zástupci jsou přímo zodpovědní svým voličům.
3. *Kritická možnost NOTA na všech úrovních.* Možnost volit „nikoho z výše uvedených“, rozuměj „None of the above“ (NOTA), je základním právem demokracie. Volba „menšího zla“ není svobodnou volbou, ale vynuceným diktátem. Takto registrovaná „nevolba“ je důležitou formou volby v demokracii. Odmítnutí kmotrů a korupce ve všech stranách je výsadním právem všech občanů.
4. *Peníze do politiky nepatří.* Předražené pomlouvачné kampaně a reklamy, kde kandidáti napadají charakter jiných kandidátů a slibují nesmysly, nelze financovat z peněz daňových poplatníků. Transparentnost, adresnost, dohledatelnost a omezení všech penězovodů do politiky se stalo nutností.
5. *Omezení volebních mandátů na jediné období.* Možnost druhého, „putinovského“, období umožňuje lobismus, korupční síť a zázemí pro politické kmotry.

V autentické demokracii má každý občan právo na vzdělané, odborné a adresně zodpovědné vedení resortů a všech zastupitelských činností placených z jeho peněz. Nedemokratické vsuvky prostředníků politických stran do demokratických procesů blokuji tato nezadatelná práva, stavějí neprostopupné a neprůhledné bariéry mezi voliči a volenými, degradují demokracii.

Žádná strana nikdy nevstoupila do historie politiky jako kladná, tvůrčí a plně zodpovědná instituce. Pouze jedinečné osobnosti, které přerostly své strany a zachovaly si svoji myšlenkovou autonomii, pro které se strany nestaly ani nástrojem, ani cílem, dosáhly zaslouženého místa v dějinách. Jejich stranická příslušnost byla zapomenuta a svého přímého propojení s širším národem dosáhly navzdory, a ne díky svým politickým stranám.

Výše popsané transformační trendy jsou navzájem provázané a vzájemně se posilující. Společně dávají rámec společensko-hospodářské transformaci *Velké proměny*: historicky bezprecedentní, kvalitativně nejhlubší a časově nejrychlejší změně lidského bytí.

I když je všech jedenáct dílčích transformací pečlivě skrýváno, izolováno a ignorováno politiky a jejich stranami, samotné procesy těchto změn jsou spontánní, přirozené a nezvratné: nedají se zastavit, lze je pouze zpomalit a tak ochromit potřebné procesy učení, přizpůsobování, adaptace a přijetí, za cenu ztráty konkurenceschopnosti, efektivního fungování a důstojného žití v Novém světě.

Hodně, ne-li většina, kontur a obrysů Nového světa je stále zahalena v mlhách a oparech starého myšlení a chápání, často díky přirozeným limitům lidského sebe porozumění, někdy díky uměle prosazovaným pokusům o cestu zpět a návrat do vyjetých, i když již nezvratně vyježděných, kolejí.

Přirozené, a proto předvídatelné trajektorie popsaných transformací nám poskytují možnost jejich poznání ne stále ostřejším a přesnějším popisem a definováním obrysů, ale postupným ředěním a odstraňováním mlh a oparů, které nám stále zamezují vidět, rozpoznat a poznat.

Tak jako tak, jedno je jisté: již naše děti se brzy podívají zpět na naše dnešní chování, snažení a bytí, a řeknou si, někdy i spolu s námi: „To vám byl divný svět!“

2. Víte, kdo jsou locavores? O relokalizaci, glokalizaci a obnově místní samosprávy

Živočiškové žerou všechno možné. Masožravci (*carnivores*) žerou maso, býložravci (*herbivores*) žerou rostliny a všežravci (*omnivores*) žerou všechno. Co se lidské diety týče, vegetariáni pojídají zeleninu, ale různé sekty, jako vegani, frutariáni a vitariáni, nebo flexitariáni, semivegetariáni a freegani (někdy „bezdomovci“), jsou kreativní a vynalézaví i v rámci zeleninové podskupiny. Lidé jsou vůbec vynalézaví, pokud jde o omezování a ohrožování vlastního zdraví.

Takzvaná *paleodieta* (maso, ovoce, zelenina a ořechy) je alespoň zdravá a navrácí člověka do předhistorických dob lovu a sběru. Američané nyní také vymysleli nový druh, takřčené *locavores*, tedy lidi, kteří přednostně konzumují lokálně vypěstované (a vyrobené) produkty. Člověk je v podstatě všežravec a místní podmínky, s minimální dobou a vzdáleností přepravy, mu zaručují potraviny čerstvější, chutnější, zdravější, ekologičtější a levnější než synteticko-chemické preparáty natahané z nejzastrčenějších koutů světa.

Hnutí lokavorů čili „místňáků“ (www.locavores.com) je jedním z mnoha výrazů postupující přeměny (nebo transformace) vrcholové globalizace do jejích tří negací: *glokalizace*, *relokalizace* a *obroda místní samosprávy a komunit* (reautonomizace).

Následkem různých, často fatálních, skandálů kolem šíření bakterií a virů skrze globální potravinové řetězce,

jakož i neúnosné míry chemických, genetických a zpracovatelských intervencí do zdrojů lidského jídla, lidé se dožadují svého práva vědět, odkud jídlo pochází, jak bylo kultivováno a zpracováno (přísady, barviva, atp.) a jaké je konečné nutriční složení. V tomto směru je lokální produkce a spotřeba výrazně průhlednější, spolehlivější a bezpečnější. Bezpečnost a spolehlivost jsou nedílnou součástí komplexu spotřebitelských potřeb kvality, dostupnosti, chuti, zdraví a nutriční hodnoty.

Globální dodavatelské řetězce mají příliš mnoho mezičlánků, jsou složité, neprůhledné, nepředvídatelné, a tudíž rizikové a nebezpečné. Proto narůstá efektivní disintermediace (odstraňování mezičlánků), jakož i zkracování a zrychlování řetězců pomocí lokalizace. Transformace dodavatelských řetězců (*supply chains*) na řetězce spotřebitelské (*demand chains*) akceleruje díky stále časnějšímu zásahu zákazníka do složení a náplně řetězce již od samého počátku, a ne až na konci, když už je konečný produkt zformován a doručen.

Disintermediace propojuje prvotní výrobu přímo se zákazníkem (spotřebitelem), bez tradičních a v dnešní době již zbytečných mezičlánků. Instituce místních trhů, kde produkty nejsou prezervované, předbalené a tříděné, zákazník má větší prostor pro kustomizaci svého nákupu a efektivního ovlivňování nákupů příštích. V roce 1994 bylo v USA 1755 místních zemědělských trhů. Dnes jich je přes 7100 a jen za poslední rok je akcelerace kolem 17%. Relokalizace akceleruje, alespoň ve vyspělých ekonomikách.

Úspěšné farmy otvírají i své vlastní restaurace, aby se dostaly blíže ke konečnému spotřebiteli a maximálně zkrátily hodnotový řetězec. Známé jsou například Blue Hill Farm, Great Barrington, MA, anebo Stone Barns Center for Food and Agriculture. Blue Hill má dokonce restauraci i v New York City, kde nabízí pětichodový „Farmer’s Feast“ ze sklizně daného týdne. Podobné hodování jsem zažil i v Brazílii

na německých farmách kolem Porto Allegre. Nyní farma Blue Hill kupuje pozemky kolem New Yorku, aby mohla garantovat maximální čerstvost a zákaznickou kustomizaci pro své restaurace. Je to jiný svět a relokalizace otvírá neomezené možnosti pro nové podnikání. Zemědělství není jen pro masovou výrobu a produkci olejů, paliv a „žlutých kytiček“, ale hlavně pro zdravé a důstojné jídlo v místních komunitách, tedy tam, kde vlastně všichni žijeme.

Heslo „Mysli globálně, jednej lokálně“ tak dostává specifickou náplň a kontext. Blue Hill užívá veškeré znalosti a inovace, které svět nabízí v přípravě jídla a v zemědělských přístupech a technologiích. Pak je používá v uspokojování a tvorbě svých vlastních, malých ekosystémů a lidských seskupení. „Poznej svého farmáře – Poznej své jídlo“ je nová iniciativa k zajištění zdravého jídla, ale napomáhající i rozvoji místních potravinových systémů a renovaci venkovských ekonomik. Vlny přesunu mladého podnikatelského talentu z měst na venkov již začaly.

Nový podnikatelský model *farm-to-table* (z farmy až na stůl) vyjadřuje integrované (tj. bez zbytečných mezičlánků) propojení místní produkce potravin s jejich doručením až na stoly místních spotřebitelů. Místně podporované zemědělství dosáhlo maximálního rozšíření obzvláště na východě USA, kde je poptávka po organických produktech zdaleka nejvyšší. Čím vyspělejší region, tím silnější re-lokalizace a přímá účast místního kapitálu na lokalizované produkci.

Místní ekosystémy vznikají i ve městech. Nezastavěné plochy a střešní prostory se transformují na zeleninové zahrady, sloužící místním sousedstvím. Sbírají tak i znalosti k takzvanému vertikálnímu zemědělství (*vertical farming*), založeném na hydroponické kultivaci, bez nároků na půdu a její okupaci, vyčerpávání a devastaci. Vertikální farmy mohou fungovat nejen v městském, ale i v nehostinném prostředí půdních, hydrologických a teplotních podmínek.

V New Yorku toho využívá hlavně velmi úspěšná firma *Fresh Direct* (Čerstvé a přímo), založená v roce 2002. Doručování čerstvých potravin přímo do bytu za ceny nižší než v jakémkoliv supermarketu, představuje vítanou alternativu ve městě, kde je standardní supermarket na každém rohu. Propojení s internetem (*freshdirect.com*) je integrální pro celou operaci. Jakékoliv rychlé doručování čerstvých produktů vyžaduje spoléhání na místní zdroje. Eliminace supermarketu a prodejny vůbec je příkladem disintermediace, objednávky jsou čistě *self-service*, a místní zdroje příkladem relokalizace. Navíc mají zákazníci možnost přímé individuální kustomizace, oproti „předbaleným“ předvolbám. Oblast doručování se rozšířila i na přilehlé oblasti v New Jersey a Connecticutu.

Podobnou newyorskou firmou je Just Food (Správné jídlo), od roku 1995. Zde jde o neziskovou organizaci, řízenou dobrovolníky, která se soustřeďuje na místní zdroje, čerstvost a zdravotnost nabídky. Její iniciativou je CSA (Community Supported Agriculture), kde pomocí podílového předplatného místní komunita podporuje místní pěstitele a farmáře a propojuje je přímo se zákazníky. Součástí je i akce „*Fresh Food for All*“, která zajišťuje čerstvé, neodpadové potraviny pro „polévkové kuchyně“ pro chudé a bez domova v New Yorku. Vyloučení prostředníků (disintermediace) je v případě Just Food úplné, dodavatelský řetězec byl transformován na řetězec zákaznický (poptávkový) a farmáři pracují přímo se svojí komunitou klientů a zákazníků. Stejný model nyní začínají používat i vinaři, sýraři a řezníci. Masová výroba zde ustupuje individuálním zakázkám.

Dobrym příkladem restaurace místních společenství (*community restoration*) je například severoanglický Todmorden. Postprůmyslová těžební, hutní a zpracovatelská městečka trpí ztrátou pracovních příležitostí, automatizací, vylidňováním a ekonomickým úpadkem stejně jako venkov. V Todmordenu lidé ještě přespávají, ale za prací

dojíždějí do vzdálených měst; v Americe tomu říkáme *bedroom communities*: unavené, nesoběstačné, anonymní a nesousedské enklávy, závislé na okolním světě.

V Todmordenu se rozhodli vytvořit soběstačné město alespoň co se potravin týče. Obzvláště místní ženy se s nadšením vrhly do projektu „Neuvěřitelně jedlý Todmorden“ čili IET (*Incredible Edible Todmorden*). Taková městečka nečekají, až se přežene hospodářská krize, klesnou ceny energie a globální klima se začne znovu ochlazovat. Každá krize je životní příležitostí pro nové podnikatelské generace, i když bolestným utrpením pro pasivní generace starší.

Díky spolupráci místní samosprávy byl každý volný prostor v Todmordenu překopán, zavlažen a přeměněn v zahrady, kde se pěstuje ovoce, zelenina nebo koření a bylinky. I fotbalové hřiště obklopily ovocné sady. Pěstování včel a slepic následuje přirozeně, stejně jako místní restaurace, školní programy, skleníky a aquaponický chov ryb. Všechno souvisí se vším, vše se rozvíjí přirozeně. Potraviny jsou zadarmo pro obyvatele města, místní internetové webové stránky šíří znalosti a zkušenosti – dnes již nejen v Anglii, ale i Kanadě, Granadě, Hongkongu a Novém Zélandě.

Disintermediace je samozřejmá tam, kde producenti konzumují své vlastní produkty. Rozdíl mezi *producer* a *consumer* se smývá do tofflerovského označení *prosumer*. Mezičlánků není třeba: zákazníci přece nejlépe kontrolují a řídí produkci, ne překupníci. Převoz a najeté „potravinové míle“ jsou minimální. Zákaznická sebekustomizace vede k obnově staroanglických jablek, malých typů prasat, vlastních vajec a bylinek či koření, atd. Městečko má i své vlastní vzdělávací kurzy pro lokální potřeby; lidé se učí podnikat, ne o podnikání jen mluvit nebo číst.

Lidé přesně vědí, odkud jejich jídlo přichází, jak je vyrobeno a co obsahuje. Obzvláště děti se učí, že lidské jídlo nepochází ze supermarketu. Nezdravé potraviny a syn-

tetická, chemická obezita, jakož i kvalitu snižující průmyslové „zpracování“ jsou postupně eliminovány. Hlavní je ovšem probuzení a obrození aktivního života a spolupráce v jinak pasivních a skomírajících společenstvích. Obyvatelé Todmordenu pochopili a uchopili svůj moment v toku dějin. Lidé se naučili vyhledávat nové, ne jen bránit a zachovávat staré. Nejen dělat věci jinak, ale dělat jiné věci – podlehnout inovační, hledající horečce poznání je svůdné a nakažlivé. „Proč platit libru v supermarketu, když můžete mít potraviny čerstvé a zadarmo?“ Být soběstačný, autonomní a nezávislý – jaký to nový britský excentrismus!

Ve státě New York je malé město Saranac Lake. Po bankrotu místního obchodního domu Ames, obyvatelé museli cestovat až padesát mil, aby mohli nakoupit nutné potřeby. Globální Wal-Mart se nabídl, že postaví svůj obchod právě v Saranac Lake, ale obyvatelé to zamítli, kvůli obavám z ohrožení místních malých podniků. Namísto Wal-Martu si otevřeli svůj vlastní obchodní dům – prodejem akcií veřejnosti (jedna akcie za sto dolarů). Místní komunita a její občané se tak stali podnikateli a vlastníky prodejního komplexu. Nikdo vnější nerozhodoval o jejich osudu, preferencích a míře zadlužení. Vlastními pány, ve vlastní komunitě – konečně! Prodejny, které prodávají, co si místní občané přejí, způsobem, jakým si to přejí, a v nákladech, které si zvolí – plus dividendy a podíly na zisku podle úspěšnosti svého podniku i města. Úspěšnost takového podnikání spočívá v *plném soustředění* na potřeby zákazníků dané komunity.

Budoucnost maloobchodu jako mezičlánku je ohrožena disintermediací, způsobenou konkurencí internetu a tzv. *online shopping*. Mezičlánky (obchodníci, agenti, dealři, atp.) plnili roli poskytovatelů a manažerů toku informací. Spotřebitelé spolehlivé informace neměli, správné náklady a ceny neznali, a tak nakupovali v nemilosti hypermarketů, neprůhledné tvorby cen a preferencí a chutí jiných kultur. Internet všechno změnil a zákazníci se stali

„pány“ toku veškerých informací. Obchody nemohou informace vlastnit a dávají se cestou snižování nákladů a cen, anebo zvyšováním luxusu a úrovně služeb. Znalí a sofistikovaní zákazníci však chtějí, tak jako vždy, obojí: jak nízké ceny, tak i kvalitní služby, kde třeba. *Hybridní* propojení internetových a tradičních fyzických prostor do jednoho integrovaného celku je možné právě v lokálním kontextu, kde je vzdálenost od virtuálního světa internetu k reálnému světu věcí minimální. Právě relokalizace umožňuje efektivní integraci virtuálních a reálných světů. „Nejvyšší možnou kvalitu při nejnižší ceně a nejlepší službě“ je přáním všech spotřebitelů všude na světě, ale realitou se stává až v moderní, osvícené místní komunitě.

Celá řada globálních obchodů a řetězců se relokalizaci brání takzvanou *glokalizací*, tedy přizpůsobováním se místním podmínkám. Zahraniční řetězce tak nahrazují a suplují práci nevyzrálých, nesebevědomých nebo neexistujících komunit v rozvojových ekonomikách a společnostech, kde spoléhání na stát a centrální politické strany stále převažuje nad místní nebo regionální samosprávou. Zajímavým příkladem glokalizace je všeobecně známe KFC v Číně, od roku 1987. Původně silně lokalizované *Kentucky Fried Chicken* přerostlo v globálního giganta KFC, který se v Číně lokalizuje nejen v provinciích, ale i v jednotlivých městech. V roce 2011 již KFC-Čína představuje téměř polovinu celkových světových příjmů, a převyšuje tak i domovský americký trh. Díky glokalizaci, KFC poměrně rychle převýšilo v Číně i standardizované McDonald's. Z Kentucky přes svět až do provincie Sečuán – tak probíhá *corso* a *ricorso* úspěšného podnikání, možná jednou i zpět do výchozí domovské Kentucky.

KFC si rychle uvědomilo, že Číňané nepovažují západní *fast foods*, jako hamburgery, hranolky, pizzu, a obzvláště masově vyráběná smažená kuřata za kvalitní, zdravé ani chutné. Číňané se dívají na smažené kuře a *soft-drink* jako na nezdravý *junk food*. Tisíciletá vášeň pro dob-

ré jídlo vytvořila v Číně kritický pohled, neobvyklou péči a přísné posuzování nutriční hodnoty potravy. Klíčem k úspěchu KFC se tedy stala tvorba *místních manažerských týmů* s autonomními pravomocemi tvorby lokálních, plně kustomizovaných menu.

Colonel Sanders by svá v Kentucky smažená kuřata v Číně nepoznal. KFC dnes servíruje tradiční *porridge youtiao* anebo knedlíčky *dim sum* k snídani, místní kuřata s rýží po sečuánsku, spolu s tradičními květnatými pokrmy jako *Golden Butterflies Shrimp*, *Tomato Egg Soup*, *Beijing Chicken Roll*, atp. Kde si lokální kultura nedokáže sama zavést vlastní fast food, KFC, na rozdíl od McDonald's, se stala katalyzátorem a nositelem místního sebeuvědomění a inovačního myšlení. Nyní KFC zavádí i doručování domů, užívání výlučně místních zdrojů a vzdělávání vlastní pracovní síly. KFC automaty jsou zaváděny do škol, supermarketů a čerpacích stanic. Nové obchody jsou otvírány téměř denně, každý jiný. KFC připravilo i „Krizovou příručku“, kde učí své zaměstnance, že krize není prostě přerušeni či pokles, ale vítaná příležitost k přeměně inovačního myšlení a konání.

KFC patří do skupiny Yum! Brands (Louisville, Kentucky), která má přes 36 000 restaurací ve 117 zemích. Jejich model je New, fast food založený na zdravém, výživném a vyrovnaném jídle: ryby, krevety, ovoce, zelenina, atp. Čínská kultura začíná výrazně ovlivňovat jinak nechutné a i životu nebezpečné* tradiční americké rychlopokrmky – a prosazují to: Američané z Kentucky! Dalším Yum-glokalizovaným podnikem v Číně je Little Sheep (Ovečka), specializovaný na tradiční mongolský *hot pot*, dle mého názoru jedno z nejzajímavějších čínských jídel.

* Přiznám se, že když jsem se v roce 1967 vylodil v Americe, žádal jsem místní kolegy o „typická“ americká jídla. Ochutnal jsem tedy již první den hamburgery, hot dogy, hranolky, pizzu a Coca Colu. To bylo poprvé, a s výjimkou nové Coke Zero, také naposled. Mé typicky české osobní zaujetí je proto třeba vzít v úvahu.

Yum se vůbec nesnaží zavést západní jídlo v Číně, ale právě naopak: dát čínskému jídlu západní rychlost, flexibilitu a pohodlí. Dokonce v supermarketech nabízejí balíčky přísad pro jednoduchou přípravu „hot pot doma“. To nebylo ve „staré“ Číně možné. Glokalizace, založená na kustomizaci, disintermediaci a samoobsluze, je pak kulturní přínos spíše než homogenizační zglajchšaltování.

Podobně *McDonald's* v Indii: Hindi nejedí hovězí, takže žádný Big Mac, ale Maharaja Burger a místo majonézy chutney – vegetariánská alternativa. Samozřejmě také doručování domů, což je obecným znakem jakékoliv lokalizace (anebo by mělo být). V Izraeli je Kosher Big Mac, v Německu nabízejí pivo, v Chile pasta avokado namísto nevhodné chemikálie kečupu. Glokalizační pokusy *McDonald's* zůstávají spíše povrchní a jejich přesvědčení, že svět by měl jíst jejich nepochopitelné produkty, je trvalé, protože mnohé místní kultury si prostě svůj vlastní kvalitní, moderní fast food neumějí zajistit samy. Je mi záhadou, proč si například Indové nedokážou dopřát své vlastní zeleninové burgery.

Nelze opomenout ani *Wal-Mart*, řetězec z Bentonville v Arkansasu, který dnes má již přes 5200 glokalizovaných prodejen ve 27 zemích mimo USA. Jejich úspěch v Německu, na základě principu „zákazník především“, je již součástí podnikatelské mytologie. V Číně museli lokalizovat své nákupy kvůli čínské listové zelenině, která se nedá převážet v čerstvém stavu. Již v roce 2004 získává *Wal-Mart* 85 % své nabídky z čínských zdrojů, přímo, bez překupníků, velkoobchodníků a velkoskladů. *Wal-Mart* vstupuje do čtených partnerství, jako *Ticketmaster*, s kterým zavedl přes pět set samoobslužných kiosků pro nákup zlevněných vstupenek pro své zákazníky. *Wal-Mart* maximálně praktikuje takzvané obrácené inovace (*reverse innovation*), kdy přenáší bohaté inovační toky z rozvojových zemí do svých globálních operací.

Úplným cyklem *corso-ricorso* si prošla také například nábytkářská firma *Lincolnton Furniture* ze Severní

Karolíny. Původně lokální výrobce přešel do Číny před dvaceti lety jako globální podnik. Mezitím růst čínských mezd, kombinovaný s vyšší americkou produktivitou a slabším dolarem, snížil nákladový rozdíl mezi USA a Čínou (do pěti let nastane vlna zpětného *insourcingu*) a *Lincolnton* zahájil znovu výrobu jako relokalizovaná firma, založená na vysoké technologii, lokálních zdrojích vysoké kustomizaci a kvalitě. Podobně se vrací částečně i *Ford* z Mexika, *Sleek Audio* z Číny – stejně jako *Coleman Co.* zpět do Wichita (KS/Kansas??). Globální *outsourcing* se tak transformuje zpět na lokální *insourcing*, ale již za podmínek vysoké technologie a produktivity kombinované s malým počtem vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Někdy je cesta od glokalizace k relokalizaci dosti trnitá. Španělská *Grupo Hergar* přemístila roku 2008 výrobu kvalitních bot *Callaghan* do Číny. Ve snaze prodávat *Callaghan* i v Číně, firma musela importovat značkové boty vyrobené ve Španělsku (*Made in Spain*), aby získala cenové premium od čínských spotřebitelů. Ve Španělsku toto označení vyžaduje stoprocentní místní výrobu (v Itálii na *Made in Italy* stačí jen 15%; takže lze produkt vyrobit v Číně, poslat ho do Itálie jen k „přežehlení a oknoflíkování“, a reexportovat do Číny jako luxusní zahraniční produkt). Takže boty stejné značky (*Callaghan*) vyrobené v Číně se prodávaly ve Španělsku a tytéž boty vyrobené ve Španělsku se prodávaly v Číně. Čínští manažeři prodávali španělské výrobky Číňanům a španělští manažeři čínské výrobky Španělům. Teprve totální obchodní surrealismus ukázal cestu k relokalizaci veškeré výroby do Španělska.

Podobně dopadne většina podniků, které přesunuly svoji produkci do zemí s levnější pracovní silou. Proto Čína již dnes musí rozvíjet a spoléhat na své domácí trhy a formovat svoji vlastní výrobu. Cyklus *corso-ricorso* je neúprosný: nejdříve delokalizace (*outsourcing*), pak oboustranná glokalizace (a surrealismus) a nakonec relokalizace.

Je zřejmé, že relokalizace, glokalizace a restaurace samosprávy místních komunit jsou navzájem provázané jevy. Pro úspěšnou přeměnu či transformaci zastaralých ekonomik a podnikatelských modelů je třeba nejen technologií a podnikatelského ducha, nejen globálních znalostí a zkušeností, ale hlavně místní autonomie, sebevědomí a samosprávy – tedy společenské a politické svobody. Bez osvobození se od centra zůstanou lokality prostými vazaly a přívěsky vzdálených, neznámých a cizích ideologií a ideologů. Taková politická závislost je přímým popřením svobody a představuje hlavní bariéru k přeměně místních společenství.

3. Máte doma Mileniána?

Já ano. Mám *doma* typického mileniána (*millennian*) – a zdůrazňuji, že *doma*. U této generace není netypické, a společensky naprosto přijatelné, pobývat doma s rodiči a třeba až do třicítky si užívat motelu Maminka. Do této *generace tisíciletí* (někdy generace Y) vkládali své naděje mnozí, nejen rodiče. Jsou to lidé, kteří vyrůstali již s internetem a mobily, namísto psaní textují a jejich společenská (ne sociální!) síť je Facebook, YouTube, Google a Wikipedia. Je to *digitální generace*, narozená zhruba mezi lety 1980 a 2005.

Pro mě jsou mileniáni generací, která se nepřizpůsobila tradiční ekonomice a musí se přizpůsobit probíhající transformaci v zájmu vlastního přežití. Při svém globálním vandrování po univerzitách mě vždy udivovalo, jak *stejně* se studenti chovají, jak stejné jsou jejich hodnoty a preference všude na světě, ať už v Americe, Číně, Brazílii, v Singapuru, na Tchajwanu nebo v západní Evropě. Předchozí generace byly vždy kulturně, národně, jazykově nebo geograficky zakotveny. (Moje generace byla individualistická, z domova odcházela v sedmnácti a do zahraničí v pětadvaceti.)

Mileniáni trpí nejvíce v nejvyspělejších ekonomikách. V Česku jsou stále ještě chápáni jako spíše nehotová, hedonistická generace, charakterizovaná pizzou, hranolkami, opíjením se a žitím na účet rodičů, bez hlubších zájmů a hlubšího porozumění čemukoliv. Je to skupina, která ni-

kdy nepoznala dětství, ale jen neadekvátní, ochablou dospělost bez zodpovědnosti. Televize se je snaží zaujmout nesmyslnými „českými pohádkami“, které nemají s jejich realitou vůbec nic společného. Na tyto zbytky komunismu se dívají již jen dospělí, kteří nikdy nepřestali být dětmi, ale již ne jejich děti, tedy mladí a malí dospělí, kteří dětmi nikdy nebyli. Narůstající rokle mezi těmito generacemi je pouhou předzvěstí toho, čím dnes prochází vyspělý svět.

Práce se studenty různých kultur mi umožňuje studovat americké i globální mileniány téměř denně. Klesá u nich schopnost číst, psát a vyjadřovat se ve větách; při přednáškách zírají do svých iPhonů a iPadů, nevnímají souvislé logické vývoje, konzumují jen útržky, slova a symboly. Ale i slova jsou již příliš dlouhá a vzniká takzvaný netLingo, nový „jazyk“, třeba jako:

*\$ (Starbucks), 10Q (thank you), ALTG (act locally, think globally), AYCE (all you can eat), B4 (before), B4N (bye for now), bcoz (because), CT (can't talk), dunno (I don't know), FU2 (and you too), G2G (got to go), GAB (getting a beer), H&K (hugs and kisses), IRL (in real life), atd/atp. ne14KFC (Anyone for KFC?)

Je třeba si uvědomit, že mileniáni neměli ve škole nikdy logiku, rozhodování nebo občanskou výchovu. Vytvářejí si svůj vlastní, paralelní, virtuální svět, do kterého pouštějí jen zasvěcené, a do reálného světa zodpovědnosti a placení účtů se pak bojí vstoupit. Krize 2008 je zasáhla nadmíru tvrdě a ještě více je izolovala v pomíjivé virtualitě světa digitálního. Digitální technologie jsou výborným a ochotným sluhou a otrokem, ale bezohledně manipulativním, všeničícím pánem. Poslední (2012) statistické údaje o 70 milionech amerických mileniánů jsou dosti deprimující:

- 23 % nemá dostatek vlastní hotovosti na nákup nezbytných potřeb
- pouze 58 % platí své účty pravidelně a včas

- 20 % má na kreditních kartách přes 10 000 dolarů dluhů (jen studentský dluh na konci roku 2011 činil 867 miliard dolarů)
- 20 % odkládá manželství z finančních důvodů
- 22 % odsouvá i rození dětí z finančních důvodů
- 45 % snížilo užívání auta kvůli cenám benzínu (porovnej s 24 % starších 55 let)
- kolem 46 % dává přednost připojení na internet před vlastněním auta
- celých 39 % je bez zdravotního pojištění
- 24 % se vrátilo bydlet s rodiči kvůli nedostatku hotovosti (kolik se nikdy neodstěhovalo, nevíme)
- v roce 2009 jsou o 68 % chudší než odpovídající skupina (pod 35 let) roku 1984 (celková populace USA však zbohatla o 10 %)
- přes 49 % přijalo zaměstnání, které nechtěli – jen kvůli placení účtů
- přesto utratí 8 % příjmu na oblečení a služby, tedy podstatně více než skupina 35–44letých, kteří mají o 22 % vyšší příjmy.

Celkově jsou tedy mileniáni výrazně chudší než předchozí generace v podobném věkovém rozmezí. Jen 54 % mladých do 24 let má práci, to je vůbec nejnižší podíl zaměstnané mládeže od roku 1948. Příjmy zaměstnaných klesly je v letech 2007–2011 o celých 6 %. Kulturně jsou v šoku, protože vyrůstali jako privilegovaná skupina s odpovídajícími nároky a očekáváními. V USA je jen 59,8 % bílých – vůbec nejnižší podíl této skupiny v historii. Ve volbách 2008 převážně podporovali Obamu, a tím se radikálně odlišili od generace starší třiceti let. Z náboženského pohledu jsou nejméně angažovanou skupinou Američanů v historii, přitahuje je ateismus.

Ekonomický dopad kohorty mileniánů na budoucí spotřebu americké ekonomiky je velmi negativní a povede k úpadku tradičních obchodních sítí v celé řadě klíčových

oblastí. Tradiční kritéria dospělosti (manželství, děti a rodinný dům) se vytrácejí z tradiční kultury. Mileniáni jsou mnohem silněji zakotveni v dané lokalitě, méně cestují a globalismus konzumují jen virtuálně. Vítají relokalizaci, jsou vybíraví, hledají autentické produkty, ale i autentickou demokracii, preferují ekologické, zdravější a jednodušší místní potraviny a služby, užívají společenské sítě a internet k minimalizaci svých nákladů – učí se žít podle svých možností, ne podle svých očekávání. Řídí se heslem „Kupuj méně a udělej více“ ve smyslu místní soběstačnosti a samoslužby.

Dosavadní osud a prospekty mileniánů varují před lehkovážnou interpretací dnešní krize, kterou nám servírují politici a bankéři: Nebojte se, jde jen o cyklickou krizi, vše se vrátí do původních kolejí, vláda už ví, jak na to, atd. Ve spojení s bankéři a vládními makroekonomy, s použitím peněz daňových poplatníků, zadlužením obyvatelstva a pomocí inflace zvládneme krizi do roka a do dne, tedy již do příštího volebního období. Podívejte, už nyní se situace zlepšuje, už je vidět světýlko na konci tunelu (a není to protijedoucí vlak!), i televizní analytici nás ujišťují, že ceny akcií se už zvedají – a bude líp! Jen věřit je třeba, věřit straně, vládě a státu, protože víra, důvěra a bezmezná oddanost ideologii, jež je právě u moci – to je základem moderní makroekonomiky i makropolitiky.

Jestliže mladí lidé uvěří takovým řečem, jestliže uvěří, že politici a vládní úředníci krizi řeší a vyřeší, pak je možné, že odloží nutnou readaptaci na nové podmínky, novou normálu velké přeměny a historické transformace. Je možné, že neobnoví své vzdělání, nenaleznou samostatnost a svoji vlastní cestu, odloží své podnikatelské úsilí, nevytvoří dlouhodobou kariéru namísto krátkodobých, nesmyslných „jobů“ – zůstanou doma u rodičů, jako ti pohádkoví Honzové za pecí.

Co potom? Kdo převezme zodpovědnost za ztracenou, politickým a ekonomickým dogmatům obětovanou

generaci? Jak se společnost vyrovná s takovou ztrátou energie a tvůrčí krve? Kdo se postaví za mladé životy, obětované v zájmu stranických preferencí a jednoho volebního období? Kde se tato generace naučí žít v lokálních podmínkách nové soběstačnosti, kde se naučí podnikat a kdo je naučí nové ekonomice i politice, když nezměníme nejen formu, ale hlavně obsah zdevastovaného, neadekvátního a stále více zbytečného školství a vzdělávání?

Z našich dětí jsou již pomalu třicátníci a z dnešních třicátníků budou brzy padesátníci. Ignorování historické transformace ekonomických sektorů, přeměny globalizace na relokalizaci a potřeby vzdělávání pro podnikání, a ne pro státní správu – vše v zájmu několika makroekonomických, finančních a politických dogmat starého, impotentního světa na odchodu – se tak vymstí nejen mileniánům, ale i celému společenskému organismu, který neunes zátěž ztráty celé jedné generace.

4. Evropské proměny

Podobně jako v USA i v Evropě je dlouhodobou nezaměstnaností nejvíce postižena mládež, obzvláště v zemích PIGS (Portugalsko, Itálie, Řecko a Španělsko), ale dnes do stejného zástupu přistupuje i Británie. Nákaza nezaměstnanosti mladých a vzdělaných lidí se šíří rychle a nezadržitelně. Problém je velmi vážný, protože takové dlouhodobé oslabení jedné nebo dvou generací se bude v ekonomice Evropy projevovat po dlouhá desetiletí.

Příčin neutěšeného stavu je celá plejáda, některé prvotní, jiné odvozené. Samozřejmě že prvotní příčinou je nový a akcelerující pokles zaměstnanosti díky technologizaci a růstu produktivity práce v sektoru služeb a ve státním sektoru a pokračující pokles v zemědělství a průmyslu. Takzvaná finanční krize pouze odhalila a zviditelnila (i když ne politikům) tyto dlouhodobé a nezvratitelné trendy.

Zcela zásadní roli zde hraje státní a politická sféra, která trvá (a musí trvat) na tom, že jde o krizi cyklickou, krátkodobou a že, díky politikům a jejich bankéřům, se vše zase vrátí do původních kolejí. Tento postoj povzbuzuje pasivitu, čekání a dočasnost v myšlení a chování mladých lidí, utlumuje jejich podnikatelskou energii, snižuje jejich přizpůsobivost a adaptabilitu, smysl pro soběstačnost, životní kariéru a nezávislost. Aktivita v ulicích je manifestací pasivity v myšlení a individuálním postoji k životu.

Ostatní „příčiny“ jsou více méně odvozené a zviditelněné neustálým hospodářským, společenským a politic-

kým poklesem a úpadkem, který nutně postihuje generace více závislé, tedy generace mladší a starší. Jednou z nich je téměř totální odpojení vzdělávací nabídky od potřeb podnikatelské a průmyslové sféry. Absolventi nejsou kvalifikováni pro potřeby konkurenceschopnosti, jejich vzdělání odráží vzdělání jejich učitelů. Jejich příprava je vhodná spíše pro osmdesátá léta a boom globalizace, zcela nepostačující pro podmínky a kontext budoucnosti.

Státní vzdělávací systémy se vyznačují neschopností komunikovat se soukromou hospodářskou sférou, zdůrazňují kvantitu nad kvalitou, utrácejí peníze druhých lidí (daňových poplatníků) a fungují ve svěrací kazajce takzvaných akreditačních komisí. Ty podporují byrokratismus, ničí inovace a experimentace, prosazují stejnost a zglajštalování vzdělávací monokultury, omezují kvalitu a konkurenceschopnost soukromých institucí a odměňují „intelektuální incest“ omezováním mobility a znalostních přenosů a „genetického“ oživení akademických zaměstnanců.

Další odvozenou příčinou je uměle naočkovaný pocit oprávněnosti a nároku, nezdravá materiální závislost na rodičích a jejich „pohádkových“ hodnotách odvozených z dob pasivní „pohody“ a později samozřejmého přijetí uměle dovezené, vnější a vnitřně nezasloužené, konjunktury. To vše vede k až překvapivému rozčarování, pocitům ukřivdění a fundamentálnímu nepochopení fungování a trendů moderních vyspělých společností.

Celou Evropou se ozývá: „K čemu nás vlastně školili? Na co nás ve škole připravovali?“ Samozřejmě že evropské rozpočtové řezy jsou devastující, protože nejsou spojeny se zajišťováním hospodářského růstu a zlepšováním podnikatelského prostředí. Evropští účetní „řízli“ tak hluboko, že ekonomika spadne do recese a negativního růstu kolem 1,3%. Rozpočet je pouhou manifestací, ne příčinou, systematické nevyváženosti. Jistě že nelze pokračovat v údržbě dosavadních systémů, ale bez růstového impulzu potvrdí vyrovnané rozpočty pouze samozřejmý fakt: Evropa chudne.

Veřejný (státní) sektor dosáhl svých limitů, přestává být vnímán jako řešitel problémů, ale jeho přebujelost, nezodpovědnost a plýtvání se samo o sobě stává problémem moderní vyspělé společnosti. Smutné je, že většina mladých lidí a Evropanů vůbec nejsou vzděláni a vybaveni tak, aby chápali transformační trendy, změny kontextu a potřeby evoluční adaptace – tak jak je tomu v oblasti živých organismů. Ekonomika je živý organismus, který je zjednodušeně popisován, chápan a manipulován jako rigidně konstruovaný mechanismus či stroj. Z tohoto „Velkého pomýlení“ se pak odvozují simplicistické „teorie“ státních intervencí, jak monetárních, tak keynesiánských, které hospodářský organismus dále ochromují a ničí jeho regenerační soběstačnost.

Vezměme si Španělsko a pseudomoderní intervence socialisty Zapatera. Ten někde zaslechl výraz „znalostní ekonomika“ (*knowledge economy*) a rozhodl se takovou ekonomiku vytvořit v letech 2004–2011 nahnáním studentů do zcela „neznalostních“ vysokých škol, aniž by věděl, co znalosti jsou a čím se liší od informací. Tato bezmyšlenkovitá kvantifikace tradičního španělského vzdělávání vedla k dalšímu poklesu již tak nízké kvality a následně k tomu, že nezaměstnanost mezi lidmi mladších 25 let dosáhla 50 %. To již není k smíchu; jde o jednu z nejvyšších měr nezaměstnanosti na světě – ve „znalostním“ Španělsku. I celková nezaměstnanost je 23 %, tedy stejná jako v Řecku. Přes 68 % mladých Španělů uvažuje o emigraci. Kam půjdou? Do „Ameriky“? Kde je? V Číně?

Tato situace již není k smíchu, ale vytrvalé a devastující politicko-finančně-keynesiánské machinace politiků a jejich bankéřů ano. Všichni jsou vzděláni ve stejných dogmatech, všichni mají stejný názor a všichni táhnou „za jeden provaz“ – jedním směrem, s pohledem upřeným sice dopředu k minulosti, ale zády k propasti, kterou nevidí a jejíž hloubku rozpoznají až na převisu. Produkty vzdělávací monokultury tak dnes ovládají světové dění.

Málo debatovaná situace v Evropské unii se týká politicky účelového promíchání vyvinutých, rozvojových i méně vyvinutých ekonomik. Ještě za generála Franka (zemřel 1975) stálo Španělsko na zemědělství a turismu. Namísto přirozeného, organického vývoje ekonomiky, Španělsko v posledních třiceti letech vytvořilo, s pomocí EU a vstupu zahraničního kapitálu, největší evropské banky, telefonní operátory a stavební podniky. Jména jako *Banco Santander* a *Telefónica* jsou stejně známé jako Zapatero. Pomatení poradci, jako hlavní ekonom Domenech, viděli dovezené giganty jako „španělské“ a prosazovali masově kvantitativní vzdělávání odborníků, vědců a výzkumníků dlouho před tím, než bylo Španělsko schopné je zaměstnat. Přitom Španělsko zůstalo zemí, kde 28 % pracovních míst přichází z malých tradičních firem s méně než dvaceti zaměstnanci. Stejně tak Řecko a Portugalsko, kde je podobné číslo přes 30 % (pro srovnání, v Německu jen 14 %).

I Česko představuje pouze „odvozenou“ ekonomiku, ve své většině dovezenou, postavenou na zahraničním kapitálu, bez přirozeného organického vývoje, bez vlastní sféry domácích národních kapitalistů (jako za první republiky). Statistiky hospodářského vývoje v Německu jsou téměř precizně kopírovány odvozeným vývojem ekonomiky české. V Česku je dokonce i německá Škoda (VW) dodnes považována za českou firmu, stejně jako Pilsner Urquell, Radegast a Velké Popovice (SABMiller, RSA), atp. Toto mediální nepochopení skutečné situace brání rozvoji organické domácí ekonomiky. Zde nejde o prostý zahraniční *outsourcing* jako v Číně, ale o přímý odprodej českého kapitálu do zahraničních rukou – za bouřlivého potlesku přihlížejících. Německo samotné má ekonomiku z velké části odvozenou z ekonomiky Číny. Jakmile „padne“ Čína, padne nejen Česko, ale i ostatní odvozené evropské ekonomiky. Proto již nejsou hrátky německých politiků a francouzských bankéřů k přílišnému smíchu.

Za těchto podmínek nedostane v Evropě nikdo druhou příležitost, ani Španělsko, Řecko nebo Portugalsko. Strategie odvozených ekonomik byla „hop nebo trop“. Cesta k regeneraci takových ekonomik bude dlouhá, bolestná a velmi riziková. Jedinou naději mají regiony a autonomní oblasti, které se ale musejí odpoutat od pseudostrategií centrálních vlád. Rozpočtové škrty a utahování opasků jsou ordinovány plošně, bez ohledu na místní ekonomiku. Dobře hospodařící a finančně zdravé regiony jsou tak trestány za plýtvání a dluhy regionů nezodpovědných.

Jižní Tyrolsko (Itálie) je takovým regionem, který je nucen absorbovat centrální zvyšování daní a rozpočtové škrty, i když je místní ekonomika v pořádku. Situace došla tak daleko, že je Tyrolsko ochotno si svou fiskální nezávislost na Itálii odkoupit. Proč je kvůli zachraňování nejhorších potřeba ničit ty nejlepší? Politici tomu říkají „solidárnost“, ale jde v podstatě jen o záchranu politické „jednoty“, a tak udržení politické moci. Proto Řím nabídce Tyrolska (20 miliard dolarů) na místní kontrolu daní a výdajů v provincii – ve jménu jednoty Itálie – zamítne. Tření a rozpory uvnitř jednotlivých států tak vbrzku převýší konflikty mezi státy. Opačná situace je s portugalskou Madeirou, která dostává státní injekce na jachty, i když už má přes šest miliard euro dluhů. Lisabon nyní škrtná pomocné příspěvky městům plošně o 5 %, bez ohledu na stav a daňové odvody městských ekonomik, i když jde vlastně zase jen o jejich peníze. V Německu se některá města (jako Dortmund) musí zadlužovat, aby mohla platit mandatorní pomocné příspěvky spotřebitelským městům v bývalé východní zóně. Takže nakonec zbankrotují všichni, i ti, co něco mají, i ti co nemají nic.

Proč neposilovat regiony silné, aby šly příkladem a inspirovaly regiony slabé k většímu úsilí? Proč nesdílet znalosti? Proč nezaložit solidaritu na dobrovolnosti, a tak umožnit vzájemně výhodné aliance a spolupráci? I v bibli je chápána tato prostá moudrost: „*On pak odpověděl, řekl*

jim: Proto že vám dáno jest znáti tajemství království nebeského, ale jim není dáno. Nebo kdož má, dáno bude jemu, a rozhojníť se; ale kdož nemá, i to, co má, bude od něho odjato.“ Stejně tak: „Já jsem ten pastýř dobrý. Dobrý pastýř duši svou pokládá za ovce. Ale nájemník a ten, kterýž není pastýř, jehož nejsou ovce vlastní, vida vlka, an jde, i opouští ovce i utíká, a vlk lapá a rozhání ovce.“ Člověk nemusí být věřícím křesťanem, aby rozpoznal moudrost milenií.

Přesto dosud, někteří dnes již „pomazaní“, tvrdí: „Vždyť je to jedno, komu to vlastně patří.“ Není to jedno.

Řecko, Itálii, Portugalsko, Španělsko a Británii čekají v roce 2012 negativní růsty. Ani to není jedno, protože mnozí ostatní v Evropě se říjí do podobné situace.

Co zbývá? Lidé si musí pomoci sami. Místní ekonomiky se musí vrátit k nezávislosti a soběstačnosti spontánního, organického růstu, ne setrvávat v importovaném zadlužování a úpadku.

Vezměme si bramborové hnutí v Řecku. Zemědělci prodávají brambory přímo spotřebitelům za poloviční cenu (33 eurocentů/kg) než v supermarketech. Disintermediace supermarketu vede oživení výroby brambor se ziskem pro producenta a spotřebitele, se ztrátou zisku pro vlastníka řetězce supermarketu. Taková spontánní relokalizace, stále primitivní a nepohodlná, je předzvěstí soběstačné místní ekonomiky. Úspěch s brambory vede k podobným místním trhům pro olivy a jehněčí maso. Svobodný trh vždy nachází jiná řešení než státní byrokracie a zahraniční řetězce. Svobodný trh přirozeně obchází prostředníky, monopoly a oligopoly, distribuční přírážky a zprostředkovatelské zisky, hledá nižší ceny pro spotřebitele. To není v zájmu politiků, kteří se snaží maximalizovat daňové výnosy.

Když se z moře dluhů vynoří chudoba, tak začínají paradoxně fungovat i svobodné trhy, jinak zadušené prodejem ekonomiky zahraničním prostředníkům – právě a stejně paradoxně v době narůstající disintermediace.

A chudoba je v Řecku více než hmatatelná: v prosinci 2011 již rekordních 21 % a pro mladé lidi dokonce přes 51 %. Pro 88 % Řeků se ekonomická situace za poslední dva roky výrazně zhoršila. Vloupání a krádeže vzrostly o 10 %, množí se sebevraždy z ekonomických důvodů. A byrokratický, také „odvozený“ stát umí jen snižovat důchody, snižovat platy a zvyšovat daňové zatížení. Nic jiného nezbyvá, je lepší si utáhnout opasky než vidět milované Řecko sklouznout mezi země třetího světa. Ale řešení to není: Kdykoliv totiž zvolíme „menší zlo“, přeroste nám rychle ve zlo velké. Ani tato situace již není k smíchu a vysmívat se Řecku není na místě: většina členských zemí EU má „zaděláno“ na podobný vývoj.

Vezměme si nového předsedu Montiho v Itálii: na radu IMF dosáhl pro Itálii pouhým zdaněním nejvyšších cen za benzin v Evropě, až deset dolarů za americký galon (v USA dnes „neúnosné“ 4 dolary za galon). Daně již představují v Itálii 54 % celkové ceny benzínu. Výborné pro francouzské bankéře v IMF, ale co pro Itálii? Čtvrté nejvyšší daňové zatížení v Evropě a zároveň nejvyšší míru obcházení daní a ztráty daňových příjmů. Prodej aut poklesl o 18 %, dosahuje tak nejnižší míry od roku 1985. Lidé svá auta neužívají, omezují cestování, zůstávají doma. Černý trh s benzinem kvete. Automobilky přirozeně vykazují rostoucí ztráty, například Fiat, Peugeot-Citroën, Adam Opel and Renault.

Svobodný trh nelze nahradit trhem sešněrovaným, spontánní trendy nelze ignorovat a nahrazovat umělými pseudotrendy, dluhy nelze vytloukat novými dluhy a další zadlužování vlastních populací není selháním, ale hříchem novodobého státu a jeho „nesvaté“ aliance s bankami a „bezpečnostními“ složkami.

5. Vzdělávání: Krise nebo transformace?

Již dvaadvacet let probíhají debaty o nasměrování českého vysokého školství, o tom základním ani nemluvě. Neschopní a nekvalifikovaní ministři, akreditační barikády konzervátorů status quo, nesprávně nastavená kritéria výkonu a kvality, rdoušení inovací a vůbec všeho nového v náplni i obsahu vzdělávání, nepochopení klíčových trendů 21. století, propad české konkurenceschopnosti, rostoucí nezaměstnanost absolventů, pokles zájmu o státní vysoké školství, atp. – to vše jsou důsledky hyperaktivního tápání v identifikaci příčin zuboženého stavu.

V Česku je situace o to komplikovanější, že dlouhodobá ignorování světových trendů vedlo k téměř neřešitelné situaci, kdy již žádná reforma nebo „řešení“ krize nestačí, ale musí být dán volný průchod komplexní transformaci celého systému vzdělávání.

Ulpívání na rakousko-uherském modelu (charakterizovaném standardizací, stejností, konzervatismem, důrazem na „biflování“ informací, atp.) přetrvalo jak první republiku, tak celé období komunismu, ale i posledních dvaadvacet let postkomunismu. Dočkali jsme se i současného vyčerpání a úpadku kdysi tak úspěšně konkurenceschopného modelu anglosaského. To je nezáviděníhodná situace.

Navíc stimulace a finanční podpora vzdělávání pro konkurenceschopnost, ze strany Evropské unie, byla v Čes-

ké republiky v podstatě zlikvidována politickou neschopností ochránit čerpání finančních prostředků před korupcí, plýtváním a (rakousko-uherským) byrokratismem.

Je třeba se zamyslet nad vlastním účelem vzdělávání, rolí takzvaných „akreditačních komisí“, smyslem soukromého a státního vzdělávání, vztahy ke sféře zaměstnavatelů, otázkou „školného“, atp. Požadavky transformace už jsou takové: nejde o reformu, tedy drobné změny při zachování všeho zásadního, ale o přehodnocení celého systému a jeho smyslu. Jsme v druhé dekádě 21. století a je nejvyšší čas.

Co je účelem vzdělávání?

Zcela jistě to není a nemůže být zodpovídání otázek, které shrnují „látku“ přednesenou špatně placenými interprety „akreditované“ práce jiných lidí. Zcela jistě to neznamená přepřouhat mladé mozky předtrávenými fakty a informacemi, obzvláště v dnešní éře internetu. Určitě je důležitější umět otázky klást než na otázky odpovídat. Určitě jsou znalosti a um (tj. akce) důležitější než informace a vědomosti (tj. popis akce).

Hlavním cílem je produkovat lidi, kteří umějí dělat nové věci, ne pouze opakovat to, co vytvořily předchozí generace – tedy lidi tvůrčí, vynalézavé a objevující. Je třeba formovat mysl, která je kritická, umí sama ověřovat a nepřijímá automaticky vše, co je jí nabízeno. Potřebujeme jedince, kteří jsou schopni kritiky a umí rozlišovat mezi názorem, interpretací a dokázaným faktem. Absolventi se musejí co nejdříve naučit – aktivně, sami o sobě a s pomocí studijních zadání – vyhledávat své vlastní informace a řešení, rozlišovat mezi pouhým nápadem a myšlenkou, která je dokazatelná a realizovatelná, tedy inovací. Proč jsou všechny tyto vlastnosti žádoucí a potřebné? Protože přidávají hodnotu věcem, které již jsou. Smyslem vzdělávání je přidávat hodnotu.

Omezování myšlenkové diferenciace, standardizace a učení se stejné věci jeden od druhého vede ke *vzdělanostní monokultuře* – explicitní cíl Rakousko-Uherska, ale velmi pochybný důsledek vzdělávání v 21. století. Jako každá monokultura tak i vzdělanostní monokultura není dlouhodobě udržitelná, ani obranyschopná v případech, kdy dominantní paradigma nefungují – jako je tomu právě dnes. Monokultuře napomáhají i takzvané akreditační komise, mainstreamové publikace a takzvané *best practices*, které pod rouškou zvýšení kvality omezují diferenciaci, zpochybňují inovace a trestají originalitu.

S monokulturou souvisí také *intelektuální incest*, který je následkem separace fakult, izolace hostujících zahraničních profesorů, nedostatečná pohyblivost a zaměstnanecká výlučnost vzhledem k jediné instituci.

Zajisté nikdo nechce, aby vzdělávání nepřidávalo hodnotu jedinci, rodině i společnosti, ale spíše ubíralo. Jak by taková společnost vypadala? Jak by asi fungovala bez přidávání hodnoty?

Společnost McKinsey & Co. vyčíslila, že dosavadní pokles výsledků českého vzdělávání jen v základním a středním školství by zemi stál až 11 % hrubého domácího produktu ročně, tedy 400 miliard Kč ročně do roku 2050. Česko se vbrzku stane zdrojem méně hodnotné pracovní síly za relativně vysokou cenu – sen o znalostní společnosti je stále v nedohlednu.

Přidaná hodnota vzdělávání je důležitá především ve státním vzdělávacím sektoru, jehož produkt není oceňován tržně, ale financován (často nedobrovolně) z prostředků vybraných od daňových poplatníků. Tyto finanční oběti „pro společnost“ by měly vykazovat rostoucí přidanou hodnotu. Při klesající přidané hodnotě je vzdělávání financované státem (tj. z daní) hospodářsky brzdicí. Měření a uveřejňování přidané hodnoty je proto nejdůležitější právě ve státním sektoru.

Kvalita nabízeného vzdělávacího procesu je v popředí zájmu studentů, rodičů, zaměstnavatelů, regionální samosprávy, členů fakulty i administrativy, ale i daňových poplatníků, obzvláště v zemích, kde je vzdělání „zadarmo“ (tj. placeno z daní). To, že „nic na světě není zadarmo“, je třeba učit hlavně naše děti.

Vzdělání „zadarmo“ totiž nemá zákazníka. Když dostanete pytel jablek zadarmo, tak nejste zákazník, ale prostě obdarovaný příjemce. Jsou-li v pytli i shnilá jablka, tak nemáte ani morální právo si stěžovat: prostě je přijmete a stěžovat si ani vracet je nebudete. Hodnota takového pytle jablek zůstává neznámá. Jestliže stejný pytel jablek koupíte, pak jste zákazník, hodnota je známá a shnilá jablka budete reklamovat, vracet a žádat náhradu. Po čase budou ty pytle „zadarmo“ výrazně nižší kvality než pytle pro zákazníky.

Tak je tomu i s českým vzděláváním. Proto jsou ve svobodně fungujících společnostech soukromé univerzity úspěšnější než státní – protože hodnota jejich vzdělání je známá a vyčíslitelná. Kvalita bez hodnoty není kvalitou, ale spíše ztrátou času, peněz a energie. Proto je třeba měřit kvalitu univerzity (a vzdělání obecně) pomocí přidané hodnoty.

Jako příklad mohu uvést svoji mateřskou University of Rochester (Simon School of Business), která užívá míru ROI (*return on investment*) a je na 15. místě globálně. Spočítáme, kolik průměrný student zaplatí za titul MBA (školné, poplatky, osobní náklady) plus celkový ušlý plat během trvání studia. Medián pre-MBA platu se pak odečte od mediánu post-MBA platu a tímto rozdílem se vydělí suma celkových nákladů na MBA. Výsledek je počet roků, které průměrný student potřebuje k realizaci návratu investic. (Pro Rochester je průměrná návratnost 4,33 roků.)

V případě socialistického „studia zadarmo“ lze počítat průměrné státní a instituční náklady na studenta dané instituce. Porovnání přidané hodnoty ROI pak vystihuje efektivnost srovnávaných institucí.

Existuje řada institucí, které se vzpírají měření přidané hodnoty a svoji existenci obhajují, i když hodnotu neznají, nepřidávají a často i ubírají. Žádná společnost nemůže prosperovat, když její vzdělávací instituce nepřidávají měřitelnou hodnotu příštím generacím. Studenti přicházejí s určitou úrovní znalostí, informací, dovedností a expertízy. Jak jsou tyto úrovně změněny vzdělávacím procesem při jejich odchodu – jednotlivě, skupinově i v průměru?

Měření přidané hodnoty však může být obtížné:

1. Hodnota má více dimenzí; nejde jen o jednu schopnost, ale o celý soubor navzájem se posilujících a doplňujících schopností.
2. Instituce jsou odlišné; každá univerzita se zaměřuje na přidávání různých a konkurenčně diferencovaných souborů schopností.
3. Efekty vzdělávacího procesu se projevují v čase: rychleji, pomaleji nebo nikdy.
4. Složitost a náklady: měření přidané hodnoty může být složité a drahé. Proto je třeba hledat míru, která je efektivní, jednoduchá a nenákladná.

Objektivním, spolehlivým a snadno měřitelným kritériem je míra umístění absolventů (MUA) na trhu práce (podniky, instituce, univerzity). Obecně MUA odráží jak kvalitu studentů, které daná instituce přitahuje na vstupu, tak i přidanou hodnotu, která absolventy charakterizuje na výstupu, tedy při umístění na trhu práce.

MUA není ovlivněna expertním, akreditačním nebo statistickým zkreslením či chybou, není zatížena multifaktorovým subjektivním „vážením“ kritérií a lze ji propočítat „na hlavu“, a tak minimalizovat vliv velikosti a reputace instituce.

Poměrně snadno lze MUA rozšířit o časovou dimenzi (při promoci, za půl roku, po roce, atp.), ale také o hodnotu umístění, jako je plat u podniku nebo index reputace u akademické instituce.

Použití MUA je založeno na faktických datech a produkuje *ranking* (žebříček) institucí, který odpovídá všeobecnému chápání kvality lépe než jiná kritéria, často založená na snadno manipulovatelných subjektivních, posudkových a emočních interpretacích nepřesně měřitelných údajů.

Chce-li někdo manipulovat MUA, aby zlepšil parametry umístění svých absolventů, pak může zkusit aktivní pomoc s umístěním, získat kvalitnější studenty, zvýšit úroveň a praktickou použitelnost jejich vzdělání, anebo komunikovat s perspektivními zaměstnavateli o skutečných potřebách konkurenceschopnosti jedince, podniku, regionu a národa. Všechny takové „manipulace“ jsou pozitivní a v každém případě pro studenta i jeho zaměstnavatele žádoucí.

Pro státní instituce socialistického typu („zadarmo“, placené z daní) je chování rektorů určeno nastavením kritérií pro přidělování peněz z rozpočtu, například podle počtu: 1) přijatých studentů (maximalizace počtu přijatých při snížení jejich kvality); 2) graduovaných studentů (maximalizace počtu absolventů při snížení náročnosti studia); 3) umístěných absolventů (maximální umístění při snížení kvality a hodnoty pozice); 4) umístěných při průměrném platu či v dané platové kategorii (maximalizace umístění podle výše platu); 5) počtu pracovních míst vytvořených absolventy (maximalizace podnikatelských schopností absolventů), atp.

Každé kritérium má za následek odpovídající chování a potřebné schopnosti vedení dané instituce. Žádná

změna kritérií není bez následků; každá změna kritérií má přímý dopad na kvalitu instituce. Je proto více než překvapivé, že by jakýkoliv stát užíval první nebo druhé kritérium (viz výše), a tak dlouhodobě ohrozil kvalitu a hodnotu vzdělání, otevřel brány manipulaci a korupci, ignoroval potřeby konkurenceschopnosti podniků i společnosti a odřízl zodpovědnost a garance za své vlastní studenty okamžikem udělení titulu. Škody na vzdělání takto napáchané jsou pak dlouhodobě nenapravitelné.

Podíváme-li se na nejlepší světové university podle poměru počtu studentů k velikosti fakulty (*student-to-faculty ratio*), tedy jediné globálně použitelné míry kvality výuky, dostaneme: 1) Cambridge, 2) Harvard, 3) Yale, 4) UCL, 5) MIT, 6) Oxford, 7) Imperial College, 8) Chicago, 9) Caltech, 10) Princeton, atd., podle očekávání. Není pak divu, že Karlova univerzita je až na 267. místě, těsně před australskou univerzitou ve Wollongongu a za německým Darmstadtem.

Cílem vzdělávání je také nutná diferenciací institucí podle obsahu a formy výuky, aby se zamezilo intelektuální monokultuře a znalostnímu zglajchšaltování. Potřeby zaměstnavatelů jsou velmi různorodé a rychle se mění podle výkyvů globální konkurenceschopnosti. Programy „zakreditované do zákrytu“ stejnosti určitě nesplní náročné potřeby měnící se konkurenceschopnosti. Kritérium MUA, ve všech svých variacích, měří přidanou hodnotu spolehlivě. Kvalita, která není umístěna a zapojena do procesu uspokojování zákazníka, není kvalitou, stejně jako přidaná hodnota bez odpovídajícího hodnotného uplatnění není hodnotou, ale spíše ztrátou pro společnost.

Problém transformace vzdělávacího systému nespočívá v nedostatku efektivních kritérií, inovačních řešení a správných nastavení systémových parametrů. Rozhodu-

jící je, jak s fundamentální kvalitativní transformací začít, jak nastavit klíčové *spouštěče transformace* jako 1) nová politická síla, 2) ekonomická krize, 3) společenská krize a 4) zveřejnění pravdivé, kritické zprávy.

Při absenci těchto spouštěčů, kritické skupiny rodičů a učitelů, profesorů a studentů, a dokonce ani daňových poplatníků nevidí urgentní potřebu změny *status quo*. Namísto zásadní transformace probíhají dílčí technické a formální reformy, které jen dále fixují staré systémy. Snad jen podnikatelská sféra cítí potřebu transformace urgentně a manifestuje své preference podporou soukromých škol, omezováním nabídky zaměstnání a zakládáním podnikových a podnikatelských univerzit.

Lze jen doufat, že nadcházející léta přinesou alespoň jeden klíčový spouštěč transformace, a tak se i ostatní kritické skupiny vzdělávacího systému dostanou do synchronizace s podnikovou sférou, hlavním realizátorem přidané hodnoty ve společnosti.

Nyní je ten pravý čas pro transformaci českého vzdělávání. V kostce, minimálně následující změny, ne reformy, jsou nutné:

Především *účel*: Škola má vybavit absolventa k získání pracovního místa přinášejícího maximální přidanou hodnotu, jemu i společnosti. Pak *obsah*, odpovídající budoucím, ne minulým, potřebám podnikové i podnikatelské sféry – tedy v přímé spolupráci s nimi. Také *formu*: Aby se už přestalo „biflovat“, akce převládla nad jejím popisem (znalosti nad informacemi). Je třeba také něco umět, ne jen něco vědět. Potřeby nižších úrovní se musí odvodit od potřeb úrovní následných. Zvýšit hodnotovou *kvalitu* škol, učitelů i studentů; hlavně ale inovační a odborný náboj akreditačních komisí; financovat podle počtu a kvality získaných pracovních míst absolventů, ne podle kvantity přijatých studentů. Zbavit se rakousko-uherského vzdělávacího modelu; vytvořit konkurenční prostředí zvýšením kvality soukromých škol; vyloučit politiku a po-

litiky, obzvláště zcela nekvalifikované partajnické šplhavce ze vzdělávání – tam jsou třeba jen nezávislí odborníci, ne ideologové a byrokrati. Nakonec, začít odměňovat přidanou hodnotu a míru vzdělávací diferenciace, ne tradičně monokulturní stejnost a intelektuální incest.

6. Soumrak demokracie? Nejsme jako oni!

V současné partajnické demokracii chybí samozřejmě a logická volba: **Žádná strana si nezaslouží můj hlas**. Přesněji, **NOTA** (**n**one **o**f the **a**bove – žádná z výše uvedených). Ve skutečné demokracii musí mít volič možnost aktivně vyjádřit svůj nesouhlas. Současné volební systémy *předpokládají*, že nevolič svojí neúčastí dává pasivní souhlas s výsledkem voleb, ale pravý opak je pravdou: nevoliči převážně vyjadřují svoji nevoli s předloženými alternativami. Je popřením demokracie nutit občany k volbě „menšího zla“ a dohánět je k *pasivitě* (volební absenci) upíráním svobodného vyjádření *aktivního* nesouhlasu (zatržením kolonky **NOTA**) svéprávným a inteligentním občanům moderní společnosti. (Horliví voliči „čehokoliv“ jsou pro opravdovou demokracii nedůležití.)

Největší metlou demokracie je volba „menšího zla“. Protože menší zlo se prostým aktem volby nutně stává zlem velkým.

Jestliže nás nutí volit mezi dvěma obdobně hloupými, arogantními a zkorumpovanými kandidáty nebo stranami či koalicemi – pod heslem „Jít volit je vaší demokratickou povinností“ – a jestliže my podlehneme takové stranické demagogii, pak jsme abdikovali na svoji občanskou zodpovědnost chránit a posilovat demokracii a svobodu. Čím více z nás jde k volbám bez přesvědčení a jasné osobní preference, tím více korumpujeme náš volební systém:

Čím více z nás volí „menší zlo“, tím silnější, sebevědomější a arogantnější se tak zvolené zlo stává, až nám přeroste ve zlo velké.

Za takových podmínek se občanské právo rychle stává občanskou „povinností“, nejvíce proklamovanou právě stranami a kandidáty, kteří sami sebe prezentují jako lepší volbu (tj. menší zlo). Stále méně občanů pak jde k volbám a pokusy o zvýšení jejich účasti vedou jen k legitimizaci sebeproklamací mandátu korupce a neschopnosti tam, kde žádný takový „mandát“ neexistuje. Následné rozčarování a abdikace dalších vrstev voličů, obzvláště z mladších generací, jsou pak nevyhnutelné.

V roce 2010 zvítězila ČSSD s 22 %, k volbám nepřišlo 37 % – NOTA blok je pohodlně nejsilnější „stranou“ v zemi. Vládní ubohá koalice s ODS 20 %, TOP 09 17 % a VV 11 %. Jelikož každý takový slepenec zklame své voliče a rozmělní preference, jsou již v roce 2011 červencové preference (odhad Médea): ODS 16 %, TOP 09 14 % a VV 4 % (ČSSD 36 %). K volbám by nyní přišlo jen 55 % voličů! Voličský mandát z celkového počtu voličů (tj. včetně NOTA) pak vychází: ODS 8,8 %, TOP 09 7,7 % a VV 2,2 %; celkem 18,7 %. Pouze 19 % voličů by podpořilo komponenty vládní koalice – přes 80 % nesouhlasí. Jaký mandát?

Volební účast v Česku klesá; nejnižší byla 58 % (2002), druhá nejnižší (po neobvyklé „mobilizaci“ úsilí v roce 2010) je 62,6 %. V roce 1990 to bylo 96,8 %. V krajských volbách je rekordní účast pouhých 40 %. Abdikace na stranickou demokracii je kritická.

Čím více lidí volí „nevolitelné“ (nechtěné strany korupce a neschopnosti), tím více tyto „nevolitelní“ vítězí a degradují demokracii. Čím více lidé volí „nezvolitelné“ (malé a nové strany bez naděje na úspěch), tím více se i tyto „nezvolitelní“ stávají „nevolitelní“ tím, že vstupují do koalicí, které pak nejsou schopné akce a spolupráce – stávají se tak „nevolitelnými“ ještě více. V České republice byl základ k tomuto zlu recyklované beznaděje položen

tzv. „Opoziční smlouvou“ mezi dvěma nevolitelnými (ale přesto výraznou menšinou zvolenými) „státníky“.

Obzvláště mladší generace se dnes musí rozhodnout, zda chtějí své životy dožít v partajním systému demokracie z dvacátých let minulého století. Ale časy se mění, jak zpívá Bob Dylan:

*If your time to you
Is worth savin'
Then you better start swimmin'
Or you'll sink like a stone
For the times they are a-changin'.*

Akt volby je akcí lidského rozhodování. Celý náš život je řetězením provázaných rozhodnutí, dobrých i špatných. Rozhodování definuje naše životní příběhy; pokud se nerozhodneme sami, určitě to za nás rozhodnou jiní – a podle toho naše životy také vypadají. Máme-li před sebou dvě špatné alternativy A, nebo B, pak není vždy nejmoudřejší rozhodnout se pro jednu z nich. Často je lepší své rozhodnutí odložit (bez ohledu na přesvědčování prodejců stranické „slibotechny“) a hledat (nebo vytvořit) třetí alternativu C. Tak káže zdravý selský rozum. Stejně je tomu i v rozhodování politickém – až na to, že tam se sedláci již dávno vytratili – a s nimi i příslovečný selský rozum.

Co když NOTA (none of the above) kolonka obdrží většinu? Pak vyvstanou následující možnosti:

1. Volby se zopakují, ale s jinými kandidáty či stranami.
2. Zvítězí sice kandidát či strana s nejvíce hlasy, ale nemůže již proklamovat „mandát“ a musí se podřídit přáním většiny občanů; jinak je jejich znovuzvolení ohroženo.

V prvním případě mohou menší strany dokonce podporovat hlas NOTA a počkat si na „druhé kolo“, na svoji lepší šanci. V druhém případě mohou kandidá-

ti přesměrovat potenciálně negativní hlasy do kolonky NOTA, aby porazili protikandidáta. (Systém NOTA je uzákoněn například ve státě Nevada, kde takhle naposledy porazil demokrat H. Reid republikánku S. Angle v boji o Senát roku 2010 – díky vlivu NOTA.)

K zavedení NOTA stačí jediné hlasování: i když stranické parlamenty odmítnou udělit svým občanům právo NOTA, antidemokraté se svým postojem zviditelní a občané je pak mohou „odvolat“ nebo odmítnout účast ve volbách do té míry, že neudělení přirozeného práva demokracie již nebude možné.

Volební systém NOTA zvyšuje účast občanů, zlepšuje kvalitu kandidátů i stran, stimuluje rotaci politického talentu, zrychluje příliv nových myšlenek, chování a pravidel, omezuje přežívání a recyklaci politických „dinosaurů“, ztěžuje stranickou korupci zvýšením přímého dohledu voličů a periodicky likviduje korupční sítě a struktury.

NOTA kolonka bude používána podle míry vyžívání demokratické společnosti a přesunu k nezávislým, nestraničným kandidátům a přímé volbě. NOTA zůstane nejvíce potřebná a nejčastěji používána za stavu vlády ideologických, vzájemně se blokujících stran a jejich „v zákrytu“ ruce zvedajících čapkovských robotů.

Politické strany nebudou systémem NOTA iniciovat samy: Co je dobré pro voliče, není dobré pro strany. Ve Velké Británii to došlo tak daleko, že 26. ledna 2005 byl vydán statutární instrument číslo 47 o registraci politických stran, který zakazuje použití určitých slov a výrazů v názvech stran. Seznam těchto slov není dlouhý: v části páté *Prohibited expressions* je uveden pouze jeden výraz: „None of the above“ – bez dalšího vysvětlení. Podle průzkumu veřejného mínění je NOTA třetí největší politickou „stranou“ v Británii. V České republice je NOTA určitě na prvním místě, i když se zde takové průzkumy veřejného mínění neprovádějí.

Dnes i redaktor Respektu Erik Tabery souhlasí: „(...) velká část českých problémů je zakopaná ve fungování stran.

Přesně tu opakujeme chyby, které se dělaly za první republiky. Je evidentní, že si stále nevíme rady, jak zabránit tomu, aby se z partají velmi brzy nestaly jen nádoby na sběr peněz a místo, kde se dá dostat k lukrativním pozicím.“

Důvody, proč si nevíme rady, jsou v samotné podstatě a poslání partají. Je naivní věřit v jejich reformovatelnost či spolupráci. Chyba se stala již v tom bezhlavém okopírování stranického systému z dvacátých let, který selhával a selhával – až selhal totálně v roce 1948. Roku 1990 jsme jen navázali na všechna jeho selhání. Drobným vylepšováním koňského potahu se nikdy nelze dopracovat k automobilu.

Je třeba se vrátit ke kořenům demokracie, tedy k politice jednotlivců, specifických osobností, které jsou přímo zodpovědné svým regionálním a místním voličům – a nikomu jinému! Především ne žádné politické straně či bloku. Nedávné snížení úvěrového ratingu USA bylo způsobeno právě vzájemnou ideologickou blokadou obou stran. Kolik dalších zemí je stranickou ideologií beznadějně umrtveno! Hlavní překážkou lepší ekonomiky je výrazně horší politika.

Český ekonom Josef Macek (kterého považuji za svého učitele) to vyjádřil prostě: „Demokracie vydrží zkoušku dějin jen tehdy, když občan bude považovat volbu poslance za rozhodnutí neméně důležité nežli výběr lékaře, a pak ovšem když zvolený poslanec bude cítit stejnou odpovědnost jako chirurg, když operuje na živém těle.“ Jak dosáhnout Mackovy vize? K tomu vede právě systém NOTA: omezuje falešný mandát a zvlí stran, zmocňuje svéprávné, zodpovědné jedince a umožňuje jejich hojnější zapojení ve správě věcí jedince, obce, regionu a státu.

V demokracii musí vláda získat důvěru dobrovolným „souhlasem ovládaných“. Takový souhlas nemůže být legitimně udělen, jestliže neexistuje formální možnost souhlas odmítnout. Efektivní mechanismus pro negativní nebo neutrální hlas NOTA je nedílnou součástí efektivní demokracie.

Lze s úspěchem očekávat, že vláda a představitelé partajní demokracie přivítají potřebu systému NOTA svým tradičně ohlušujícím tichem, s podporou nadměru podpůrných medií. I pouhá diskuze systému NOTA je nežádoucí v některých formách „demokracie“. Při klesající volební účasti se vlády budou dokonce pokoušet o zavedení „povinné volební účasti“ (další dědictví z první republiky), čímž si zaručí, že i ti nejhorší kandidáti mohou být zvoleni s pádným a respektuplným „mandátem“.

Nebezpečí volební „povinnosti“ již není abstraktní: V České republice už v roce 2010 proběhla anketa na serveru Aktuálně.cz na téma: Měla by být účast ve volbách povinná? „ANO“ odpovědělo 68,9% zúčastněných! Tak, a zde končí demokracie; a ani to tak dlouho netrvalo.

Ne každá společnost je demokraticky vyzrálá k zavedení systému NOTA. Ne každá společnost si jej dokáže prosadit a udržet. Ale přesto, zatřetí kolonky NOTA, ujišťující straníky, že „Nejsme jako oni“, by snad mohlo vyjít – v Česku alespoň napodruhé.

7. Demokracie není na prodej. Peníze do politiky nepatří

Současná krize není pouhou krizí, ale řinčivou předebranou k dlouhodobé transformaci politiky, ekonomiky a společnosti. Všechno bude jinak. Hospodářskou krizi způsobili politici a jejich banky – zadlužováním obyvatelstva. I průběh krize zhoršovali dalším zadlužováním: nejdříve za účelem záchrany svých bank, pak pro záchranu velkých podniků. Nic nefungovalo: nezaměstnanost roste spolu se zadlužeností jedinců, rodin, regionů i států. Růst i nadále stagnuje, přes zmatené potlesky v médiích. Nyní již politici zachraňují jen sami sebe a své předlužené státy – dalším zadlužováním daňových poplatníků, nyní již nejen svých, ale i cizích a vzdálených, třeba i z druhého konce světa. Za krizi a její prodlužování a šíření jsou zodpovědní politici, za očištnou transformaci už ne. Současnou krizi politiky a demokracie je třeba řešit nejdříve.

Demokracie je tou nejhorší formou vlády – až na všechny ty ostatní, které již byl, čas od času, odzkoušeny.

WINSTON CHURCHILL

Churchillova trpká poznámka o demokracii, poté co roku 1947 prohrál volby, je plná pasivity v chápání demokracie jako fixní, jediné formy. Není tomu tak. Ve skutečnosti se demokracie vyvíjí a má více forem než všechny ostatní druhy vlád dohromady. Zatímco celá řada zemí dnes bojuje za (jakoukoliv) demokracii, úplně jiná řada zemí

je stavem demokracie zklamána a ještě menší řada se rozhodla demokracii reformovat a její nejhorší vlastnosti odstraňovat.

Tradiční základní pilíře vlády – jakože stát má větší moc než ostatní instituce, autorita státu je občany přijímána dobrovolně, a služby státu nelze efektivně nahradit – to vše ztrácí na samozřejmosti a platnosti v éře znalostní společnosti, internetu, globálních komunikací a touze po autonomii a zodpovědnosti jedince, skupiny i regionu. Převládající forma demokracie je ve vyspělém světě výrazně deformována politiky a jejich stranami: omezováním volebních alternativ a odsouzením většiny občanů do politické pasivity a voličské ignorace. Masivní politické penězovody mají za následek nevyhnutelnou, legalizovanou korupci. Taková forma demokracie již v autonomních kulturách přežít nemůže. Rostoucí spektrum občanských hnutí v USA, jako *Tea Party*, *Occupy Wall Street* (OWS), *Bank Transfer Day* (BTD) a také *Get Money Out* (GMO), je příkladem prvních kroků k zásadní transformaci demokracie a předzvěstí občanských revolt ve většině vyspělých zemí.

Americké volby budou již v roce 2012 stát kolem šesti miliard dolarů – největší to částka dosud vyplývaná ve jménu demokracie. Peníze jsou všude, kde být nemají – díky bizarní interpretaci Ústavního soudu, že jakékoliv omezení penězovodů je omezením svobody projevu! Uplácení, podplácení a financování politických stran a jejich „partyzánů“ je jistě projevem něčeho – ale potřebuje tohle „něco“ ústavní ochranu? Velké korporace a odbory dnes mohou anonymně a neomezeně podporovat nebo oponovat kandidáty pomoci takzvaného *Super PAC* (*Political Action Committee*). V penězích lze utopit všechno na světě, obzvláště zbývající jiskřičky demokracie.

Největším benefaktorem superkreativního „financování“ je v USA Barack Obama, který jako sedící prezident rozdává peníze daňových poplatníků bankám, podnikům i odborům ve formě stimulů, záchranných balíčků a pod-

pory „ekologického“ podnikání. Vyplácí se mu to: Již dnes má Obama kampaň nejméně třicet milionů přímo z Wall Streetu. Není divu, že se věnuje své vlastní politické kampani a otázky korupce, plýtvání a rostoucí nezaměstnanosti nechává stranou – tedy svádí na druhou stranu, Republikány.

Na bloggu projektu *Soumrak* jsme popsali dva pilíře obnovy *autentické demokracie*:

1. Oslabení (až odstranění) politických stran a návrat k původní demokracii individuálních osobností v lokálně-regionálním prostředí
2. Posílení individuální účasti a volby (či referenda) pomocí ústavního dodatku NOTA (*none of the above*)

A toto je TŘETÍ a neméně důležitý pilíř: Odříznutí penězovodů politickým stranám a jejich politikům, omezení až odstranění peněz z politiky.

Není pravda, že politik je závislý na penězích jako prodejná děvka. Každá děvka má své hranice, které nepřekročí a jsou věci, které prostě neudělá – ani za peníze.

DYLAN RATIGAN

Odstranit peníze z politiky je poměrně transparentní (i když ne snadná) záležitost: stačí jediný ústavní paragraf, například následujícího znění:

„Žádná osoba, společnost nebo obchodní zájem, domácí či cizí, nesmí poskytnout finanční podporu, přímo či nepřímo, kterémukoliv kandidátu na státní politickou pozici, nebo poskytnout peníze na podporu či opozici jakékoliv politické kampani na státní úrovni. Bez ohledu na jiné články ústavy, příspěvky na kampaň politických kandidátů nejsou formou svobodného projevu a jejich garance zákonem je vyloučena.“

Za peníze lze dnes koupit demokracii, politické strany i politiky. Peníze mění demokracii na ošklivou atrapu,

znetvořenou korupcí bezprecedentních rozměrů. Pouze občané mohou získat ukradenou demokracii zpět. Politické strany samy reformu zkorumpované demokracie nikdy neprovedou, jen ji zatíží zbytečnými slovy a sliby. Občané tuto práci musejí udělat sami – anebo zůstat v nemilosti peněz a korupce navždy. Chce to ale absolutní většinu, spojenou do rozsáhlé, organizované, vytrvalé a nikdy se nevzdávající akce za prosazení potřebného ústavního dodatku pomocí nástrojů petic, volení nezávislých jedinců namísto stran, volební účasti typu NOTA (proti, ne pro), a soustředěné mediální kampaně za informování a vzdělání veřejnosti v otázkách demokracie.

Podle rozsahu a razance veřejné akce se postupně připojí *nezávislí* kandidáti a *nezávislá* média, jež se budou aktivně zasazovat za obnovu demokracie, odstranění korupce a očistu společnosti. Plýtvání, rozkrádání a zneužívání peněz daňových poplatníků musí skončit. Proti korupci nelze „bojovat“ přemlouváním, výměnou nebo odvoláváním politiků a jejich stran. Nelze spoléhat na mýtus lepších či horších politiků: ti horší jsou zkorumpovaní a bezohledně kradou, ti lepší jsou zkorumpovaní k pasivitě, toleranci, volbě *en bloc* nebo zavírání očí nad zlem. Stávají se ideologickými nevolníky své vlastní strany. Všechny nově zvolené strany se ukazují být horší než strany předchozí a volba menšího zla zlikvidovala již tak slábnoucí naděje statisíců mladých voličů.

Ani Česko se nevyhnulo kritice své politické scény: Britský *The Economist* charakterizuje český politický systém jako „zahnívající stranokracii“ a české politiky jako arogantní a zkorumpované, opojené mocí. Vládnoucí elita rabuje veřejné zdroje: plných 67 % z 343 miliard korun vydaných v letech 2006 až 2010 není uvedeno v oficiální databázi zakázek. Není divu, že na žebříčku korupce Česká republika figuruje někde mezi Saúdskou Arábií a Jihoafrickou republikou.

Vzniká nám rovnice: demokracie + peníze = plutodemokracie + argentokracie, tedy vláda těch, kteří dispo-

nují *penězi druhých lidí* pod rouškou demokracie. Tudy ovšem cesta nevede. S hnutími GMO a OWS souvisí také BTD: Každou sobotu převádějí američtí střadatelé své úspory z velkých bank do místních a regionálních bank a kreditních spolků. Jen za první BTD, 5. listopadu 2011, bylo převedeno kolem 650 tisíc účtů.

Existují dvě základní skupiny, které spravují peníze druhých lidí: politici a bankéři. Jejich MOP-aliance (*Money of Other People*), tedy aliance Státu a Wall Streetu dnes představuje kruhové propojení a zpětné vazby vzájemných penězovodů ve většině vyspělých zemí. Tato MOP-aliance je původní příčinou dnešní ekonomické, společenské a morální krize. Oba dva směry finančních toků, od státu do bank a od bank zpět k držitelům státu, probíhají bez souhlasu daňových poplatníků a bankovních střadatelů. Tento finanční kolotoč se roztočil nezávisle na demokracii, tržním hospodářství či reálné ekonomice. Představuje dnes svět sám o sobě, autonomní a vzájemně se podporující „jánabráchismus“, tleskající sám sobě ve sprátelených médiích, a společně vyzývající občany k dalšímu zadlužování při omezování životního standardu a vlastní spotřeby.

Alianční systém politického a bankovního sektoru je nástroj určený k trvalému přežívání jak politiků tak bankéřů na účet daňových poplatníků. Navíc mu poplatníci skrze poplatná media tleskají – nic lepšího si už nemohou přát. Například takzvaná „záchrana“ předlužených států a bank Evropy je vlastně hlavolam: Jak jejich megadluhy převést na prosté poplatníky? Zdánlivě není nic jednoduššího: Vytvoří se bilionový fond na „záchranu“ EU. Nikdo nezná pravý zdroj těchto prostředků, ale jsou to mezinárodní finanční instituce a jejich dluhopisy, placené z daní Číňanů, Američanů i Evropanů. Kupříkladu Řecku se „odpustí“ 50% dluhu tak, že se zadluží ostatní země. Banky zaznamenají „ztráty“, které jsou doplacený z megafondu. Výdaje megafondu jsou doplacený pomocí IMF a Federal Reserve Bank (které nemají jiné peníze než daně poplatníků). Tak

nejen Německo, ale hlavně USA (68 miliard dolarů pro MMF) a Čína platí za „odpuštění“ dluhů Řecku a záchranu EU – divné to společenství a divná to měna, které mohou existovat pouze díky bilionovým injekcím politiků z ostatního světa. Pak přijde na řadu Itálie, Portugalsko, Irsko, Španělsko, Francie atd., v nekonečném řetězu natažených dlaní. Náklady nesou jen a pouze daňoví poplatníci ve formě vyššího zadlužení, vyšších daní a vyšší inflace. Národy chudnou, ale mezinárodní subkultury politiků a bankéřů přežívají v bezprecedentně ziskovém, pojištěném a bezrizikovém stavu. Klíč: Přístup k penězům druhých lidí, tedy *money of other people* (MOP). Důsledek: ochromení kapitalismu a politická deformace svobodných trhů.

Ostatní jedinci a podniky mají přístup k penězům druhých lidí pouze na základě tvorby hodnoty a tržní směny. Jen bankéři a politici nemusejí vytvářet hodnoty žádné – proto jsou v této nesvaté alianci. Jediné opodstatnění k takhle privilegovanému přístupu je v demokracii *souhlas voličů*. Proto je klíčem k řešení celosvětové krize změna a transformace demokracie samotné.

Základní principy autentické demokracie

Tak jako vše ostatní na světě, demokracie se vyvíjí a přizpůsobuje novým realitám 21. století; nelze ustrnout někde ve dvacátých letech minulého století. Níže uvádíme základní trendy *autentické demokracie* pro 21. století. Jednotlivě a odděleně již ve vyspělém světě všechny fungují, ale je to právě jejich celek, jejich komplexní a navzájem se posilující funkce, která vede k opravdové demokracii, tak jak byla původně zamýšlena a často i úspěšně praktikována. Později převládly zájmy politiků a jejich stran – dnes největší překážka k řešení ekonomických, společenských a morálních problémů současné krize.

1. *Přímá demokracie a jeden člověk – jeden hlas*. Strany jsou pouze nákladným a zbytečným mezičlánkem mezi

voličem a kandidátem. Dnešní technologie umožňuje *přímou volbu* a *přímou zodpovědnost* na všech úrovních. Každý hlas musí platit za jeden: ne více, ale také ne méně. Politické okrsky a „vítěz bere vše“ jsou zastaralé způsoby omezování účasti. Vítězství 51 % nebere celý okrsek; zbývajících 49 % voličů musí být zastoupeno – jinak nelze mluvit o demokracii. Pouze celkový počet individuálních hlasů definuje přímou demokracii.

2. *Nestraničné zastoupení*. Politické strany nejsou nutné; přinášejí jen ideologii, konflikty, blokové „zvedání rukou“, peníze do politiky a následnou korupci, pasivitu a úplné oslabení individuální zodpovědnosti. Politici musejí být voleni přímo a jako nestraniční zástupci přímo zodpovědní svým voličům.

3. *Kritická možnost NOTA na všech úrovních*. Zvýšení účasti občanů vyžaduje možnost volit „nikoho z výše uvedených“, tedy *none of the above* (NOTA). Tato možnost je kritická pro určení skutečného efektivního „mandátu“ zvoleného zástupce. Nevoliči *nejsou* pasivní občané, kterým je všechno jedno, ale naopak: Jde o lidi, kteří odmítají volit „menší zlo“. Jejich demotivace pak vede k neúčasti na demokratickém procesu a přežívání stran.

4. *Peníze do politiky nepatří*. Americké volby 2012 budou stát šest miliard dolarů. Co za to? Předražené pomlouváčné kampaně a reklamy, kde kandidáti napadají charakter jiných kandidátů a slibují nesmysly, zatímco se jejich strany navzájem potírají ve jménu ideologie. Anonymní a neomezené financování politických stran pomocí takzvaných *Super PAC* legalizuje korupci.

5. Omezení volebních mandátů na *jedno období*. Možnost druhého období již umožňuje efektivní lobbismus, korupční síť a zázemí politických kmotrů. Politici se musí střídát, pokud možno po čtyřech letech. Musí přijít připravení a vzdělání, nemohou být kolem politických penězovodů třeba i přes dvacet let, jako v některých politických kulturách.

Demokracie jistě není totéž co republika. Ale *děmokratia* se nikdy neměla dostat do výprodeje za peníze a zastupitelská zodpovědnost se neměla anonymně rozplynout ve stranách a vytrátit se z *res publica*.

8. Dva tisíce a deset slov k Novému roku 2010

Již dvacet let fungujeme bez jakékoliv hospodářské nebo politické vize. Jako stát přežíváme ze dne na den, vracíme se z Evropy a stáváme se bezdomovci v EU. Musí tomu tak být i dalších dvacet let? Máme vlády a politická zastoupení, která si sami, dobrovolně a opětovaně volíme. Každý politik se může chovat pouze tak, jak mu jeho voliči dovolí, jak to od něho očekávají a jak jej za to svými hlasy opakovaně odměňují. Potřebujeme euro i EU velmi urgentně; jinak zůstaneme pouhou bárkou na moři Evropy, se spekulativní měnou a rozháranou legislativou. Nejsme a nebudeme Švýcarsko, vzdali jsme se toho modelu již lehkomyšlným rozbitím Československa. Svým vzdorovitým izolacionismem se bráníme vzniku právního státu a vymýcení korupce s pomocí EU. Přitom spoléháme na druhé, neujímáme se iniciativy, nevyužíváme nabízených příležitostí, čekáme, že za nás vše udělají druzí – přežíváme. Namísto chytrosti odměňujeme a i obdivujeme chytračení. Musí to tak být i pro příštích dvacet let? Následující text „2010 slov“ je příspěvkem k hledání vlastní cesty k lepší budoucnosti.

Až rok 2010 se stává skutečně prvním rokem 21. století. Uvědomujeme si nezvratné kvalitativní změny ve způsobu života, podnikání, politice a ve vztahu k lidskému prostředí. Všichni, beze zbytku, žijeme v budoucnosti – vše ostatní již bylo, právě teď, v této vteřině. Na budoucnost tedy musíme soustředit svoji vizi, um, znalosti a investice. Vzpomeňme slov básníka: „Kdo chvíli stál, již stojí opodál...“ – nesmíme stát, váhat, čekat – ani chvíli. Budoucnost není doménou spisovatelů, ale tvrdou realitou nás všech.

Současná cyklická krize je stále více nahrazována zásadní a nezvratnou transformací způsobů výroby, spotřeby

i života. Nikdy se již nevrátíme do výchozího bodu, žádná úniková strategie (*exit strategy*) neexistuje, společenská transformaci lze „uniknout“ jen za cenu skluzu do tápavé bezvýznamnosti. Jedinou vitální strategií je odpovídající transformace a změna podnikových, politických, právních a životních modelů. Kapitalismus není fixovaná doktrína, ale neustále unikající – a proto neustále motivující a zdokonalující se –, trvale přežívající ideál společenského uspořádání. Krizi lze „porazit“ pouze pochopením její následné a očistné transformace, ne technickým vybrošením dalších státních intervencí anebo „čerpání“ evropských fondů. Úlohou státu je bezpodmínečná ochrana účastníků trhu pomocí plošných regulací, ne pomocí politicky cílených intervencí, které tržní prostředí nezvratně deformují.

Dobrá budoucnost vyžaduje dobrou strategii, moudré předjímání a informované, nebojácné rozhodování – tedy vše to, co jsme za posledních dvacet let zanedbali a lehkovážně přenechali politikům. Naše země je nyní jako barevná bójka na rozbouřeném moři, sem a tam, nahoru a dolů, stále na stejném místě. Chybí nám zodpovědnost vlastnictví, radost autonomie a nezávislost v hledání vlastní cesty nejen v evropské, ale i v globální společnosti. Ucházejme se o vládu věcí svých...

Rok 2009 ukázal, že nezávislá vláda odborníků může fungovat, že to bez stranických politiků a jejich politikaření jde a půjde – když se soustředíme a prohloubíme nezávislost, odbornost a vládní nestrannost. V dnešním světě nemáme použití pro staré paleoideologie levice a pravice – určitě ne v obcích, krajích či regionech našeho žití. Postavit silnici, zavést plyn, pomoci mladým a postarat se o staré není otázkou ideologie, ale zdravého rozumu, morální integrity a rozhodování v zájmu občanů, kteří hodnoty vytvářejí, a ne v zájmu politiků, kteří jimi vytvořené hodnoty konzumují, rozkrádají a plýtvají s nimi. Potřebná politika je vždy lokální, vše ostatní jsou z daní placené služby. Přímá volba místních a regionálních představitelů

je s trochou občanského odhodlání možná již dnes. Tahle země má velké množství kvalitních lidí, i když ne v politice. Je třeba realizovat to naše české: *Uděláme si to sami!*

Bez inteligentních, vzdělaných a nebojácných odborníků nemá tento stát v 21. století šanci. Současní politici nemohou změnit právní rámec a následná bezpráví, korupci a neprůhlednost, ze kterých sami materiálně tyjí. Bez potřebného vzdělání a inteligence na vedoucích pozicích nás čeká jen další politické dělení společnosti, rekordní zadlužování státu, morální stagnace a úpadek státního hospodaření i veřejných financí. Stranicko-ideologická forma nepřímé demokracie se nehodí do 21. století. Podpora stranických dinosaurů nenabízí žádoucí perspektivu a důstojnou budoucnost. Spotřeba není hospodaření a spotřebitel není tvůrce hodnot. Lidem se musí opět vyplatit pracovat, ne jen volit pro zneužívání sociálních dávek. Široká přímá demokracie, pečlivý výběr nezávislých odborníků a odmítnutí mandátu stále rostoucí vrstvě aparátčků by bylo dobrým začátkem a reálnou nadějí změny pro mladé generace. Skutečná změna, vedoucí k lepší budoucnosti, bez cirkusových manéží současné politiky, je základním tématem roku 2010.

V České republice se dnes nacházíme v politicky překerní situaci: Mýlíci se, neúspěšní a propadlí politici zakládají nové strany v naději přilepit se do nefunkčních, ale koryta udělujících koalic. Ať volíme jakoukoliv stranu, malou či velkou, volíme vždy „starého“ politika a jeho ještě starší a hladovější družinu doprovodu. Snaží se nalévat již zvětralé víno do nových nádob, což Češi potřebují ze všeho nejméně. Protřelé, zkorumpované a nezdravě vytrvalé „slibotechny“ politických stran tvoří pevnou hráz mezi námi a naší budoucností. Mnozí se uchylujeme k berličkám volby „menšího zla“: Češi již historicky volí menší zlo a končí se zlem velkým. Nezapomeňme, že zlo menší se prostým aktem volby stává zlem velkým.

Trvalí akcionáři české politické „slibotechny“ budou svorně vyzývat, abychom šli k volbám jako aktivní a sebevě-

domí občané, kteří změní současnou politickou scénu, tedy zvolí tu *jejich* stranu a znovu dosadí k moci ty, kteří ji již několikrát ztratili; jde přece o koryta pro stále početnější družiny nohsledů. I když politici sehrávají svoji mediální šarádu o „soutěžení“, potřebují se k tomu navzájem, pomáhají si a podílí se na dnes již pravidelné rekorytarizaci. Bývalí politici neumí odejít, nedělají místo schopnějším a nemohou doručit to, čeho je kriticky třeba: důvěru, pravdu a morální spolehlivost.

V demokracii přece nejde o právo volit, to bylo za socialismu také, ale o právo nevolit, nebo volit proti tomu, s čím nesouhlasíme. Vždy můžeme volit nezávislé osobnosti namísto partajníků, obzvláště v komunálních volbách. Vzpomeňme čtyř funkčních období starosty Tomáše Bati ve Zlíně, a co to znamenalo pro město, národ i svět – zcela bez politických stran. Jeho politický odkaz bohužel zapomínáme, dokonce i v politice místní a regionální. On tentýž Baťa totiž také radil: *Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty, nevydírat pracující, pracovat a šetřit a učinit práci i šetření výnosnější, žádoučnější a čestnější než lenošení a mrhání.* Proto ho jak tehdejší, tak dnešní politici tolik nenávidí.

Globální prostředí 21. století vyžaduje, abychom pojali své hospodářství a společnost aktivně, ne jen pasivně nebo reaktivně. Nezachrání nás ani účetní porcování, ani politické handrkování, ale jen tvůrčí osobnosti v podnikání, vzdělávání a regionální samosprávě. Musíme vytvořit větší hospodářský koláč, ne se stále hlasitěji domáhat drobtů koláče stále menšího. Od postkomunistických montoven, skladišť a hypermarketů vlastněných jinými je třeba začít preferovat vlastní rozvoj znalostí, technologií, podnikatelských záměrů a podniků. Je třeba se naučit podnikat, stejně jako je třeba podnikání malých a středních podniků legislativně chránit a podporovat, ne dusit.

Vize České republiky jako *společnosti znalostně-podnikatelské*, globálně se uplatňující, spoléhající na své mozky – od „zlatých českých ručiček“ ke „zlatým českým hlavičkám“

– to by bylo něco. Vsazení na jedinou kartu levné pracovní síly a zahraničních „montoven“, je krátkozrakým hazardem degradace sumy znalostí a schopností ve společnosti. Stát dnes již nemůže diktovat či volit dovoz specifických znalostí a technologií, jak se stalo v devadesátých letech pomocí sloganů: „Vždyť je to jedno komu to patří“; „Je přece jedno co vyrábíme“ a „Trh si vše vyřeší sám“ apod. Nelze již zvýhodňovat a preferovat zahraniční podniky oproti podnikům a podnikatelům domácím. Slogan takzvané „otevřené ekonomiky“ nám ztrpkl tím, že se stal symbolem ekonomiky uzavřené malým a středním podnikům domácím.

Je na čase začít hovořit o *národně-inovační formě kapitalismu*. Než začneme vytvořené bohatství dělit a konzumovat, je třeba zajistit jeho tvorbu: růst dlouhodobě udržitelného hospodářského „koláče“. Právě v tom je národně-inovační kapitalismus nejvhodnější formou pro malý stát hledající své místo v globální společnosti.

K úspěchu realizace nové vize je třeba plného soustředění na několik základních předpokladů:

1. *Kvalitativní* přestavbu a reformu českého školství a vzdělávání
2. Podporu vzniku aktivní vrstvy *národních* kapitalistů, tj. silné skupiny lidí schopných vytvářet, organizovat a investovat kapitál do národních projektů
3. Podporu vzniku *podnikatelských univerzit* ve všech klíčových oborech
4. Vytvoření *Triády spolupráce* mezi podnikem, univerzitou a samosprávou na regionálních úrovních

Shrnuto: Podnikání, vlastnictví a jejich spolehlivé právní zakotvení jsou klíči k dlouhodobě udržitelné prosperitě. Národními kapitalisty nelze rozumět nedávné politické zbohatlíky z korupce, monopolu a zneužití státních prostředků, ale jen skutečné tvůrce v konkurenčním prostředí svobodného trhu. Již v bibli lze číst: „*Neboť každému, kdo*

má, bude dáno a přidáno; kdo nemá, tomu bude odňato i to, co má; anebo také: Dobrý pastýř život svůj dává za ovce. Ale námezdník, jemuž ovce nepatří, vida vlka přicházet, opouští ovce a utíká.“ Všeho se lze vzdát, ale i osvědčené moudrosti věků? To prosím ne.

Regionální úroveň je výchozí úrovní hospodářského rozvoje. Každý úspěšný hospodářský pohyb vzniká lokálně, v regionu, ne na ministerstvu anebo plošně v makroekonomice. Silná triáda spolupráce je předpokladem hospodářského impulsu. Kvalifikovaná (kvalitní) univerzita se může stát aktivním partnerem podnikatelské sféry, a tak jedním z faktorů rozvoje regionu. Rakousko-uherské pojetí univerzity na 21. století nestačí. Národní kapitalisté jsou předpokladem renesance české podnikové sféry směrem k inovaci, autonomii a konkurenceschopnosti ne jen zahraničních, ale přednostně domácích podnikatelských subjektů. Vzdělávací sféra se musí naučit generovat použitelné znalosti, nejen předávat obecně dostupné informace. Informace nejsou znalosti.

– I když nelze znovuzískat podniky, sítě, infrastruktury a budovy odprodané do zahraničních rukou, dnes je třeba zamezit ztrátě a rozprodeji elitních mozků. Je třeba vytvářet podmínky lepší než v zahraničí – není to jen otázka peněz, ale hlavně důstojného prostředí, životních perspektiv a spolehlivé konkurenceschopnosti České republiky.

– Tak jako Baťové kdysi budovali Zlín, tak dnes lze budovat i republiku, tedy celou oblast „české kotliny“ na základě úzkého propojení triády spolupráce. Dnešní svět má a bude mít dostatek manuální práce, ale kritický nedostatek znalostí a mozků. Znalosti jsou nejdůležitější formou kapitálu.

– Je třeba překlenout rokli mezi podnikatelskou a vzdělávací sférou, skoncovat se situací, kdy naše vynálezy a inovace musí být obchodně realizovány v zahraničí. Vzdělanci musí i podnikat a podnikatelé se vzdělávat. Rakousko-uherský vzdělávací systém, založený na informacích a společenské izolaci ve „věžích slonoviny“ je třeba opustit.

– Již tedy ne Czech Made anebo Made in Czechoslovakia, ale hlavně *Designed and Invented in Czecho-Slovakia*. Obchodní a podnikatelská neintegrace Čech a Slovenska je základem vzniku střeoevropského regionu spolupráce.

– Efektivní propojení podnikatelské a vzdělávací sféry vyžaduje podporu úplně jiného politika. Je třeba zavádět *Vysoké školy politiky*, kde by kvalifikovaní adepti získávali znalosti v ekonomii, organizaci a řízení, technologii, geopolitice, etice a umění jednání s lidmi – z hlediska potřeb společnosti, ne stranické ideologie. Zastaralá politická ideologie do moderní triády regionálního rozvoje nepatří.

– Politické strany by se o takto vzdělané politiky ucházely za účelem zvýšení viditelnosti, prestiže důvěryhodnosti a vnitrostranické celistvosti. Časem by profesní, neideologičtí politici získali dostatečný vliv a zkušenosti, aby mohli podnikově-vzdělávací sféru efektivně podpořit. *Profesionalizace politiky* (ve smyslu profesnosti, ne příjmového „profesionalismu“) je předpokladem úspěšného rozvoje tápající společnosti.

– Získané znalosti, úsilí a investice nesmějí být promrhány zmařeny v ideologických válkách a rozporech, vedených až na osobní a čistě stranické úrovni. Neprospívá to jednotlivcům ani regionům. Politická soutěž by se stala soutěží řešení a odborně zakotvených realizací, ne centrálně produkovaných ideologických „svěracích kazajek“ pláňných slibů.

– Úspěch je třeba vnímat jako úspěch společnosti v globálním prostředí, ne jako úspěch politických stran v prostředí lokálním. Česko je malá země, v počtu obyvatel něco jako střední světové město, řízené starostou. Tento rozměr je třeba učinit konkurenční výhodou, ne nevýhodou „velkého státu“. Je mnohem těžší změnit směr velkého křižníku než rychlého motorového člunu. Jsou stejně rychlé, ale ne stejně adaptabilní. Schopnost adaptace, změny a podnikatelské agilnosti je v dnešním světě důležitější než hospodářská fixace a specializace.

Svět se začíná transformovat do nových standardů podnikání, vzdělávání a chování. Nové výrobky a služby, nové ekonomické a podnikatelské modely, nové technologie – možnosti zaměstnanosti a úspěchu jsou perspektivně neomezené. Jen je nutno dělat to, co si globální zákazník žádá a ne to, co jsme my „dělali vždycky“.

Jeden příklad za všechny. Svět přechází od benzínových na elektrické automobily. Ekologie se stává předmětem úspěšného podnikání všude na světě. Jen v zemích montoven a skladů zůstávají lidé závislí na „exitových“ sériích starých modelů starého, bezperspektivního světa. Nahradit takto politicky motivovanou monokulturu vyváženým portfoliem výrob a služeb je základem vize nové, synergií vyvážené ekonomiky. *Ecology is good business!*

Klíčem k perspektivní ekonomice, která je schopná zároveň chránit a rozvíjet své prostředí, není politický aktivismus vlád, stran či politických iniciativ, ale plné nasazení podniků a podnikatelů, kteří již dnes odmítají chápat, proč žít dobře dnes by mělo znamenat snížit kvalitu života těch, kteří přijdou po nás.

Kapitalismus svobodného trhu funguje neutrálně: pracuje jen s tím, co do něho sami vložíme. Tak jako v době za přidanou hodnotou vyčerpá prostředí, které mu poskytovalo životadárné zisky, tak se dnes v podobné době za přidanou hodnotou transformuje na levnější a zákaznicky žádanější produkty i technologie „nulových emisí“ – aby nejen generoval potřebné zisky, ale současně regeneroval a zhodnocoval prostředí, které tvorbu zisků umožňuje. Není optimističtějšího pohledu na svět. Můžeme jej všichni pochopit a tedy i aktivně uchopit, ještě v roce 2010.

9. Rok 2012: Jak dál?

Skončila jedna éra rozvoje české společnosti – komplikovaná a dlouhá éra postkomunismu, která vyústila v hospodářský, politický, vzdělanostní i morální pokles. Víme to všichni: Nastává boj o budoucnost, ne úsilí o rehabilitaci minulosti. Po dvaadvacetileté éře rozprodávání, rekorytizace a rozkrádání starého státu přichází fáze budování státu nového – pokud o to budeme stát, a hlavně to chtít.

Zvítězit v boji o budoucnost vyžaduje zásadní změny v myšlení, konání i způsobu života nás všech. Změny v hospodaření a podnikání, vzdělávání a znalostech, v politice i samosprávě, v mediálních a kulturních komunikacích, vnímání světa a hlavně: vnímání sebe samých ve světě. Co jsou naše cíle? Jaká je naše role? O co usilujeme? Čím se chceme stát? O čem sníme? Jaká je naše strategie? Jinými slovy: Jak dál?

Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty, nevydírát pracující, pracovat a šetřit a učinit práci i šetření výnosnější, žádoucnější a čestnější než lenošení a mrhání.

TOMÁŠ BAŤA

Následujících 20 bodů je uvedeno jen heslovitě; důraz je na jejich celistvost a provázanost – na systém budování státu, ne na jeho jednotlivé složky. Tradičně separovaný a nekoordinovaný rozvoj „sfér vlivu“ jednotlivých složek nemůže vést k optimálnímu obsazení zodpovědností ani k žádoucímu úspěchu celku pro celek.

1. Je třeba se zabývat transformací společnosti, ne jen krizí společnosti. Z krize vyplývá pasivita a čekání na návrat „do normálu“ předkrizového období. Změna je pak minimální, konzervuje se starý systém, čeká se „na Godota“. Transformace však stimuluje inovace, hledání, adaptaci, přizpůsobení – tj. aktivní přístup k životu i podnikání.
2. Slova již nestačí. Musíme přejít od kultury slov ke kultuře akce, činů a práce. Nezáleží na tom, co říkáme (slibujeme, popisujeme a prosazujeme), ale jen a jen na tom, co děláme. Bez akce a rozhodování degradujeme své znalosti, ztrácíme autonomii a stáváme se pouhou hříčkou svého okolí. Vědět ještě neznamená umět.
3. Politická ideologie do nového světa nepatří. Naivní hry na „levici a pravici“ jen brzdí rozvoj společnosti. Jde přece o to, kdo „umí“ – postavit dálnici, vychovat děti, vzdělat novou generaci, vybudovat úspěšný podnik, vyloučit korupci, odhalit podvod, atp. Nejde o to, kdo a jak o tom umí mluvit. Dost bylo prázdných slov, málo bylo a je mužů a žen činu, odborníků, fachmanů a zkušených podnikatelů.
4. Nositeli ideologie jsou politické strany, novodobé podnikatelské s. r. o., „společnosti s ručením omezeným“, ve výnosné oblasti politické. Strany ideologii potřebují k diferenciaci, aby obhájily svoji existenci. Nediferencované strany by ztratily smysl. To, že jsou brzdou rozvoje, je bohužel vedlejší. Kdykoliv voliči volí kandidáta strany, volí tím celou stranu a její aparát. Volit „menší zlo“ je pošetilé.
5. Bez stran bychom volili samostatné a nezávislé odborníky a osobnosti, nezatížené bagáží korupčních sítí kmotrů, sponzorů, příživníků a zlodějů. Zodpovědnost voličů je pak adresná, transparentní a přímá. Možnost odvolání jedinice je absolutní. Stranu „odvolat“ nelze – přechází prostě do opozice a je kan-

didátem pro degradující koalice a opoziční smlouvy na všech úrovních.

6. K nové společnosti je třeba nových myšlenek a nových osobností. Tradiční recyklace politiků je i recyklací starých návyků, myšlenek a osobností. Jen odbouráním starého lze udělat místo pro nové: Demokracie bez „čerstvého větru“ v myšlení se stane zahnívajícím partokracií a konzervárnou dysfunkčních byrokracií a stranických kultur vulgarity, arogance a neschopnosti – na účet voličů, ale i nevoličů, tedy daňových poplatníků obecně.
7. Politici mají časový horizont jen do příštích voleb – tj. kratší než i ty nejkratší hospodářské, vzdělávací a společenské projekty a strategie. Tato země proto nemá žádnou strategii ani po dvaadvaceti letech. Zato má spoustu krátkodobých ideologických programů, tedy slibů a příslibů do příštích voleb. To je málo času na výnosnou korupci a rozkrádání: Proto je trvalá recyklace a rekorytarizace stranických politiků tolik žádoucí, svůdná a dobře financovaná.
8. Vyrovnávání rozpočtů je politický akt přerozdělování: sám o sobě nevede ke zlepšení výkonu ekonomiky. I ti nejchudší mohou mít vyrovnaný rozpočet: nulové příjmy = nulové výdaje. Vyrovnaný rozpočet je třeba uzákonit jako podmínku k dobrému hospodaření nutnou, i když ne postačující. Důležitější je růst konkurenceschopnosti a produktivity podniků, růst přidané hodnoty a tvůrčí, inovační kultura.
9. Zbavme se navyklé mantry „Jsme malá, otevřená ekonomika“. Malá ekonomika jsme definičně a není třeba to zdůrazňovat. Otevření jsme hlavně pro zahraniční podniky, investory a kapitál. Uzavření jsme pro české podnikatele, obzvláště pro malé a střední podniky. Proto nám nevznikla silná vrstva národních kapitalistů, která by mohla autonomně rozhodovat o osudu českých podniků, a tak i o směřování národ-

ního hospodářství. Česká ekonomika je ekonomika odvozená, neautonomní, nezdravě závislá na ekonomice německé. Nejsme hospodáři ve své vlastní zemi.

10. Nenaslouchejme lidem, kteří končí své analýzy populárním slovem „Uvidíme“. Neuvidíme. Neuvidíme a nepoznáme ze své budoucnosti nic, jestliže zůstaneme pasivní, závislí a odvození. Musíme se ucházet o svoji vlastní budoucnost. Analýza minulosti nedostačuje v době trvalé změny. Nelze přece řídit akceleraci ekonomiky s pohledem upřeným do zpětného zrcátka. Ne tedy „uvidíme“, ale rozhodneme, vytvoříme a uděláme. Jinak to nepůjde.
11. Účelem vzdělávání není odpovídat na otázky, ale kladení otázek nových, řešení nových problémů a tvorba inovačních přístupů. Smyslem vzdělávání je přidávání hodnoty jedincům, rodinám, regionům i společnosti. Vzdělání se proto musí soustředit na znalosti (tj. umět), ne jen na komoditní informace, obzvláště v éře internetu. Přidávat hodnotu společnosti znamená mít znalosti, které potřebují a oceňují ti, kteří nové hodnoty vytvářejí, tj. česká podniková a podnikatelská sféra. (Chybí nám i „Vysoká škola politiky“, kde by kvalifikovaní adepti získávali znalosti v ekonomii, organizaci a řízení, technologii, geopolitice, etice a umění jednání s lidmi – z hlediska potřeb společnosti a ne stranické ideologie.)
12. Ve vzdělávací sféře musíme vyhledávat a odměňovat diferenciaci a rozdílnost přístupů, teorií a praxe, ne jejich další standardizaci a zglajchšaltování. Vzdělávací monokultura, kdy se všichni učí a dělají totéž, je hlavní příčinou ztráty konkurenceschopnosti. Stejně tak intelektuální incest, kdy se učíme jeden od druhého, ve svém uzavřeném prostředí, bez „genetiky“ vnějších intelektuálních vlivů a konfrontací s ostatními hodnotami a kulturami. Bez nepřetržitého hledání a experimentace se staneme jednou, velkou, absurdní kavárnou Slavia planých slov.

13. Veškerá hospodářská akce začíná v lokalitě či regionu, nikdy ne na ministerstvu. Proto je třeba posílit autonomii a nezávislost komunit, lokalit a regionů. To znamená volit nezávislé místní osobnosti a odborníky. Nedovolit export stranických ideologů a jejich síti z centra do místních institucí. Každá opravdová politika je nutně lokální. Naše lokality a regiony musí vytvářet vlastní přidanou hodnotu, ne se zadlužovat v zájmu stranického centra. Místně vytvořenou hodnotu je třeba uchovat pro další rozvoj regionu, ne ji přerozdělovat z politického centra. Národní ekonomika je souhrnem fungujících ekonomik lokálních, ne naopak.
14. Na regionální úrovni lze uskutečnit to, co je na úrovni koaličně-stranického centralismu nemožné: triádu spolupráce podnikové a vzdělávací sféry spolu s autonomní místní samosprávou. Tyto tři pilíře regionální tvorby hodnot poskytují vitální alternativu k existující alianci politických stran, bank a armádních i bezpečnostních složek, založené na spotřebě hodnot vytvořených jinde, triádou regionální spolupráce. I zde je volba pro voliče jasně definovaná: Je třeba realizovat to české „Uděláme si to sami!“
15. Svět se posouvá od nejisté a selhávající globalizace k relokizaci zemědělských, výrobních a služebních činností do autonomních komunit v duchu hesla „Mysli globálně, jednej lokálně“. Je to právě v tomto trendu a v těchto oborech, kde můžeme světu nejvíce prospět a tak se stát jeho důležitou součástí. Globálně musí cestovat znalosti, ne osoby, produkty a služby. Nové digitální technologie, internet nevyjímaje, umožňují inovace právě v re-lokalizovaných systémech.
16. Zahraniční politika musí přejít od pasivity k aktivitě, z rukou tradičních diplomatů do rukou aktivních a vzdělaných hledačů nových hospodářských příležitostí, trhů a zdrojů ve smyslu „To nejlepší na světě

nám úplně stačí“. Smyslem zahraniční politiky není zavírat, ale otevírat nové prostory pro uplatnění našich znalostí, inovací a schopností, obzvláště v růstových regionech Číny, Indie, Brazílie a částí Afriky.

17. Naše justice by neměla být založena na prostém naplňování zákonnosti, ale na hledání spravedlnosti i v zákonnosti dnes nedostatečné – tlakem na úpravu zákonů a na tvorbu zákonů nových a spravedlivějších. Hledání spravedlnosti, ochrana občanů před korupcí, svévůli byrokratismu, lobbismem a takzvaným „drobným tiskem“ ve smlouvách je základním posláním justice.
18. Korupce je manifestací systému, který korupci umožňuje, dovoluje, odměňuje a zakrývá. „Boj proti korupci“ není pouze bojem proti zkorumpovaným jedincům. Zkorumpovaný systém své zkorumpované jedince nepřetržitě produkuje, podle hesla „I kdybychom padli všichni, vstanou noví korupčníci“. Dnešní informační technologie umožňují spolehlivé „značení“ veřejných peněz tak, aby byly jejich toky zcela průhledné a snadno sledovatelné ve fyzické i elektronické podobě.
19. Náš politický systém tak přestane být společností osobností, mediálně podporované a posilované, a transformuje se na společnost pravidel a zákonů. Zákony je třeba vytvářet kvalitní hned napoprvé, a ne za účelem následných řetězců takzvanou „novelizací“, umožňujících korupci pomocí kumulované složitosti a neprůhlednosti. Ideologická mašinerie politických stran, podporovaná mediálním zájmem o „osobnosti“, transformaci na moderní a spravedlivou společnost pravidel a zákonů stále brzdí.
20. Autentická demokracie má pět složek: 1) přímá demokracie a jeden volič – jeden hlas; 2) nestraničné, individuální zastoupení lokalit a regionů; 3) možnost volby „nikoho z výše uvedených“; 4) vyloučení peněz

z politiky: demokracie není na prodej; 5) omezení volebních mandátů na jedno období, zamezení recyklace jedinců a tak i tvorby sítí korupce. Bez obnovy autentické demokracie to nepůjde, režim politických stran dobrovolně neustoupí: musí být odvolán nově získanou mocí pospolitosti voličů.

Rok 2012 bude rokem velkých změn na celém světě, ale obzvláště ve vyspělých společnostech USA, západní Evropy a Japonska. Jestli tomu tak bude i v české kotlině již nezáleží na politických „elitách“, ale na veřejnosti prostých voličů, kteří si často neuvědomují svoji sílu. Jedinou alternativou k potřebné změně je existující *status quo*, tedy udržení režimu 4R – rozkrádání, recyklace, rekorytarizace a rozprodávání – ještě dále a hlouběji do 21. století.

Je již zřejmé, že dnešní „mocní“ jsou zcela bezmocní před silami krize a transformace: nemohou zvrátit ani zastavit nepodplatitelný tok dějin. Jestli i dnešní „bezmocní“ zůstanou bezmocní dobrovolně, je v Česku ještě otázkou; ale volba mezi změnou k novému a utužením starého vystává stále zřetelněji.

10. 2012 slov

Naši rodiče kdysi četli 2000 slov a věřili v lepší budoucnost. Když přišla naděje, cinkali jsme klíči a byli jsme nesmírně šťastní. Vzpomínám si, jak jsme stáli na přeplněném Václavském náměstí anebo u Leninovy hlavy v Žilině. Čekali jsme dceru Lucku a moje manželka Milena mi tehdy řekla: „Co když dopadneme stejně jako naši rodiče?“ Odvětil jsem jí tenkrát něco v tom smyslu, že ty dva týdny za to stály. Ano. I dnes si myslím, že ty dva týdny za to stály. I když mám někdy pocit, že jsme dopadli ještě hůře než naši rodiče. Jim sebrali iluze, nás navíc bezohledně okradli.

Musíme se asi opět vrátit na náměstí, protože jsme něco nedotáhli do konce. Vzniká tu ještě obludnější systém, než byl ten předcházející. Znovu se vyhazují lidé z práce, třeba jen proto, že chtějí spravedlnost. Znovu tu máme vrstvu neomylných a nedotknutelných a masy, které mají bezmocně přihlížet a trpět jejich vládou. Rád bych ozřejmil, že se hodlám i nadále věnovat své práci, kterou mám rád. Ale chci pomoci změnit tuto zemi k lepšímu. Protože pokud neuskutečníme změnu, v této zemi nebude možné ani podnikat, ani pracovat, ani žít. Korupce, neschopnost a deziluze nás zničí.

Žijeme v zemi, v níž si platíme zkorumpované politiky, drahou a neefektivní správu a služby občanům. Za vysoké odvody a daně, které platíme, by nám měl stát poskytnout bezpečnost, spravedlnost, vzdělávání a zdravotní péči. Neposkytuje ani jedno. Lidé jsou okrádáni, zločiny se

nevyšetřují a zločinci netrestají, vzdělávací systém produkuje nepřipravené absolventy, kteří skončí na úřadech práce, ve zdravotnictví probíhá genocida a okrádání pacientů.

Za dvacet let byla generace našich rodičů okradená o vše, co během svého života budovali. Zůstaly jim bezcenné kuponové knížky, mizerné důchody a smutný pohled na rozkradené státní podniky. Oloupená byla také generace našich dětí a vnoučat. Za dvacet let se pod rouškou „privatizace“ rozprodaly a rozkradly klíčové zdroje tohoto státu, a stát se dále rychlým tempem zadlužuje. Nenechali jsme dalším generacím nic, na čem by bylo možné stavět strategii rozvoje naší země. Sebrali jsme jim také sny a iluze o tom, že existuje spravedlnost a že tvrdou prací se dosahuje prosperita.

Kdo je za tento stav odpovědný? Seznam je dlouhý, ale většinu viníků najdete na kandidátkách politických stran, které zde vládly od vzniku samostatného Slovenska. Ano, dnešní politické strany dosáhly úroveň Komunistické strany Československa. Nic na tom nemění ani přívlastky „zneužitě“ v jejich názvech – sociální, demokratická anebo křesťanská. Vystoupení jejich představitelů jsou zábavnější než vystoupení Milouše Jakeše nebo Vasilu Biľaka a SIS vyvolává v lidech větší strach než zločinecká STB.

Lidé propadají beznaději a frustraci. Mnozí už nevěří, že dokážou něco změnit. Někteří tiše trpí, jiní hlasitě nadávají. Existuje řešení tohoto stavu?

Frustrace, strach a hněv nedokážou vytvořit nic krásného a velkého, neodstraní nemoc, ani nevyvedou zemi z úpadku a bídy. Potřebujeme odvahu, soudružnost a spolupráci. Potřebujeme také sny a vize, které se nám snaží cyničtí politici a jejich sponzoři vzít. Nesmíme jim to dovolit. Už jen vzhledem na naše okradené rodiče a zadlužené děti.

Každý člověk v této zemi má několik možností, jak tento stav změnit. Ne trpným mlčením, ani hlasitým nadáváním, ale konkrétními činy. Volby jsou prvním aktem,

při kterém můžeme poslat staré struktury do minulosti. Musíme se naučit vyvíjet tlak na politiky – mohou k tomu sloužit náměstí, ale také internet, média a další možnosti. Můžeme i aktivně vstoupit do veřejného života a kontrolovat věci, které se dějí, žádat o jejich vyšetření a potrestání viníků. Slovensko potřebuje ze všeho nejvíc jednu věc – spolupráci. Spojovat nás musí hodnoty a dlouhodobý rozvoj této země. Musíme přestat s rozdělováním podle světonázorů anebo regionů. Naše dělení vyhovuje politikům. Můžeme začít jedním imperativem, který by nás mohl spojit – Nepokradeš!

Čím začít? Řešení každého úpadku, krize anebo války začíná očištěním. Je třeba začít vyšetřovat lidi v politice, na prokuratuře, soudech, policii. Ty, kteří porušili předpisy anebo zneužili svého postavení, je třeba okamžitě propustit a nahradit těmi, kteří byli nespravedlivě stíháni za to, že hájili spravedlnost. Už nemáme jen oběti komunismu, ale také oběti posledních dvaceti let. Je třeba rozpustit SIS a vybudovat ji znovu tak, aby byla pod kontrolou veřejnosti, nikoliv politických stran. Je potřebné začít hloubkové vyšetřování financování veškerých politických stran a majetku jejich představitelů. Je potřebné zrušit imunitu a všechna privilegia politiků a osob, kteří jsou placeni z našich daní. Ano, je to úsměvné – politici přece nenechají vyšetřovat sami sebe. Pak je tedy musíme vyměnit. Po prošetření je nutné přistoupit ke zkonfiskování majetků, které byly získány podvodně. Ano, budeme potřebovat velké lopaty a mnoho práce, abychom vyčistili tento hnůj.

Existuje nějaké řešení budoucnosti Slovenska, kromě čekání na instrukce z Bruselu a víry v hospodářský růst v Německu?

Je zapotřebí si povšimnout, že to, co nazýváme krizí, je transformace, která probíhá v celém světě. Ekonomické problémy postihly Evropu, USA i Japonsko. Globalizace narazila na své hranice a vzniká trend lokální výroby (tzv. kolokace), vznikají nové a paralelní podnikatelské systémy,

kteří oslabují staré, zdegenerované struktury. Stačí se podívat na jména světových firem, které zbankrotovaly a na jména nových firem a celých odvětví, které vznikají. Mění se systémy spravování států, vzdělávání i řešení tradičních problémů ekonomiky a zaměstnanosti. Zastaralá řešení, která se vyučují na univerzitách, a ekonomové a politici je opakované a neúspěšně používají, už nefungují. Že jiné nemáme? Bude tedy nutné je vypracovat. Nevymyslí je politici, ani byrokrati v Bruselu, ani ekonomičtí analytici v médiích. Je šílenstvím, když neustále a opakovaně děláme věci stejně – a očekáváme odlišné výsledky, řekl Albert Einstein.

Několik příkladů.

Šli byste na operaci k lékaři, který nikdy neoperoval, anebo na oběd ke kuchaři, který nikdy nevařil? Ne? Tak proč své děti posíláte na univerzity, kde působí lidé bez odborné praxe, kteří bez problémů vyučují například ekonomiku, management, organizaci podniku anebo podnikání? Školství je potřebné zásadně změnit. Na jedné straně máme v našich firmách nedostatek kvalifikovaných pracovníků, na druhé straně školy vydávají bezcenné diplomy a vysvědčení absolventům, kteří putují rovnou na úřady práce. To, co nazýváme akademickými svobodami, je ve skutečnosti anarchie a obrovské plýtvání na účet státu. Je nutné začít měřit úspěšnost škol úspěšností absolventů při získání pracovního místa a neúspěšné školy a studijní odbory urychleně zrušit. Na Slovensku by klidně stačily tři až čtyři kvalitní univerzity, o 70 % méně gymnázií a různých pochybných studijních oborů. Nekvalita škol není daná jen nekvalitou studentů, ale především lidí, kteří na školách vyučují. Vysokým školám je nutné snížit rozpočty a donutit profesory začít řádně pracovat. Získané peníze je potřebné přesunout pro rozvoj základních a středních škol.

Korupci nelze řešit pouze vyzváním lidí k dodržování morálky a desatera. Na Slovensku existují špičkové

firmy z oblasti informatiky. Tyto firmy mají systémová řešení, která mohou zamezit únikům daně z přidané hodnoty (DPH), fiktivním a dočasným fakturám, předraženým nákupům léků a přístrojů ve zdravotnictví a jiným podvodům. Zatím se neprojevil „vyšší“ zájem přijmout taková řešení, která by dokázala zamezit korupčnímu chování a ušetřit státu obrovské prostředky. Kdo je to „vyšší zájem“? No přece gorily, které nosí svým opičkám v parlamentu a na ministerstvech čerstvé banány.

Přístupy politiků a států k nezaměstnanosti jsou následovné:

1. Nezaměstnanost se administrativně „snižuje“ tak, že se mění statistiky, lidé se vyřazují z evidence anebo se dělají různá státní opatření, jako je povinné zaměstnávání absolventů, zvyšování počtu studentů, dotované vytváření pracovních míst pro určité skupiny lidí apod. To však neřeší příčinu nezaměstnanosti, ale pouze uměle koriguje a vylepšuje čísla.
2. Nezaměstnanost se snižuje státními investicemi do infrastruktury anebo lákáním zahraničních investorů, kteří přijímají stimuly a dotace na vytváření pracovních míst. To ovšem rovněž neřeší příčinu nezaměstnanosti, ale ji pouze dočasně koriguje. Po odchodu investorů, kterým skončí dotace a daňové prázdny, a po skončení státních investic se situace dramaticky zhoršuje. Tento způsob řešení nezaměstnanosti navíc klade vysoké nároky na výdaje státu.
3. Nezaměstnanost mohou řešit pouze podnikatelé a podniky. Většina firem je nucena zvyšovat svoji produktivitu (racionalizace, automatizace), což taktéž přispívá k vyšší nezaměstnanosti. Otázkou tedy je, zda je při popsaném vývoji vůbec možné zvyšovat zaměstnanost, a pokud ano, pak tedy jakým způsobem.

Existují následující možnosti zvyšování zaměstnanosti:

- Protože racionalizace a zvyšování produktivity zaměstnanost spíše snižují (i když zvyšováním konkurenceschopnosti a růstem firmy ji mohou částečně zvyšovat), je potřebné hledat cestu hlavně v oblasti inovací – tedy ve vytváření produktů a služeb s vyšší hodnotou, které lze prodávat za vyšší ceny a je možné s nimi vytvářet nové trhy a odběratele. Často se argumentuje, že Česko anebo Slovensko nemají takovéto firmy, což není pravda. Jako příklady mohou sloužit Linet, Fosfa, 2N Telekomunikace, Anect, ESET, Elcom, Ipesoft, Sygic, KROS, OMS, Borcad a jiné.
- Relokalizace a kolokace – výroba soustředěná do lokálních sítí. Dnes se začíná prosazovat trend zásobovat podniky a obchody spíše lokálně – umožňují to nové technologie (3D tiskárny, malá a univerzální zařízení pracující s digitálními vstupy, vertikální farmy apod.). Zároveň se ukazuje, že globální zásobovací sítě jsou zranitelné (katastrofa v Japonsku), neekologické, ale i neekonomické. Jedná se ale také o lokální výrobu kvalitních zemědělských produktů a potravin, o řemesla atd. V USA vznikají takzvané *communities*, roste nákup kvalitnějších, lokálně produkovaných produktů – na úkor supermarketů apod.
- Aplikovaný výzkum a vývoj. Na Slovensku i v České republice profesori a akademici zdůrazňují potřebu základního výzkumu. Domnívám se, že jejich hlavním motivem je, aby mohli utrácet peníze bez jasné kontroly výsledků. Řešení je v aplikovaném výzkumu, propojeném na inovativní firmy. Mnohé země vytvořily vědecko-výzkumné zóny, které se rychle rozvíjejí. Pozitivní příklady neexistují jen v Německu, Finsku nebo Singapuru, ale také v Brně.
- Nejlepší cestou zvyšování zaměstnanosti je samozaměstnávání. Je to nejlevnější a zároveň dlouhodobě udržitelná cesta rozvoje živností, malých a středních podnikatelů a jejich podniků. Potřebujeme proto vytvořit nové

typy škol – podnikatelské univerzity, jejichž potřebu definoval už Jan Baťa. Takovéto školy, na kterých se nejen studuje, ale studenti současně přímo podnikají, už začínají ve světě vznikat. Znamená to i zlepšení podmínek pro domácí podnikatele, rozvoj vzdělávacích programů, které budou už malé děti vést k rozvoji kreativity, logiky, ekonomické samostatnosti a podnikatelských schopností. Znamená to současně potřebu uvědomit si, že pokud je někdo v této zemi schopný vytvářet ekonomické hodnoty a pracovní místa, pak jsou to pouze podnikatelé. Pokud budou lidé podnikat, budou zároveň vytvářet pracovní místa – minimálně pro sebe. Zároveň se budou učit nové věci a inovovat, aby jejich firmy přežily, a budou vést k podnikání také své děti. Podnikání je i cesta ke svobodě a nezávislosti lidí na státu. Je to zároveň činnost, která jasně vyčleňuje místo politikům a jejich stranám ve společnosti – na její úplné periferii, v zóně, kterou nikdo nepotřebuje a není z ní žádný užitek.

Nezaměstnanost nelze řešit na ministerstvech ani na úřadech práce. Žádný politik ani úředník ještě nevytvořil ani nezachránil pracovní místo. Pouze utrácení množství peněz na nesmyslné dotace, stimuly anebo rekvalifikace. Nezaměstnanost dokážou řešit pouze podnikatelé a podniky. Tam je potřebné nasměrovat pozornost. Za každého zaměstnance z naší firmy platíme odvody. Kdyby stát, podle výše těchto odvodů, nabídl možnost zaměstnat několik nezaměstnaných a převedl je ze zaměstnanců státu (nezaměstnaný je zaměstnanec státu) například na zaměstnance mé firmy, pak by tito lidé získali potřebné návyky a znalosti a měli by lepší šanci na trvalé pracovní místo. Vedlejším efektem by byla i vyšší flexibilita a konkurenční schopnost domácích firem, důstojnost a vyšší sebevědomí nezaměstnaných. U dlouhodobě nezaměstnaných, z nichž část nechce pracovat anebo nemá základní pracovní návyky, jsou jiná řešení v komunitním podnikání, jehož význam bude

narůstat. Je však potřebné připravit lidi v obcích a regionech k organizování takovýchto činností. Kromě zaměstnání lze takto řešit ekologické problémy, ale také ekonomiku obcí. Je nutné, aby školy vedly studenty k samostatnosti a podnikavosti. Každý člověk se stane podnikatelem tím, že bude muset uplatnit na trhu svůj talent, znalosti a hodnotu, kterou nabízí.

Hodně se mluví o znalostní ekonomice a inovacích, ale málokdo přesně ví, co to je. Téma je zajímavé zejména proto, že u toho lze úspěšně zneužívat evropské fondy. Faktem ovšem je, že ve světě vznikají zóny, kde se propojuje výzkum s inovativními firmami, vzniká množství zajímavých pracovních míst, ale také výsledků, které zvyšují konkurenceschopnost firem. Znam to z Německa, ale i z jiných zemí. Nejblíže k nám vzniká takovéto centrum v Brně. Slovensko si však hová jako Šípková Růženka a raději vrátí několik miliard eur do Bruselu, než aby hledalo společné řešení. Proč je tomu tak? Protože každý profesor chce mít svou vlastní hračku a píseček, protože všichni by chtěli dělat základní výzkum za mnoho peněz bez konkrétního výsledku, neboť jen málo slovenských profesorů má kuráž srovnávat se a spolupracovat se světovou špičkou. Také proto se naše univerzity nenacházejí v žebříčcích světových univerzit a naši mladí talentovaní vědci raději odcházejí do zahraničí. Kdybychom našli řešení, vrátili by se možná zpátky, dělali by kvalitní aplikovaný výzkum na Slovensku a znamenali by benefit pro slovenské firmy.

Máme ještě vůbec slovenské firmy? Máme. Jsou sice mladé a je jim kolem dvaceti let, ale mnohé z nich už mají světové výsledky. Jsou to nejenom firmy v oblasti IT, ale i v oblasti strojírenství, elektrotechniky anebo chemie. Náš stát má však zajímavou politiku. Domácím podnikatelům peníze bere a zahraničním rozdává. Výsledkem je například to, že jedna z nejlesnatějších zemí v Evropě vyváží dřevní surovinu a dováží výrobky, ve kterých byla použita. Potřebujeme rozvíjet tyto zárodky slovenských exportérů

a firem, které dělají světové konkurenční výrobky. Tyto firmy potřebují kvalifikované lidi, kterých je nedostatek, a přístup ke kvalitnímu aplikovanému výzkumu.

Každá transformace světové ekonomiky urychluje vznik nových oblastí podnikání. Zde je šance pro Slovensko a slovenské firmy. Namísto hledání možností jak bojovat s krizí se ptáme, jak probíhající změn využít ve vlastní prospěch. Namísto snahy udržet růst HDP se ptáme, jak zajistit zaměstnanost a kvalitu života i při poklesu HDP. Ptáme se, zda je HDP vůbec dobrá metrika pro měření výkonnosti a konkurenceschopnosti. Namísto čekání na to, zda budou Německo anebo Evropa růst, hledáme příležitosti, jak budou růst slovenské firmy, když bude světová recese apod. Přestaňme se zabývat nesmysly, které nám jak papoušci opakují politikové a ekonomičtí „experti“. Hledejme úplně nová řešení, která zde ještě nebyla.

Lékaři, podobně jako profesori, křičí, že mají malé příjmy. A podobně jako profesori dokážou utratit i desetinásobné zvýšení bez měřitelného výsledku. Zdravotnictví se rozkrádá na třech úrovních – politické, která začíná už při nesmyslných předpisech, vyhláškách a zákonech, které se nazývají „reformami“. Výsledkem jsou obrovské náklady na předražené přístroje, léky, ale také zbytečné předepisování léků a lékařských výkonů. Další okrádání zdravotnictví je na další úrovni – pojišťovny a různé předražené služby, pokusení některých lékařů a managementů zdravotnických organizací. Třetí rozkrádání zdravotnictví je na provozní úrovni – týká se obrovského plýtvání, špatné organizace, nevyužívání drahých přístrojů, nedostatečné prevence (v posledním období byla mnohá preventivní vyšetření odebrána z kompetence lékařů prvního kontaktu) a následně předražené léčby, atd. V univerzitním školství i ve zdravotnictví jsou potřebné radikální změny – od sofistikovaných systémů nákupu prostředků pro zdravotnictví až po reorganizaci nemocnic směrem k zeštíhlejším a chybám odolávajícím procesům.

Neblázněte, vždyť tu žijou lidi!

V posledním období jsem měl možnost být svědkem reakcí rozličných lidí v různých situacích. Chování i slova mnoha z nich se měnily podle situace. „Odpovídejte třemi větami, jinak vás nezařadí,“ říká volební manažer svým kandidátům. Chce tím říct, že když vysvětlíte ve třech větách řešení nezaměstnanosti na Slovensku, budete v televizi. „Buďte struční, to mají novináři rádi,“ říká další mediální expert. Neříkej lidem pravdu, pokud ji nechtějí slyšet, pokud chceš být zvolený, raději jim s úsměvem lži do očí – asi takto lze shrnout oblbování voličů ze strany politických kandidátů. Podobná taktika se občas používá také v podnicích – říká se jí situační management anebo manažerské zručnosti.

Pamatuju si na jeden starý český film, ve kterém dobrý voják Švejk křičí na nepřátelskou armádu, aby nestříleli, že jsou tam přeci lidi. Mně se také někdy chce zakřičet – neblázněte, vždyť tu žijou lidi! Proč jim dáváte iluze, které se nikdy nesplní? Proč jim tak nehanebně lžete? Proč nikdo nejde k podstatě problému a dává lidem pouze prázdná slova a sliby, jako kdyby byli všichni hlupáci?

Postavil jsem se jednou komunálnímu politikovi, který mi vyhrožoval trestním oznámením. Dnes je vyšetřovaný on sám za rozkrádání evropských fondů. Před nějakou dobou jsem se účastnil besedy s politikem, který nadělal na Slovensku možná nejvíce zla ze všech. Když jsem ho kritizoval, řekl mi zhruba toto: Já si tě ještě najdu, ty sopláku! Přiznám se, že oslovení mi polichotilo, ale lépe by mi padlo od mladé dámy, než od křestního otce nějaké gorily. Při rozloučení oslovení ještě přitvrdil, takže ho raději nebudu citovat. Jeho bývalý koaliční druh, národní opilec a zloděj, použil několik dní později podobná slova v televizní relaci. Říkám si, lidi neblázněte, jak se mohou v této zemi svobodně pohybovat taková individua a vyhrožovat nám? Vždyť tady žijí lidi a je potřeba je chránit.

V posledních týdnech jsem se setkal s lékaři, kteří spolu nedokázali komunikovat – a výsledkem je jejich pacient, jemuž dnes jdu na pohřeb. Jaký je to svět? Křesťanský demokrat v obci falšoval zápisnici, starosta rozkrádal školu, policajti ochraňovali zločince, soudcové odsoudili nevinného a propustili gangstera, ohrožená žena prosila policii o pomoc, nedostala ji a byla zastřelená. Majitel firmy si každý měsíc stahuje z účtů statisíce eur. Jezdí ve ferrari a užívá si na plážích ve Francii, zatímco jeho zaměstnanci už několik měsíců čekají na výplatu. Zadlužené firmy nechává zkrachovat a zakládá nové.

V daňových únicích patříme ke špičce v Evropě, staří lidé živoří, mladí se neučí a nemají práci. Nemocní nemají léčbu, chudí jídlo, ohrožení ochranu. Politici a manažeři jsou na očích mnoha lidí, kteří s nadějí sledují jejich slova a činy. Následky těchto slov a činů jsou někdy horší než střely, které létaly kolem vojáka Švejka. Žádá se mi zvolat: „Neblázněte, vždyť tu žijou a pracujou lidi.“

11. Když musíš, tak musíš!

Když víš proč, a chceš, pak najdeš klid a štěstí.

Když jsme byli malí, říkali nám, že musíme být poslušní, slušní, usilovní, uctiví, učesaní, čistí... Řada lidí nám přikazovala, co vše musíme, ale jen málokterý se zajímal o to, co skutečně chceme a jací jsme. V podnicích je to podobné – cíle, očekávání, směrnice, standardy, hodnocení. Management „lidských zdrojů“ se více zabývá optimalizací jejich využití a zvyšováním produktivity, než objevováním toho, v čem nacházejí lidé radost, smysl a spokojenost. „Lidské zdroje“ potřebujeme na dvě věci:

1. Aby zajistily růst naší společnosti a blahobytu tím, že budou vyrábět produkty čím dál produktivněji.
2. Aby si ve volném čase kupovaly vyrobené produkty v stále větších množstvích.

K tomu, aby to celé fungovalo, potřebujeme „motivaci“. To, co nazýváme motivací, je však ve skutečnosti často obyčejná manipulace s lidmi. Dopoledne v práci lidi „motivujeme“, aby lépe pracovali, a odpoledne je „motivujeme“, aby více nakupovali, utráceli a půjčovali si. Vždyť všichni potřebují růst a všichni vědí, že růst se měří růstem HDP, a růst HDP znamená růst životní úrovně, a růst životní úrovně je... Zamotali jsme se? Proč je vlastně důležitý růst životní úrovně? No jasné, aby lidé kupovali a měli jsme růst HDP! Kolo se musí

točit a človíček v něm si může opakovat – když musíš, tak musíš!

Když se člověku (anebo lidskému zdroji?) nechce, je potřebné poskytnout mu doping anebo stimulaci. Stimulují státy, vlády, banky, managementy. Hotový drogový kartel. Proč tomu všichni neustále říkají motivace? Mluví o penězích a systému odměňování a spojují to s motivací. Je to podobné, jako bychom mluvili o sexu za peníze a nazývali bychom jej láskou.

Od mala až do důchodu ženeme stádo lidských zdrojů ke štěstí, a Bůh tohoto štěstí se jmenuje Růst HDP. Nemáme jinou cestu. Když musíš, tak musíš! Buď lidi strašíme, anebo si je kupujeme jako otroky, anebo jimi manipulujeme sofistikovanějšími prostředky.

Mnozí manažeři i v dnešní době prezentují své mistrovství v používání cukru a biče. Můžeme to nazývat situačním managementem anebo motivací, ale ve skutečnosti jde často jen o manipulaci a potlačování toho nejlidštějšího, co je v nás. Henry Ford prý kdysi vyhodil pracovníka, který se v práci opakovaně smál, a porušoval tak přísný standard, který to zakazoval. Zábava a práce byly oddělené. V některých firmách údajně zákaz smíchu platí i dnes. Zaměstnanci se tam mohou smát jen potajmu, skrytě, anebo na toaletě. Ale často není potřebný ani zákaz, protože důvodů k upřímnému smíchu není mnoho. Spíš jde o takový smích přes slzy, jako z románu od pana Gogola.

Často se dohadují s manažery o tom, že peníze nezvyšují motivaci lidí. Dnes k tomu přidám ještě něco navíc. Peníze snižují motivaci lidí. Znáte ten příběh o klucích, kteří hráli fotbal pod oknem psychologa? Hodně ho to obtěžovalo, ale on věděl, jak na to. Sešel dolů, pochválil je a nabídl jim peníze za to, že pěkně hrají. Přišli i na druhý den a on jim dal menší částku. Na třetí den jim vysvětlil, že jim může dát mnohem méně než den předtím. Chlapci vyhlásili, že za takové malé peníze hrát nebudou a nazlobeně odešli. Psycholog měl klid a mohl se vrátit ke své práci.

Daniel Pink uvádí výzkumy, které ukazují, že kreativní týmy, které dostávaly vysoké finanční odměny, dosahovaly horších výsledků než týmy s nižšími odměnami. Nejlepší výsledky však většinou dosáhly týmy, které pracovaly zdarma. Chcete důkazy? Kdo vytvořil věci jako Wikipedie, Linux anebo Apache? Výsledkem dobře placených týmů je jakási Encarta a operační systém, jehož start připomíná spouštění jaderné elektrárny a s přesýpacími hodinami. Srovnajme Tropic týmy Vladimíra Krčméryho a dobře placené manažery z mezinárodních humanitárních organizací.

Viděli jste poslední finále mistrovství světa ve fotbale žen, ve kterém Japonky porazily Američanky? Nikdo takové překvapení nečekal. Profesionální přístup amerických hráček byl překonán nadšením a radostí ze hry Japonek. Svůj tým nazvaly Beautiful Flowers a bavily diváky i sebe nádhernou hrou. Bavily se a zvítězily. Ve finále při jedenáctkových rozstřelech bylo vidět rozdíl – smějící se Japonky a vystresované Američanky naprogramované na úspěch. Měl jsem pocit, že zábava porazila povinnost.

Sám na sobě pozoruji, že věci, které dělám jen tak, pro zábavu, mi jdou lépe, než ty, které dělám na objednávku a za peníze. Ubozí zákazníci. Věci, které musíme, nás více unaví a mají nižší kvalitu, než věci, které chceme a děláme je z vlastního rozhodnutí. Při budování naší firmy jsme často diskutovali o tom, co nás motivuje. Často jsme zdůrazňovali, jak je důležité, že máme svobodu, že nás baví to, co děláme a chceme být profesionály. Postupně jsme v našich aktivitách začali hledat hlubší smysl, než je vydělávání peněz. Za několik let se mi dostala do rukou kniha Dana Pinka, v níž jsem se dočetl, že vědci zjistili tři hlavní faktory, které motivují lidi při složitější kreativní práci – autonomie, mistrovství a smysl.

Minulý týden jsem se účastnil setkání lidí, kteří diskutovali o svobodě v práci. Kromě svobody se hovořilo o důvěře, štěstí, hodnotách, odpovědnosti, zdravém rozu-

mu a dalších důležitých věcech. Nikdo nemluvil o firmě jako o stroji a o lidských bytostech jako o zdrojích. Nejvíce mě potěšilo vyprodané kino, v němž se setkala čtyři sta mladých lidí. Já byl výjimka.

Myslím si, že tento svět mohou změnit právě mladí lidé. Pravděpodobně nikoliv ti, kteří studovali na slavných univerzitách, kteří umějí papouškovat poučky a citovat své profesory, teoretizují v médiích a radí ministrům. Myslím spíše ty, kteří organizují různé užitečné komunity, sítě, firmy a společenství. Mladé lidi, kteří hledají svobodu v životě a v práci, odmítají dosavadní způsob života a řešení problémů kolem nás. Lidi, kteří jsou schopni samostatně myslet a zpochybnit mnohá „paradigmata“, která nám „moudří“ tohoto světa denně předkládají. Mluvím o lidech, kteří už nechtějí lhát a křivit svůj charakter, žít na dluh jen proto, aby si mohli koupit další zbytečnost. Věřím, že jich je více než cyniků a technokratů bez fantazie a snů. Jsou to lidé, pro které přátelství, láska, člověk, příroda a svoboda znamená více než růst HDP, delší úhlopříčka televizoru, nový model auta anebo velká vila s dvoumetrovým opevněním. Víte, proč si tito svobodní lidé jednou splní své sny? Protože nemusi, ale chtějí!

Vzpomínám si na slova Štefana Holakovského – známého slovenského vynálezce, experta na ochranu duševního vlastnictví a publicistu. Ve škole mu často učitelky říkaly větu: „Dej pokoj a nevymýšlej.“ Řekl vám už někdo podobnou větu? V dětství? V práci? Použili jste podobnou větu někdy i vy? Pozor na ni! Je nebezpečná a zabíjí. To vzácné, co mají lidé v sobě – tvořivost a talent.

Ze škol jsme dnes udělali linky, na kterých formátujeme děti a studenty pro linky, ve kterých později pracují celý život. Nejsou to jen linky, kde se montují složité kabely, automobily nebo stroje. Uspořádal jsem workshop ve velké firmě a litoval jsem lidi, kteří musejí přecházet přes různé turnikety, všude se hlásit kartami, nechat se

sledovat kamerami a oblékat se jako v armádě. Vytvořili jsme svět hierarchie, kde manažeři, dohlížeci a koordinátoři vyžadují především to, aby jejich podřízení „dali pokoj a nevymýšleli“. Připravují se rozpočty a cíle a poutivě se plní. Každé vybočení z řady způsobuje problém. Nejlepší kvalifikací je rétorika, jazyk, úsměv, slova, která chtějí šéfové slyšet, a ovládnutí powerpointu. Nesmějte se! Téměř jako v politice. Firmy jsou plné nesvobody a lidé v nich jako ozubená kolečka, která se občas promastí finančním nebo jiným bonusem. Lidé formátujeme podle firemní šablony a kontrolujeme podle standardů, místo abychom hledali, co je v nich výjimečné a nechali to rozvinout.

Svět se však mění. Je stále více mladých lidí, kteří vyrůstají v jiném prostředí než předcházející generace, komunikují v sociálních sítích, hledají své příležitosti v síťování a v práci hledají víc než jen zdroj obživy.

Celý svět byznysu se mění a zdá se, že současný svět produktivity bude nahrazen světem kreativity. Svět dokonalých plánovačů a optimalizátorů převálcují nové profese – inovační inženýr, inovátor byznysu, inovátor myšlení, manažer inovací. Zvítězí schopnost inovace a rychlých změn.

Známý profesor a propagátor svobodných firem Isaac Getz uvádí výsledky průzkumu Gallupova institutu, z nichž je patrné, že jen 27 % pracovníků firmy přistupuje k práci aktivně a práce jim způsobuje radost. Celých 59 % lidí chodí do práce jen pro peníze a kromě výplatní pásky ve svém podniku nenacházejí nic, co by jim způsobovalo radost a přinášelo motivaci. Zbýlých 14 % dokonce chodí práci sabotovat a kazit činnost svých kolegů. Že to platí pouze v „socialistické“ Francii? Nevěřte. Rozhlédněte se někdy v práci kolem sebe. Úžasné, když si uvědomíme, jaký skrytý potenciál existuje v každém podniku, a hrozné, když si představíme, že třetinu našeho života prožijeme v práci.

Mnozí podnikatelé si pamatují na období, kdy založili své firmy. Vládla v nich svoboda, kreativita a silná motivace dosáhnout výsledků. Firma rostla a přibývaly směrnice, schůze a formuláře. Když už si s tím podnikatel nevěděl rady, přivolal mezinárodní konzultanty anebo profesionální manažery z velkých firem. Ti dílo dokončili – vyhnali z firmy poslední zbytky zdravého rozumu a tvořivosti. Svobodu nahradili procesními standardy, motivaci zabili penězi a nadprůměrné talenty zprůměrovali.

Pokud se v minulosti konkurovalo kvalitou, produktivitou, disciplínou a strategickým plánováním, dnes platí nové konkurenční zbraně – flexibilita, rychlost, kreativita a schopnost inovovat. Můžete se nažít jak chcete, ale ve složitých hierarchiích, se stovkami koordinátorů a tisíci lidmi, z nichž jste udělali ozubená kolečka, toho nedosáhnete.

Znám firmy, které rostou, jejichž majitelé si všimli, jak se z nich postupně vytrácí radost, spolupráce, někdy i důvěra a výkonnost. Snaží se, aby jejich zaměstnanci znovu našli radost, a zahrnují je penězi a jinými bonusy. Organizují pro ně drahé outdoor tréninky a navzdory tomu, že jim zajistili různé atrakce – od paintballu až k adrenalinovým sportům –, následně zjišťují, že radost ani výkonnost se nedostavily. Naopak, zaměstnanci začínají být rozmazlení (moje babička používala slovo „přesmradění“), jejich nespokojenost dále roste a výkonnost klesá.

Svobodná firma nevzniká tím, že zahrneme lidi odměnami, instalujeme do firmy houpací sítě a pingpongové stoly. Svobodu definují lidé, kteří ve firmě pracují a vytvářejí si svůj systém, svou vlastní kulturu, ve které se cítí dobře a podávají výkony.

Pracovníky ve svobodných firmách motivují hlavně tři faktory – svoboda, smysl, mistrovství (snaha dosáhnout něčeho výjimečného). Peníze vyjadřují status a hodnotu práce, kterou člověk dělá, a tvoří pouze základní rámec jeho stability.

Oblast	Klasická firma	Svobodná firma
organizace podniku	hierarchie a nepružná oddělení, která si plní „své“ cíle	decentralizace, práce v autonomních týmech anebo v sítích
pracovníci	zaměstnanci, kteří dostávají úkoly a cíle a za jejich splnění dostávají odměnu	spolupodnikatelé, kteří si úkoly a cíle definují sami, a tím i výši své odměny – Rowanové
lídři	silní vůdci, kteří vytyčují směr a cíle, sledují jejich plnění	pokorní lídři, kteří vytvářejí lidem podmínky pro rozvoj jejich talentu v práci
motivace k dosahování společných cílů	stimulace peněží za dosažení cílů	motivace prostřednictvím hledání smyslu při dosahování společné vize
pracovní disciplína	standarty, pracovní řády, kontrola	odpovědnost a úcta vůči kolegům a zákazníkům, sebedisciplína
řešení problémů a konfliktů	kompromis = já, anebo ty = já (50 %) + ty (50 %) = 50 %	synergie (třetí alternativa) = já a ty = já (100 %) + ty (100 %) = 200 %
komunikace	formální meetingy a informační systém, diskuse, v níž má obvykle pravdu šéf	volné sdílení informací, nápady, neformální komunikace, dialog, různé úhly pohledu
vzdělávání	plány rozvoje pracovníků, tréninky, hodnocení pracovníků, vzdělávání je často zaměřené na informace, nikoliv na znalosti	pracovník si definuje svůj vlastní rozvoj a hledá vhodnou pozici, 360 hodnocení, zpětné vazby, poučení z minulosti
řízení a kontrola	nadřízenost/podřízenost, nedůvěra, řízení shora dolů, kontrola lidí a výsledků	férovost, respekt, vzájemná úcta, zaměření na společné výsledky, morální a etické principy
pracovní prostředí	shora definovaná firemní identita a pracovní prostředí ve smyslu standardů corporate identity	zaměstnanci vytvářené pracovní prostředí, ve kterém se cítí dobře – např. zařízení připomínající domov, čítárna knih, meditační místnost apod.

Oblast	Klasická firma	Svobodná firma
práce a její obsah	pracovní popisy a pozice, pracovní standardy, definovaná pracovní doba	obsah práce si v mnohém definuje pracovník sám a také si sám v podniku hledá vhodnou pozici, pracovní doba neexistuje, pokud to práce umožňuje, může se pracovat doma a na jiných místech

Jaké jsou svobodné firmy?

Tyto firmy přestaly do velké míry rozhodovat za zaměstnance. Zajímavým faktem je, že kromě vysoké míry nasazení a nadšení zaměstnanců vykazuje většina těchto společností trvalý růst ve dvouciferných číslech a velmi vysokou loajalitu zaměstnanců. Mezi takovéto firmy jsou zařazovány například společnosti Zapos, Semco, Harley Davidson, Ideo, Google, Gore, SOL aj.

Řada manažerů má strach z toho, že nebudou mít vše pod kontrolou. Známý závodník formule 1 Stirling Moss kdysi řekl: „*Pokud máte vše pod kontrolou, asi nejezdíte dostatečně rychle. Pokud chcete mít vše pod kontrolou, nikdy nevyhrajete závody a možná také vypadnete ze soutěže.*“ Svoboda znamená rychlost a rychlost znamená přežití. Alespoň v novém světě podnikání, který vzniká.

12. U nás je to tak! Pro nás je dobré i to nejhorší

Tomáš Baťa kdysi řekl: „*Pro nás je dobré jen to nejlepší.*“ Když se dívám kolem sebe, mám někdy pocit, že jsme na jeho heslo už dávno zapomněli.

Vrátil jsem se nedávno od přítele z Rakouska. Malá vesnička, kousek od Salzburgu. Můj kamarád je kněz a řemeslník z obce mu právě vyrábí *Beichtstuhl* (zpovědnici). Byli jsme se na ni podívat. Krásná práce ze dřeva. Ve vesnici je mnoho podobných řemeslníků. Někteří právě dělají dlažbu v kostele, jiní nedávno malovali faru, mladá sklenářka vyměňovala rozbité sklo na farských dveřích. Všichni mají něco společného – jsou upravení, dělají čistou a profesionální práci. Pokud má práce trvat dvě hodiny, tak trvá dvě hodiny, a ne dva dny. Nic není nutné reklamovat, předělávat, a po skončení práce je vše čisté jako předtím. Řemeslo dělají řemeslníci, kteří se ho naučili ve škole a umí jej dělat perfektně. Žádní fušeři. Na druhé straně stojí zákazníci, kteří si jejich řemeslo a práci váží. Nepožadují “práci bez faktury” a asi by se zhrozili, kdyby jim řemeslník chtěl dodat práci s materiálem, který někde ukradl. U nás se i dnes mnozí potěší, jak dobře „nakoupili“. Jako za „socíku“!

Stejný princip platí při nákupu pečiva v pekárně, domácího másla, sýru nebo masa od místních výrobců. Jejich výrobky jsou dražší než v supermarketu, ale jsou kvalitní a domácí. Zákazníci to umějí ocenit.

Mistr stolař nás vzal do vedlejší budovy. Jsou to vlastně dvě propojené stavby. Jedna slouží jako silo na štěpku,

piliny, různé odřezky, haluze a větve stromů, které vykupuje od sedláků z okolí. Odměří hmotnost, vlhkost a zaplatí. V druhé budově je kotel na biopalivo a řídicí systém. Starý mistr mi na počítači ukazuje devadesát dva budov ve vesnici, do nichž přes více než pětikilometrové vedení dodává teplo. Peníze na projekt složilo několik chlapů z vesnice, asi 40 % dostali od státu. Starý pán – majitel sedřených rukou – vlastní penzion, vyrábí nábytek a vytápí půlku vesnice. Nehraje si na podnikatele, celý den chodí v montérkách a pracuje tvrdě do noci. Výjimkou je neděle, kdy se naporádí a jde do kostela.

Často slyším řeči o tom, jak je na Slovensku potřebné vytvářet pracovní místa, podporovat podnikání a inovace. Myslím si, že bychom měli začít sami u sebe – tak jako hospodář v rakouské vesničce a zákazníci, kteří u něho nakupují. Žádné spekulace a podvody, ale poctivé řemeslo. Tak málo a tak mnoho nám chybí k tomu, abychom změnili naše země. Žádné eurofondy ani politici to nevyřeší. Pouze my, obyčejní lidé v našem každodenním konání.

Pojďme dál. Na naší škole v Ulmu pracují studenti s profesory na projektech z firem. Stejně tak na našem Institutu IPA ve Stuttgartu, který je v těsné blízkosti univerzity. Ani nevíte, kdo je zaměstnanec firmy, institutu nebo univerzity. Vládne zde však to, co nám na Slovensku tolik chybí – spolupráce.

Za poslední měsíce se na mne obrátilo několik výjimečných lidí, kteří mají patenty, vynálezy a pracují na věcech, které mohou pomoci zachraňovat lidské životy anebo rozběhnout byznys v úplně nových oblastech. Jsou to Slováci, kteří by chtěli vytvořit něco, co přeroste hranice této země. Víte, co dělají? Píší dopisy, a ti šťastnější si mohou přečíst také odpovědi. Píše se v nich většinou, že je potřebné obrátit se na jiný úřad anebo úředníka, kteří to mají v kompetenci.

Občas mi napíšíou studenti nebo doktorandi, kteří studují v zahraničí. Když jsem v létě přednášel v Ulmu, je-

den z nich se za mnou zastavil. Studuje v Mnichově leteckou techniku a spolu s ním desítky dalších talentovaných mladých lidí. Tipněte si, kolik z nich se vrátí domů?

Proč to píšu? Protože mě to trápí. Na jedné straně potkávám lidi, kteří mají nápady, projekty a chuť vytvořit něco velkého. Na druhé straně znám lidi, kteří mají peníze, ale nevědí se rozhodnout, do čeho by je měli správně investovat. Pak je tu stát, který bude pravděpodobně evropské fondy, které jsme ještě nedokázali rozkrást, vracet do Bruselu. Máme více než třicet univerzit a rovněž Akademii věd, která zkoumá celou zeměkouli i vesmír kolem nás. A výsledek? Posuďte sami. Jak to všechno propojit?

K prezidentovi Slovenské republiky se objednájí manažeri asijské firmy v černých oblecích a požadují dotace. Přemýšlím, jak by se asi tvářil Barack Obama, kdyby jej požádal o přijetí Miro Trnka s tím, že chce rozšířit provoz ESETu v San Diegu, anebo Vlado Levársky z OMS, že chce začít vyrábět v Americe novou generaci LED svítidel. Myslíte, že by se s nimi bavil o dotacích?

Četl jsem knihu *Start Up Nation*, která popisuje, jak se taková malá země, jako je Izrael, mohla stát světovým leaderem v oblasti IT firem. Jasně, už nyní slyším argumenty, že my nejsme Izrael. Mohli bychom však překonat alespoň několik bariér, které nám brání stát se výjimečnou zemí s vlastní hospodářskou strategií. Strategií, která by byla delší než jedno volební období.

Hlavní bariéry, které mě napadají, jsou:

1. Uspokojení se s průměrností a averze k výjimečnosti.
2. Závist, vzájemné boje a neschopnost spolupráce.
3. Tolerance darebáctví, zlodějství a korupce.
4. Hledání jednoduchých a pohodlných cestíček k „úspěchu“.

Setkávám se často s úspěšnými podnikateli. Jeden z nich mi nedávno říkal: „Kdybych na začátku svého

podnikání věděl to, co vím dnes, nikdy bych do toho nešel.“ Měl velký sen a odvalu, kterými překonal strach a obavy. Mnozí lumpové v naší zemi rádi vyhrožují svým kritikům trestnými oznámeními, ale věci se nakonec obrací proti nim samotným. Pokud někdo ve fabrice vyrábí zmetky anebo odvádí špatnou práci, je naší povinností upozornit ho a pomoci mu tento nedostatek odstranit. Pokud to dělá vědomě, zneužívá svého postavení, požaduje provize anebo se obohacuje na úkor firmy, naší povinností je přispět k tomu, aby byl z firmy co nejdříve vyhozen. A tak dále...

Věřím, že se postupně probudíme a uvědomíme si, že změna nepřijde zvenčí, ale musí přijít zevnitř. Tím, že si budeme klást vyšší cíle a nároky sami na sebe, že přestaneme závidět lepším a nebudeme tolerovat nepoctivost, že si znovu uvědomíme to, co věděli už v dávné minulosti naši prarodiče – že bez poctivé práce nebudou nikdy dobré koláče.

Dějà vu obyčejné firmy

Toto jsem už prožil, viděl a slyšel. Mnohokrát a přesně tak, jak to probíhá znovu a znovu. Rozmlouvám s majitelem firmy. Opět pozorně poslouchám stejný příběh, s různými postavami. Poďíváme se blíže na tuto nemoc. Nazval jsem ji *akédie firmy*. Akédii popsal mezi prvními Evagrius (345–399) jako nemoc, kterou trpěli mniši žijící v poušti. Popisuje ji jako totální znechucenost, apatii, lhostejnost, otupělost. V řeckých pramenech vyjadřuje tento pojem i nedbalost, zbabělost nebo neschopnost rozhodovat a angažovat se. V jiných zdrojích je akédie vyjadřovaná jako žal, skleslost, malomyslnost, únava nebo beznaděj.

Vnější příznaky

Začínáme konstatováním, že firma roste a rostou i problémy v ní. Spolumajitelé nebo členové nejvyššího managementu se neumí shodnout na strategických cílech a prio-

ritách a výsledkem je, že se rozhodnutí odkládají. Úlohy a projekty se nedotahují do konce, diskuse a prezentace převažují nad akcemi a skutečnými výsledky. Firma stále víc připomíná parlament. Lidé začínají být nespokojení a frustrovaní, jejich motivace klesá. Vedení firmy se snaží dát spolupracovníkům lepší pracovní podmínky a platy. Křivka jejich výkonnosti má paradoxně opačný průběh než křivka zvyšování bonusů. Vytrácí se kreativita a radost z práce, přibývají konflikty. Problémy se přestávají řešit a konflikty přecházejí do chronického stavu. Důležitá rozhodnutí se odkládají, unikají příležitosti, odcházejí kreativní lidé a firma ztrácí svou inovační schopnost.

Popišme si ještě některé průvodní jevy tohoto procesu:

Majitel a zakladatel firmy věnoval část akcií svým nejlepším spolupracovníkům a udělal z nich spolumajitele. Necítí však od nich vděčnost a loajalitu, ale právě naopak – z této strany přichází často opozice, nápady, které považuje za špatné nebo rizikové. Někdy má pocit, že právě ti, kteří pro firmu udělali nejméně, nejvíc mluví a způsobují největší konflikty. Napadá vás paralela se „špatným“ dítětem, které nemá výsledky a všichni ho porovnávají s „dobrými“ sourozenci? Zakladatel firmu vybudoval na určitých principech, které noví spolumajitelé zpochybňují. Na jedné straně ho znervózňuje, že se někteří z nich pouštějí do rizikových projektů a řeší věci jinak, než by je řešil on. Na druhé straně ho však znepokojuje i alibismus, neustálé diskuse, analýzy a nedotažené podnikatelské akce, které by přinesly výsledek.

Je to podobná situace, jako když otec vyčítá synovi chyby, které dělal v mladosti on sám. Mnozí úspěšní podnikatelé přiznávají, že kdyby na začátku svého podnikání věděli to, co vědí dnes, tak by podnikat možná ani nezačali. Na začátku jejich úspěchu se snoubily nevědomost s odvahou a nezkušenost s nadšením.

Připomeňme si dialog starého židovského rabína se svým žákem:

„Jak mohu dosáhnout moudrosti, jak se naučit důvtipu a porozumění?“

„Prostřednictvím zdravého rozumu a správného úsudku.“

„Jak ale dosáhnout správného úsudku?“

„Prostřednictvím zkušeností.“

„Jak získám tyto zkušenosti?“

„Mylnými úsudky!“

Samoléčba bez diagnózy

Řešení se společníci a manažeři pokoušejí nejdřív hledat sami. Vymýšlejí složitá pravidla, mechanismy hlasování a rozhodování. Když se do navrhnutého systému dosadí konkrétní jména, řešení je zpochybněno a rozhodnutí se odloží tak, jak se to stalo už mnohokrát v minulosti.

Proč se neumí majitelé firem nebo manažeři rozhodnout ve správném čase? Důvody jsou různé. Profesorské typy hledají optimální řešení a potřebují na to „neko-nečný“ čas. Optimální řešení nikdy nenajdou. Sociální typy hledají řešení, které uspokojí všechny a také hledají marně. Necháávají své spolupracovníky hlasovat, psát tečky a lepit lístečky na tabuli. Nechtějí rozhodnout, protože mají obavu, zda bude rozhodnutí správné. Nejhorší rozhodnutí je však nerozhodnout nijak. V reálném životě a podnikání optimální řešení neexistuje – je pouze řešení v daném čase, s danými informacemi a s variantami, které jsme připravili.

Když byl Ronald Reagan v dětské věku, vzala ho teta k obuvníkovi, aby si vybral pár bot. Obuvník se ho zeptal, zda chce hranatou nebo zaoblenou špičku, ale Ronald se neuměl rozhodnout a řekl, že si to musí promyslet. Za pár dní ho obuvník potkal na ulici a otázku zopakoval. Malý Reagan se stále neuměl rozhodnout. „Dobře,” říká obuvník, „za pár dní budeš mít boty hotové.“ A měl. Jedna byla

hraná a druhá zaoblená. Možno právě toto byla ta správná lekce, která vychovala z Ronalda Reagana rozhodného prezidenta, který změnil mapu světa. Naučila ho, že člověk nemůže nechat jiné lidi, aby rozhodovali za něho. „*Když neděláte vaše vlastní rozhodnutí, udělá ho za vás někdo jiný,*“ řekl Reagan.

Vraťme se ještě k židovským rabínům. Jeden z nich jednou sledoval provazolezce a ptal se ho, co je nejdůležitější pro udržení rovnováhy. Akrobat mu odpověděl, že se nesmí dívat na zem ani na provaz, ale na konečný bod, který chce dosáhnout. Za nejnebezpečnější však akrobat označil okamžik, kdy se musí na chvíli zastavit, otočit se a ztratí orientační bod.

Poučení – když se budeme dívat dozadu a pod nohy, často zastavovat a ztrácet orientační bod, tak ztratíme rovnováhu a můžeme spadnout velmi hluboko. Když se neumíme rozhodovat my, rozhodne za nás někdo jiný – obvykle v náš neprospěch.

Léčba se šamanem

Když nepomáhá samoléčba, povolávají se šamani. Drazí, dobře vyškolení, v černých oblecích, z renomované nadnárodní konzultační firmy. Globální rady vypsané z moudrých knih, zarámované v powerpointu. Popisují se procesy, definují standardy a cíle, vytvářejí formuláře, do firmy se na pomoc povolávají profesionální manažeři z mezinárodních firem. Žoldnéři, kteří za dobře definovaný bonus splní jakýkoliv krátkodobý cíl při jakémkoliv rozpočtu. Až se vám někdy rozum zastaví. Léčba je dlouhá a drahá. A jaký je výsledek? Kromě toho, že nemoc přetrvává, v podniku byly zničeny poslední zbytky zdravého rozumu. Šamani a konzultanti jsou podobní lékařům, které velmi dobře charakterizuje Jan Hnízdil slovy Voltaira: „*Lékař je člověk, který podává léky, o nichž ví jen velmi málo, k léčbě nemocí, o nichž ví ještě méně, lidem o nichž neví vůbec nic.*“

Stanovení diagnózy

Lékaři vědí, že včasné stanovení správné diagnózy je základem účinné terapie. Naši manažeři a podnikatelé však často tvrdí, že nemají čas – ani na řádnou diagnostiku, ani na léčbu. Co vlastně dělají?

Někdy od nich žádám, aby si udělali analýzu využití svého pracovního času v následující tabulce.

1. Kolik procent času věnuješ současným problémům výkonnosti firmy?

- Operativní naléhavé události a jejich řešení
- Obsluhování současných zákazníků
- Zlepšování současných produktů a procesů

3. Kolik procent času věnuješ rozvoji sebe?

- Co nové ses naučil o svých zákaznících, metodách, technologiích apod.?
- Co si se naučil o sobě a co jsi zlepšil?
- Jaký je potenciál toho, co jsi se naučil pro firmu?

2. Kolik procent času věnuješ budoucím příležitostem, inovacím a strategii firmy?

- Nové příležitosti, zákazníci, produkty, služby, procesy
- Nové podnikatelské systémy
- Inovační projekty

4. Kolik procent času věnuješ svým spolupracovníkům?

- Co nové jsi naučil své spolupracovníky?
- Jaké výjimečné schopnosti jsi jim pomohl objevit a rozvinout?
- Už jsou tví nejbližší spolupracovníci lepší než ty?

Tito špičkoví lidé věnují často 60 až 90 % svého času prvním kvadrantu. V kvadrantu 2 se ještě diskutuje, a když procházíme přes kvadrant 3 do kvadrantu 4, tak diskuse slábně a procenta klesají.

Důvody jsou různé, ale daly by se shrnout asi takto – máme tolik naléhavé práce, že nemáme čas věnovat se důležitým věcem. Jinými slovy – jsme tak zaneprázdnění, že ani nemáme čas vydělávat peníze.

V každé firmě může vzniknout jiný „diagnostický obraz“, podstatné je, aby si lidé našli čas a začali si ho **společně** vytvářet. Často nedokážeme překonat kulturu „já, nebo ty“, která nás vede ke konfliktům, kde každá strana prosazuje svůj názor a řešení. Výsledkem jsou často naru-

šené vztahy, ztráta důvěry nebo kompromisní řešení, která jsou často jen dočasné a provizorní.

Naučit se společně popisovat současnost, konflikty a příčiny problémů a diskutovat o nich přes fakty a pochopení pohledu druhé strany je začátkem cesty ke stanovení správné diagnózy. Případné osobní averze nebo emoce se dají překonat s pomocí nezávislého moderátora, který si dokáže získat respekt jednotlivých členů týmu.

Terapie

Uvedený příklad diagnózy ukazuje, že klíče k řešení má ve firmě „ten nejvyšší“ (ve firmě). I když jsou firmy, které vytvořily tým vrcholového vedení nebo představenstvo a snaží se hledat společný konsenzus nebo kolektivně hlasovat, v každé firmě existuje přirozený lídr, kterého takto ostatní i vnímají.

Setkávám se se dvěma chybnými přístupy přirozených lídrů:

1. Lídr podceňuje schopnosti všech kolem sebe a snaží se všechno dělat sám. Výsledkem jsou často problémy zobrazené v tabulce na straně 1?
2. Lídr je velkorysý demokrat, který chce, aby byli všichni spokojeni, má k nim respekt a úctu. Výsledkem je, že se všechna rozhodnutí odkládají, neexistují žádná pravidla, protože se vždy najde někdo, komu nevyhovují, a výsledkem snahy o spokojenost všech je všeobecná nespokojenost.

Řešení

1. Lídr je lídrem, i když se skryje za kolektivní rozhodování a „páchání dobra pro všechny“. Jeho úlohou je vytvářet podmínky, definovat pravidla a dělat rozhodnutí. Je dobré, když celý tým vedení nebo majitelů pracuje v týmu a problém rozebírá z různých úhlů pohledu. Je však na lídrovi, aby v kritických situacích, kdy je po-

třebné rozhodnout, rozhodl. I za cenu toho, že v budoucnosti bude muset své rozhodnutí korigovat nebo úplně změnit. Lídr by měl začít od sebe. Sebeuvědomění, představitivost a kreativita, integrita, schopnost rozhodovat a dotahovat věci do konce jsou důležité věci, které tito lidé u sebe často potlačují na úkor řešení rutinních úloh a operativních problémů.

2. Je dobré má-li šéf u sebe člověka, kterému důvěřuje a může s ním probírat problémy, které ho trápí. Diskuse s tímto člověkem, který mu klade často nepříjemné otázky, ho mohou lépe připravit na diskuse a řešení problémů v týmu vrcholového vedení. Často se těžko hledá řešení, protože samotný lídr nemá přesně ujasněné své vlastní postavení ve firmě a její další směřování. Lídři jsou někdy příliš mladí a nezkušení na zvládnutí „kocěk a lvů“ ve své firmě, někdy bývají naopak vyčerpání z mnohaleté tvrdé práce. Nemusí přijat pozici lídra a mohou odejít do zákulisí, ale nejhorší je být v pozici lídra a neplnit si svou úlohu.
3. Klíčem k řešení všech problémů je, aby si lidi našli čas na společná setkání a naučili se na těchto setkáních efektivně řešit problémy – definovat konflikty a hledat třetí cestu (synergie, výhra – výhra), naučit se plánovat, organizovat a řešit projekty v týmech. Problémy se nikdy nevyřeší mailem, prezentacemi, tabulkami ani mlčením.
4. Lídr definuje hodnoty a kulturu firmy. Ne tím, že hodnoty pečlivě zformuluje a napíše na nástěnku, ale tím jak každý den koná, rozhoduje, řeší problémy, učí své spolupracovníky. Tyto věci od něho postupně přebírají ostatní v týmu a společně takto formují podnikový jazyk a soustavu řízení.
5. Je dobré společně diskutovat o současných problémech, vyladovat firmu, ale především společně malovat budoucnost. Když dokážou klíčoví lidé ve firmě společně zformulovat svou budoucnost a hledat odpo-

vědi na otázky v tabulce na straně 22, tak se výrazně posunou k tomu, aby měli jasné společné cíle, priority a způsob jejich dosažení. Společný obraz budoucnosti je i významný motivační faktor, který lidem ukazuje dlouhodobé směřování a jeho smysl.

6. Neměli bychom přeceňovat smysl peněz při stimulaci lidí k výkonům. Kreativní lidi motivuje hlavně snaha vyniknout (mistrovství), svoboda a smysl toho co dělájí. Je dobré vytvořit ve firmě zóny kreativity a autonomie a prostor pro týmovou spolupráci. Je dobré naučit se rozpoznat odlišné vlastnosti a schopnosti spolupracovníků a nepokoušet se naformátovat všechny stejně. Sám si vzpomínám na chvíle, kdy jsem začal přesněji vnímat rozdílné pohledy na svět u sebe a svých nejbližších spolupracovníků v týmu. Znáte to, jeden se řídí intuicí a emocemi, druhý chce exaktní čísla a výpočty, třetí na všem hledá chyby a čtvrtý vás vytáčí svou pedantností. Negativní emoce nahradila úcta ale i úleva, když jsem si uvědomil, že věci, které mi nejdou nebo mě nebaví, umí lépe udělat někdo jiný. Připadal jsem si jak po operaci očí. Svět se změnil – k lepšímu.

Současnost	Akce, bariéry a protřečení	Budoucnost
Hodnota pro zákazníka – Jaké výjimečné měřitelné hodnoty nabízíme? – Jaké výjimečné emoční hodnoty nabízíme?		Hodnota pro zákazníka – Jaké výjimečné měřitelné hodnoty chceme nabízet? – Jaké výjimečné emoční hodnoty chceme nabízet?
Hodnota pro firmu – Kolik vyděláváme? – Jaké další hodnoty získáváme – image, know how, znalosti? – Jak vyděláváme (prodej produktů, servis, služby, licence, spolupodnikání...)?		Hodnota pro firmu – Kolik chceme vydělávat? – Jaké další hodnoty chceme získávat – image, know how, znalosti? – Jak budeme vydělávat?

Současnost	Akce, bariéry a protřečení	Budoucnost
Zákazníci – Kdo jsou naši zákazníci, kteří nám platí? – Kdo jsou naši nezákazníci, kteří by nám mohli platit? – Jaké jsou trendy u zákazníků a nezákazníků?		Zákazníci – Kdo budou naši zákazníci, kteří nám budou platit? – Kdo jsou naši nezákazníci, kteří by nám mohli platit? – Jaké nové trhy (modré oceány) můžeme vytvořit?
Produkty a služby – Jaké produkty a služby nabízíme?		Produkty a služby – Jaké produkty a služby budeme nabízet?
Procesy a organizace – Jaké jsou naše procesy a organizace na obsluhuje zákazníka?		Procesy a organizace – Jaké budou naše procesy a organizace na obsluhuje zákazníka?
Zdroje, partneři, znalosti – Jaké jsou naše zdroje?		Zdroje, partneři, znalosti – Jaké budou naše zdroje?

Sumarizace

- Buďte sami sebou, dělejte to, co je pro vás přirozené, jste v tom výjimečný a dělá vám to radost.
- Udělejte si pořádek v kvadrantech vašeho času.
- Když vás považují za lídra, tak se této role nevzdávejte, nehrajte si na referenda, „demokracii“, rozhodujte a nesnažte se zalíbit všem.
- Naučte se pracovat v týmu, říkat si i nepříjemné věci a budovat důvěru.
- Zbavte se egocentriků a příživníků.
- Neztrácejte čas nad tím, jak zformulujete podnikové hodnoty, jednoduše je žijte každý den.
- Namalujte si spolu vaši budoucnost a pracujte na ní každý den.
- Vytvořte ve firmě prostor na svobodu, spolupráci.
- Využívejte problém, konflikty a různorodost názorů na hledání třetí cesty – synergii.
- Najděte něco, v čem můžete být nejlepší na světě a zapalte pro to lidi.

- Vyslechněte si analytiku, kteří vám představí *benchmark* a nejlepší praktiky a udělejte to úplně jinak – po svém.
- Vyhodte konzultanty, kteří vám chtějí obléci kabát někoho jiného.
- Najděte si raději někoho, kdo vám pomůže hledat svou vlastní cestu.
- Když vám někdo říká, že to nejde, tak to zkuste.
- Když vám říkají, že je to nemožné, určitě to vyzkoušejte.
- K úspěchu nevede štěstí, talent, ani zázračné metody, ale trpělivost a úsilí.

Tento příběh není návodem na řešení problémů. Spíše inspirací k zamyšlení se nad tím, že místo hledání zázračných metod a rad zvenčí, existuje potenciál uvnitř firmy, který je třeba využít. Tento potenciál začíná v přirozených lídrech, kteří jsou ve firmě, každý musí začít od sebe, být autentický a najít si pozici, kde dokáže využít své výjimečné schopnosti.

Dále je potřebné rozvíjet týmy, využít v nich synergii a řešit společně problémy a obraz společné budoucnosti. Tento způsob práce vede k tomu, že ve firmě postupně vzniknou společné hodnoty, jazyk a vlastní soustava řízení.

Jak jednoduché na papíře a jak složité v každodenním životě. Kde začít? Možná v tabulce našeho času a v zapojení zdravého rozumu.

13. Management je plný „pravd“, které většinou neplatí

Všimli jste si, že knihy o managementu a řízení podniků píší obvykle lidé, kteří nikdy manažery nebyli? Kolik skutečných manažerů a podnikatelů učí na univerzitních kurzech management? Kdyby to tak i skutečně bylo, nic to nepomůže, protože staré metody a postupy v nových podmínkách většinou nefungují.

Několik expertů analyzovalo pády stovek podniků, konstatovali, že jejich šéfové postupovali přesně podle toho, co je učili na manažerských kurzech. Když uvaříte jídlo přesně podle receptu a výsledek je špatný, chyba musí být v receptu. Zdá se tedy, že mnohé manažerské recepty nejsou správné. Chyba může být i v tom, že některé recepty přečtou konzultanti a manažeři příliš povrchně a výsledek se nedostaví. Základním problémem však je, že se podniky nedají řídit podle receptů, které napsal někdo jiný, protože v tomto receptu není možné zachytit všechny podmínky a kontext dané podnikové situace. Výsledky jsou často velmi tragické – manažeři se snaží používat „nejlepší praktiky“ a výsledky nepřicházejí. Nastávají dvě možná řešení – vyzkoušejí se jiné „nejlepší praktiky“ (obvykle s podobným výsledkem) nebo se dosažené výsledky prezentují jako excelentní, i když mají k excelentnosti daleko. Nejhorší na těchto postupech však je systematické a důsledné vytlačování a užívání zdravého rozumu z ekonomiky a z podniků. Moderní ekonomové nás učí, že je potřebné zvyšovat spotřebu všemi prostředky, netřeba

vytváret úspory, ale je třeba žít na dluh. Státní intervence do ekonomiky a finanční spekulace povýšili nad principy fungování svobodného trhu. Tvrdí nám, že když ceny klesají, tak je to špatně a když se znehodnocuje měna, je to dobře. Blázní, kteří popírají zdravý rozum našich dědů a systematicky ničí hospodářství. Čím méně fungují fiskální a monetární nástroje, tím tvrdohlavěji je ekonomičtí zaslupenci používají. Evropské podpůrné programy, šrotovné, vládní injekce – to je ničení ekonomiky a svobodného trhu, vyhazování peněz (místo šetření), narušování přirozeného vývoje trhu, ale i nekonečné korumpování celé společnosti. V mnoha podnicích to však funguje podobně.

Mnozí majitelé soukromých firem se vracejí do výkonného managementu svých podniků. Jako důvod uvádějí, že najatí „profesionální“ manažeři a konzultanti vyhnali z jejich firem za pár let zdravý rozum. Znáte to? Máme problém, tak vytvoříme nový formulář, workshop nebo projekt. Místo toho, abychom rozhodli a vyřešili problém v jedné vteřině podle zdravého rozumu – zadáme problém do systému. Co to je? Sofistikovaný nástroj na zapisování problémů. Někdy je už tak sofistikovaný, že nezůstává čas na jeho řešení.

Místo zdravého rozumu organizujeme workshopy a projekty, kde se ptáme pětkrát proč, kreslíme rybí kosti, připravujeme powerpointové prezentace a sestavujeme katalogy opatření. Nemám nic proti projektům a workshopům, mám však problém s tím, když jednoduché věci, řešíme zbytečně složitým způsobem.

Někdy si prohlížím normy, předpisy, auditové formuláře a mám pocit, že je dělali lidé, kteří ztratili zdravý rozum, anebo nikdy neviděli daný proces. Byl jsem v mnoha firmách, kde mají „sofistikované“ systémy na řešení problémů. Mají projekt, v němž několik měsíců řeší problém snížení nákladů na firemní školení. Jedním z řešení bylo snížení nákladů na občerstvení. Dělalí zkrátka řidší

kávu a dovedl je k tomu za šest měsíců metodický postup DMAIC. Sbohem, zdravý rozum!

Uvedme si několik manažerských „pravd“, které pravdami nejsou.

1. Dobrou výkonnost podniku dosáhneme procesním řízením. Procesní řízení může fungovat v automatizovaných procesech, kde řízením vstupů do procesu dosáhneme přesně očekávané výstupy z procesu. Podnik však není stroj, ale živý organismus. Živé systémy se adaptují a dané vstupy způsobují vždy jiné výstupy. Pro řízení živých systémů jsou potřebné úplně jiné principy než pro řízení neživých strojů. Je zábavné sledovat, jak tvrdohlavě procesní inženýři a analytici překreslují své procesní diagramy a mapy a doufají, že s nimi dokážou „optimalizovat“ živý organismus. Potom nastupuje skupina auditorů, certifikátorů a dalších alibistů, kteří kontrolují, zda „podnik pracuje podle procesních popisů“ a celý nesmyslný systém obvykle doplní dalšími zbytečnými činnostmi, které postupně znemožní podniku normálně pracovat. Připomeňme si, že původním záměrem bylo zvyšování výkonnosti podniku. Zeptejte se procesních inženýrů, jak přiřadit k procesním popisům vlastnosti jako adaptabilita, sebeobnova, učení se nebo sebezáchova. Popisování procesů je potřebné, abychom jim lépe porozuměli a mohli je zjednodušit, zlepšit. Procesní řízení je však řízení stroje, k řízení živého organismu třeba přistupovat jinak.
2. Podnikoví manažeři a jejich poradci s oblibou hledají „optimální organizační strukturu“. Už samotný pojem organizační struktura je však nesmysl. Organizace je vnitřní fungování prvků v systému, vazby a interakce mezi nimi a struktura je vnější projev organizace. Často si mylíme následek s příčinou. Když nakreslíme „optimální“ strukturu, to ještě neznamená, že budeme mít fungující organizaci. Jinými slovy – můžeme si kreslit

organizační diagramy od výmyslu světa, ale podstatné je, jací lidé budou v této struktuře, jak budou vzájemně komunikovat, spolupracovat, učit se, jaký společný jazyk budou používat.

3. Důležité je mít správnou vizi a strategii. Manažeři ročně prosedí celé dny na workshopech, kde definují vize, strategické plány a cíle. Většinou konstatují, že až na problémy s jejich realizací, všechno funguje. Je to úsměvné. Strategie není to, co manažeři říkají, plánují a prezentují, ale to, co skutečně dělají, to co dokážou realizovat. Ve chvílce upřímnosti každý manažer přiznává, že jeho hlavním problémem je rozdíl mezi plány a realitou. Problémem může být i tvrdohlavé setrvávání na naplnění strategie, protože okolí podniku, podmínky na trhu, aktivity konkurentů a mnoho dalších faktorů se mění tak rychle, že důležitou schopností podniku se stává strategická flexibilita – schopnost reagovat na změny, korigovat strategii, rychle napravovat chyby a učit se. V mnoha firmách jsou reakcí na nesplnění strategických plánů nové vize a plány místo poučení se z minulosti a zlepšení realizační schopnosti.
4. Všechna rozhodnutí managementu je třeba zbavit rizika. Mnozí podnikatelé se usmívají při vzpomínkách na začátky svých firem, když firma rostla neskutečnou rychlostí a oni ani nevěděli, co nevědí. Měli však odvahy, nadšení a energii. Určitě není namístě, aby firma uváděla na trh nevyzkoušené výrobky a vystavovala riziku své zákazníky i svou pověst. Bude-li však firma osívat inovativní nápady sítím analýzy rizika a návratnosti investic, tak se může stát, že nejlepší myšlenky zabije hned na začátku. Naše firmy jsou plně ustrašených alibistů, kteří posílají stovky mailů a analýz, nebo raději neudělají nic, než by se odhodlali pro velký odvážný projekt.
5. Musíme víc naslouchat našeho zákazníka. Toto tvrzení je pravdivé, otázkou však je, zda skutečně posloucháme zákazníka, nebo za něho necháme hovořit něko-

ho jiného – papírové průzkumy trhu, sebevědomého a „neomylného“ manažera, analytiky od stolu, vývojové pracovníky, kteří někdy živého zákazníka a jeho procesy ani neviděli. Zákazníka musíme poslouchat a přizpůsobovat výrobky, služby a procesy jeho představám. Na druhé straně ho však poslouchat nesmíme. Kdyby Pablo Picasso poslouchal své zákazníky, neměli bychom kubismus, a kdyby se Steve Jobs před pěti lety ptal lidí, jak si představují iPhone nebo iPad, tak bychom dnes pravděpodobně stále tukali do klasické klávesnice. Mimochodem – před uvedením iPhone na trh vyšly marketingové analýzy pro tento přístroj v porovnání s ostatními telefony velmi špatně. Problém bol v tom, že se použila tradiční kritéria, která platila pro trh tradičních telefonů. iPhone tato kritéria změnil.

6. Důležité jsou neustálá změna a inovace. Kromě otázek typu co měnit, co se má změnou dosáhnout a jak změnu vykonat, jsou možná ještě důležitější otázky co neměnit, co zachovat, co je neměnné jádro našeho podnikání, základní hodnoty a naše identita. Základem změny je konzervace. Každou klíčovou změnu do nového stavu musíme zafixovat, stabilizovat, dostat do podnikové DNA. Mnozí najatí manažeři nastupují do špičkových pozic v podnicích a předkládají majitelům plány na velké změny. Jen málo z nich se ptá svých předchůdců, co funguje, co je zásadní, jaké jsou „geny zakladatele“, co je skála, na které třeba stavět. Konzultanti postupují podobně – redukuji počty lidí o 10 až 15 %, vykonají personální rošády, centralizují a decentralizují, změní ukazatele a systém odměňování, překreslí procesní mapy a organizační schéma – a odejdou. Po čase přijdou další poradci a udělají přesný opak. Tak jak musí firmy umět kombinovat neustálé zlepšování s inovacemi, musí umět kombinovat i evoluční změny s radikálními. Tyto změny by však neměly probíhat jako pokus-omyl, ale existují na ně systematické postupy (ZIPF, WOIS).

7. Důležité jsou investice do zaměstnanců a jejich spokojenost. Hlavní je mít ve firmě špičkové zaměstnance – podnikatele a zlepšovatele. Mít ve firmě egocentriky, příživníky a lidi, kteří neumí anebo nechtějí investovat a snažit se jejich spokojenost je nejlepší cesta jak zlikvidovat firmu. Jsou firmy, kde jsou pracovníci až tak spokojení, že se jim už ani nechce pracovat. Jsou firmy, kde se do zaměstnanců nenávratně investovaly miliony. V příběhu ze španělsko-americké války ve druhé polovině 19. století potřeboval americký prezident William McKinley doručit depeši vůdci kubánské povstalecké armády Calixtemu Garciovi, který se skrýval na neznámém místě v kubánské džungli před španělskými vojáky. Prezident zavolal nadporučíka Andrewa Summers Rowana a dal mu úlohu najít Garcii a doručit mu zprávu. Rowan se neptal, kdo je Garcia, kde ho má najít nebo jak se k němu dostane. Převzal úlohu, odešel a za tři týdny se vrátil do Washingtonu s vyřízenou povinností, co umožnilo spojení americké a kubánské armády. Svět podniků a podnikání bude jiný. Nebude možné detailně popsat strategické cíle a přesné postupy k nim. Pracovníci, kteří budou vyžadovat přesné instrukce, nebudou potřební, protože strategie bude často formulovaná následovně: „Najděte Garcii!“ Ti, kteří ho najdou a splní svou misi, se stanou lídry. Chybějí nám lidé typu Rowan. V podnicích i ve společnosti. Téměř každý chce přesné instrukce, analýzy a alibi pro případ selhání. Málo lidí má kreativitu, odvalu a schopnost převzít zodpovědnost za svoje činy. Musíme hledat odvážné Rowany, kteří umí vyřešit problémy, které ještě nikdo před nimi neřešil a nepotřebují k tomu slávu a množství zbytečných slov.
8. Naším klíčovým problémem je komunikace, musíme lépe komunikovat – takto definují v mnoha podnicích svůj klíčový problém. Někteří si pod komunikací představují výměnu informací další integraci počítačových

prostředků, otevřený dialog, zpětné vazby, empatii, vizualizaci informací, atd. Je těžké lépe komunikovat, nemáme-li společný jazyk. Na zlepšení komunikace se zavedou formuláře, porady, workshopy, informační tabule, pozvou se psychologové, moderátoři nebo mediátoři. Komunikace není výměna informací, ani konverzace, ani vcítění se do pocitů druhého člověka. Podle Milana Zeleného je to druh interakce, jejímž následkem je vzájemná koordinace akce, činností a operací. Je to teda základní podmínka jakékoliv změny nebo inovace. V podnicích, ale i v celé naší společnosti, dochází ke specializaci. Specialisté si vytvářejí své komunity, mají své konference, časopisy, knihy, vzdělávací programy a jazyk. Výsledkem je, že se v podniku hovoří různými jazyky, specializované týmy řeší specifické problémy a uniká nám to nejhlavnější – fungování podniku jako celku. Při mnoha specializovaných jazycích je účinná koordinace akce problematická. Podniky potřebují integrátory jazyka a systémů. Nejdřív si však je třeba ujasnit základní pojmy. Dáte-li si na internetu vyhledávat pojmy jako systém, znalost, management znalostí, inovace, komunikace, řízení výkonnosti podniku, plánování a řízení, procesní řízení a mnohé další, tak vás vyhledávače často zavedou na stránky IT firem, které si za poslední desetiletí vypůjčili mnohá slova a přitom jsme stále u nefunkčních informačních systémů. Specializace je nebezpečná, potřebujeme propojovat obory a vytvářet společný jazyk. Největší inovace na nás čekají na hranicích oborů a odvětví.

9. Důležité je mít dobrý systém odměňování a finančních bonusů. Stimulací zvenčí nikdy nenahradíme vnitřní motivaci, která obvykle nevychází z dosahování finančních cílů. Definují-li akcionáři podniku finanční cíle a ukazatele na jejich dosažení, lidé udělají všechno proto, aby je dosáhli. Jsou-li definované nesmyslné nebo nereálné cíle, lidé udělají všechno proto, aby je dosáhli.

I za cenu zničení podniku, virtuálních restrukturalizací a podvodů. Většina podnikových fúzí dopadla velmi špatně, ale jejich architekti dostali vyplaceny vysoké finanční bonusy. Je-li výsledkem fúzí koupení nevykonné firmy, tak musí investor vynaložit velkou energii na její ozdravení a hrozí mu „infekce“. Akvizice dobré a výkonné firmy vede často k poklesu její výkonnosti a často i k jejímu zničení. Peníze nemotivují, ale často vedou lidi k nelogickým a nesmyslným trikům a projektům, které můžeme vidět v současné ekonomice všude kolem nás. Lidi motivuje smysl toho, co dělají. I když obchodní zákoník a živnostenský zákon definují podnikání jako soustavnou činnost vykonávanou podnikatelem ve vlastním jménu a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku, je to trochu málo na to, aby lidem hořela srdce. Co je tedy smyslem podnikání? Podnikání musí přinášet užitek a dávat smysl – hladovému dát jíst, žiznivému dát pít, přichýlit pocestného, obléct nahého, navštívit nemocného...

10. V podnicích je důležitý pořádek, dodržování standardů a disciplína. Albert Einstein kdysi řekl: „*Když je nepořádek na stole odrazem nepořádku v hlavě, co potom odráží prázdný stůl?*“ Kromě současných podniků, ve kterých jsme z lidí udělali stroje, pracující podle přesně definovaných postupů, vyplňují excelovské tabulky a formuláře, budeme stále víc potřebovat podniky, kde pracují kreativní lidé, kteří vidí svět jako celek, víc využívají pravou mozkovou hemisféru, umí hledat netradiční řešení, navrhovat krásné výrobky, probouzet v jiných lidech radost a nacházet smysl našich aktivit. Potřebujeme i lidi, kteří svou nedisciplinovaností, odvahou a volností, překonávají stará paradigmatata. Tak jak řekl G. B. Shaw: Rozumní lidé se přizpůsobují světu. Nerozumní lidé se pokoušejí přizpůsobit si svět podle sebe. Celý pokrok teda závisí na nerozumných.

I Gary Hamel, známý guru managementu a inovací, analyzuje škodlivé vlivy managementu průmyslové éry, které přetrvávají v mnoha firmách dodnes. „*Nemůžete očekávat, že se vaše firma stane příběhem úspěšnosti 21. století, když ji budete řídit pomocí technik a nástrojů, které vznikly v 19. století. Je nutné od základů znovu promyslet management, jeho principy a postupy. V internetovém věku musíte management modernizovat nebo skončíte na smetišti dějin jako neúspěšní. Zásadní inovace managementu má sílu vytvořit firmě dlouhodobou udržitelnou výhodu,*“ říká Hamel. Management průmyslového věku naučil lidi definovat procesy, procesní standardy a cíle. Tento management naučil lidi tyto standardy i dodržovat a snažit se o splnění definovaných cílů. Svobodní a myslící lidé se takto naučili disciplíně, ale někdy za cenu nevyužívání vlastní tvořivosti, představitivosti a iniciativy. Disciplína a standardizace se někdy dostává do rozporu se schopností pružně reagovat na změny v okolí. Průmyslový management dosáhl vysokou efektivnost v mnoha podnikových procesech, ale často za cenu zotročování lidí v hierarchických strukturách. „*Dnes omezuje výkonnost organizace hlavně její manažerský model,*“ tvrdí Hamel, „*musíme inovovat management, musíme vytvořit modely, které uvolní lidskou tvořivost bez toho, abychom přitom ztratili disciplínu a úspornost v nákladech. Musíme vytvořit organizace, ve kterých se disciplína a volnost pro samostatnou tvořivou práci nebudou vzájemně vylučovat.*“

Jsou manažerské „pravdy“, které pravdami vůbec nejsou. A jsou mnohé oběti těchto „pravd“. Dá se tomu předejít? Určitě. Stačí používat to, na co v managementu podniků už skoro nezůstalo místo – zdravý rozum.

14. Hlavu vzhůru!

Pro mnohé z nás nejsou až tak nebezpečné příliš vysoké cíle, kterých nedosáhneme, jako spíš příliš nízké cíle, kterých dosáhneme.

MICHELANGELO BUONARROTI

Hlavu vzhůru! Volával na mě kdysi dědeček, když jsem se učil jezdit na kole. Podobné pokyny jsem dostával od fotbalového trenéra v mládežnickém týmu. Mít hlavu vzhůru znamenalo vidět směrování, mít přehled o situaci, umět se orientovat a správně reagovat.

Potkávám dvě skupiny podnikatelů. Ta první si stěhuje na stát, daně, školství a množství dalších překážek na cestě k úspěchu. Ta druhá, navzdory překážkám, úspěch dosahuje. Dobře se znám s řadou úspěšných podnikatelů. Jsou to jedinečné osobnosti, ale něco mají společné. Tím pojídlem je kromě vytrvalosti především jejich snaha být v něčem nejlepší. Drží hlavy vztyčené, vědí, kde je vrchol a objevují cestu k němu. Nedívají se do země, nezabývají se věcmi, které nejsou důležité a které nemohou změnit.

Často se ptám manažerů a majitelů firem, kolik času věnují budoucnosti své firmy a kolik operativně, kolik času věnují vlastnímu rozvoji a rozvoji svých spolupracovníků. Dostávám někdy překvapující odpovědi – tito lidé, „sedící na kapitánském můstku“, věnují 80 až 90 % svého času tomu, co se děje v podpalubí, co bylo včera a co je dnes. Udělejte si někdy ve vašich firmách analýzu toho, kolik lidí se věnuje budoucnosti a inovacím a kolik současnosti a snižování nákladů. Poměr bude možná 1:9. Pod prací na budoucnosti nemám na mysli snění a plané diskuse „co by bylo, kdyby“, nýbrž systematickou práci na skenování nových příležitostí, na inovačních projektech a jejich dotaho-

vání do úspěšných byznysů. Často opakuji větu, že pouhým šetřením ještě nikdo nezbohatl, že zahleděný do země ještě nikdo nevystoupil na vrchol kopce. Víím, že majitel firmy nese odpovědnost za vytváření přidané hodnoty, zvyšování výkonnosti a peníze na účtech. Ale to nestačí.

Z desítek podniků, které se umísťují v žebříčcích excelentnosti a o kterých se píšou bestsellery nejlepších praktik, se mnohé po pár letech propadávají do průměru a řada z nich až do existenčních problémů. Při analýzách příčin se mluví o podceňování zákazníků a konkurentů, o přeceňování vlastního úspěchu, bezstarostnosti a zahledění se do sebe.

V minulém století trvalo desítky let, než se nový objev anebo technologie přesadily na trhu, a další desítky let trvalo, než je začalo používat více než 50 % populace (automobil, elektřina, letadlo, telefon). U internetu, mobilních telefonů, personálních počítačů, technologií MP3, LED, OLED a dalších je tento čas radikálně zkrácený.

Položme si několik otázek:

- Jaké nové materiály a technologie se v současnosti vyvíjejí v laboratořích a v dalších desetiletích proniknou do našeho byznysu?
- Jaké společenské a technické trendy se prosadí v dalších letech?
- Jaké alternativy pro uspokojení našich zákazníků přicházejí z jiných oborů podnikání?
- Jaké jsou sny, touhy a nenaplněné potřeby našich zákazníků?
- Kde existují oblasti pro vytvoření úplně nových oblastí podnikání, nové trhy s novými zákazníky?
- Jaké trendy mohou ohrozit anebo úplně změnit náš současný byznys v dalších letech?
- Uvádíte v současnosti na trh inovace, které do tří let vytvoří 50 % vašich tržeb?
- Máte připravené ke schválení inovační projekty, které do čtyř let přinesou růst tržeb o 50 %?

– Máte promyšlené inovační nápady, které do pěti let přinesou růst tržeb o 50 %?

Jsou to otázky, na které v podnicích většinou nedostává odpovědi, anebo lidé s rozpačitým úsměvem říkají – nemáme čas. Jinými slovy – jsme natolik zaneprázdnění, že nemáme čas vydělávat peníze a vytvářet budoucnost naší firmy.

Proč nemají čas? I Michelangelo, Edison, Einstein nebo Jobs měli jen 24 hodin denně. Problém se obvykle nazývá *operativa*. Všichni na ni nadávají a všichni ji milují. Hodiny dokážou řešit nepodstatné věci, které vzbuzují pocit naléhavosti, namísto toho, aby zvedli hlavu a věnovali se důležitým věcem.

Hlavy vzhůru, dámy a pánové. Zvedněte pohled ze země a citlivě sledujte svět kolem vás. Kontury jeho budoucnosti se vynořují. Je potřebné naučit se vidět a vytvářet budoucnost ze současnosti. Cesty k výjimečnosti a konkurenční výhodě v budoucnu se nedají najít v knihách, *benchmarkingu* ani v kopírování nejlepších praktik. Je potřebné na nich pracovat. Každý den. S hlavou vzhůru.

Je ještě tolik věcí na světě, které nefungují. Je velmi mnoho příležitostí pro inovace a úspěšný byznys. Stačí jen překročit stín *operativy*, průměrnosti a lokálnosti. „To byl ale divný svět.“ - takto budou na dobu, ve které žijeme, v budoucnu vzpomínat naši vnuci. A budou žít v úplně jiném světě. Možná se ho dožijí také naše firmy. Pokud zvedneme hlavu.

Why is it every time I ask for a pair of hands, they come with a brain attached?

Víte, kdo řekl větu o dvou rukách bez mozku? Henry Ford. Bylo to dávno v dobách, kdy si zaměstnavatelé opravdu potřebovali koupit pouze svaly a zručnost svých zaměstnanců. Rozum byl přebytečný a někdy způsoboval zbytečné problémy – lidé se organizovali do oborů, stávkovali apod. Doba se však změnila.

Japonci velice rychle pochopili, že zaměstnanec, který přemýšlí nad svou prací a dokáže ji zlepšovat, je užitečnější, a tak vznikl Kaizen – neustálé zlepšování procesů. Mnohé naše podniky se ho snaží využívat – věší na stěny schránky na zlepšovací nápady, vymýšlejí odměny za zlepšováky, dělají nástěnky a zlepšovatelé soutěže. Často však nechápou podstatu – je to způsob myšlení, životní filozofie, nespokojenost se současným stavem, snaha zlepšovat sebe a svět kolem, touha po dokonalosti. Toto nám v našich podnicích často chybí – uspokojíme se s průměrností, nedotahujeme věci do konce, nestavíme si vysoké cíle, jsme tolerantní k lajdáctví.

Svět se však rozvíjel dál. Daniel Goleman napsal knihu o emoční inteligenci a mnozí pochopili, že pro management budoucnosti je důležité také srdce, empatie, nadšení, schopnost spolupráce v týmu. Nejlepší výsledky nepřinášejí bonusy a vysoké finanční odměny, ale nadšení, práce, která přináší radost, projekty, které jsou výzvou, podnikání, které dává smysl. Konkurenční výhoda se posouvala od hardware, přes software, brainware ke co-ware, schopnosti kooperovat, vytvářet a realizovat společnou vizi.

Naší největší hrozbou není to, že míříme k příliš vysokým cílům a nedosáhneme je, ale to, že míříme k cílům až příliš nízkým a ty i dosáhneme, řekl kdysi Michelangelo Buonarroti a vymaloval Sixtinskou kapli, vytesal Pietu a Davida. Je to vše? Fyzický potenciál (PQ), intelektuální potenciál (IQ) a emoční potenciál (EQ)? Zdá se, že ještě něco chybí. Aaron Hass to ve své knize nazval morálním potenciálem (MQ). Do managementu patří i duše, svědomí a morálka.

Pusťte si video Steva Jobse z roku 1984, když uváděl na trh první počítač Macintosh. Podívejte se na uvedení nového iPadu. Mluvíme o inovacích. Co nového vyvinul nebo vynašel Steve Jobs? Jaká nová technologie anebo převratný výzkum mu přinesly úspěch? Žádné. Vytvořil nový obchodní model, nový typ produktu, který předtím ne-

existoval, má ve firmě nejlepší designery, kteří vše propracují do nejmenších detailů. Pochopili, že design není jen estetická a emoční stránka výrobku, ale také jeho dokonalá funkčnost.

Kontrolní otázka: Je lepší prodávat levné výrobky, anebo ty nejdražší? Je lepší vyrábět mnoho a levně, anebo málo a draze? Poznáte někoho, kdo zbohatl jen tím, že šetřil a snižoval náklady? Když se točí v podniku diskuse pouze kolem nákladů a ceny výrobku, je potřebné spustit inovační poplach. Je lepší vyrábět podle designu z Německa anebo Japonska, anebo navrhovat výrobky u nás a nechat je vyrobit v zahraničí? Sním nebo bdím? Hovořím o budoucnosti této země. Zda budeme dělat v našich podnicích levné výrobky anebo inovovat. Zda budou naše děti otroky, anebo podnikateli.

Sedíme s kolegy a probíráme metodiku WOIS. Co to je? *World Opening Innovation Spirit*. Neznámý pojem? V zemi, jejímiž hlavními prioritami je asphaltování cest, výstavba skladů a levných montážních dílen, je to tak. Rád bych žil v zemi, kde mají lidé a firmy ambice být nejlepší na světě, umí podnikat a inovovat, používat špičkový design a vyvíjet produkty a služby, které bude obdivovat celý svět. Věřím, že jednou společně změníme Slovensko a Česko, jak už jsem psal výše, z „Firmy výroba“ na „Firmu inovace“ a na výroby budeme psát Designed in Slovakia, Manufactured in Germany.

15. Podnikatel – profese budoucnosti

At přijdete kamkoliv, třeba na konec světa, všude naleznete českého muzikanta. Mám ctizádost přispět k tomu, aby kdekoliv, třeba také až na konci světa, našli jsme československého podnikatele.

Bylo-li v Evropě dvacet milionů nezaměstnaných, bylo to proto, že scházelo milion vychovaných, vycepovaných, odvážných podnikatelů, kteří by našli způsob, jak tyto lidi zaměstnat.

J. A. BAŤA, 1936

V České republice chybějí soukromí vlastníci a zapálení podnikatelé, nikoli však podnikavci. A hlavně u nás chybí kvalitní podnikatelské vzdělávání. Podnikavost lze chápat jako dovednost, šikovnost, zručnost a vynalézavost, obzvláště takzvanou „českou podnikavost“. Jde o vlastnost spíše intuitivní, vrozenou a spontánní: nepotřebuje studia, přípravy a rozvoj. Podnikavost lze odlišit od podnikatelství, což je spíše talent k organizování zdrojů (peněz, lidí, procesů, materiálů, atp.). Smyslem je produkce výrobků a služeb za účelem uspokojování zákazníka tak, aby vznikla přidaná hodnota a byl realizován potřebný zisk. Tak jako každý talent, podnikatelský talent je třeba rozvíjet studiem, praxí a opakovanými testy trhu. Podnikavec, který prostě „čerpá“ fondy a granty, není podnikatel. Podnikavcem rozumím typ spíše oportunistický, obratně využívající vzniklých příležitostí bez dlouhodobého záměru, výrobku či služby. Namísto uspokojování zákazníka jde mu o jeho jednorázové využití (až „ošukání“) za účelem zabezpečení vlastní krátkodobé prosperity (v českém prostředí označované příznačným termínem „být za vodou“). Podnikavců máme nadmíru, podnikatelů jen poskrovnu.

Chytrý versus chytráček

Můj táta podnikal jako organizační poradce, založil ve třicátých letech úspěšnou ZET-organizaci, která nepřezila rok 1948. Vždycky kladl důraz na rozdíl mezi člověkem

chytrým a chytráčkem, tedy mezi baťovským podnikatelem a českým podnikavcem.

Zatímco podnikání je vnímáno jako organizačně-inovační proces, podnikavost je charakterová vlastnost. Ne všichni podnikavci se stávají podnikateli, a ne všichni podnikatelé musejí být „podnikaví“.

Na internetu jsem našel tuto specificky českou definici: „Podnikavost je schopnost, umění a motivace nacházet, vytvářet a využívat příležitosti pro zabezpečení prosperity podnikatelského subjektu.“ Je naprosto přesná: tautologická, sebestředná, oportunistická a chybí v ní sebemenší zmínka o kapitálu, riziku, produktu, organizaci či zákazníkovi.

Ještě „přesnější“ je úřední definice: „Podnikatel je každá fyzická nebo právnická osoba zapsaná do obchodního rejstříku.“ Takových „podnikatelů“ je tedy v Česku více než dost, i když jde vlastně o podnikavce. Absence hodnot a negativita cílů z takových definic přímo čiší. Ale jak udělat z českých podnikavců podnikatele?

K tomu by měly sloužit podnikatelské univerzity vycházející ze zcela nové koncepce vzdělávání podnikatelů, inspirované myšlenkou Jana Antonína Bati. Tak jako se člověk učí vařit vařením, lyžovat lyžováním a milovat milováním, tak i podnikatel se musí učit podnikat podnikáním. Na tomto typu školy by se studenti učili podnikat, zakládat a řídit firmy, přijímat rizika a přejímat zodpovědnost za praktické využití nabytých znalostí a zkušeností.

Profesionální podnikatelství

Rozdíl mezi podnikavostí a profesí je zásadní: profesionálně (tedy za peníze) lze dělat v podstatě všechno, jakýmkoliv způsobem a v jakékoliv kvalitě – pokud existuje poptávka. Profese, což je také základ slova profesionalita, však podléhá přísným pravidlům.

Podnikatelství je potenciálně profese, jako třeba právo a medicína. Podnikatel ovlivňuje bytí, majetky a zdraví tisíců (neprofesní politik často i milionů). Podni-

katelské fakulty by měly být srovnatelné s fakultami práva anebo medicíny.

Politika, tak jako podnikání, určitě není profesí. Profesionál (např. lékař či právník) nemůže provozovat akceptovatelnou praxi, jestliže používá neověřené, intuitivní a náhodné znalosti, není profesně oprávněn, nezaručuje kvalitu výsledků, škodí veřejnosti, okrádá klienty a nedodržuje striktní pravidla etického chování. Za takových okolností může být z profese vyloučen, nikoli povýšen.

Nikdy bychom nesvěřili své zdraví šamanům a kořenářkám, ale jen kvalifikovaným a certifikovaným lékařům; své podniky a obce, tj. řízení našich životů, však přenecháváme podnikavým diletantům, samozvancům a samoukům.

Úspěšný podnikatel-hospodář – nikoli živnostník, spekulant či podnikatel-spotřebitel – je tvůrcem lepších produktů a služeb, kterými řeší problémy lidí a zlepšuje jejich životy. Svou činností přidává hodnotu druhým, a tím i sobě. Lidé, kteří ubírají hodnotu druhým, aby přidali hodnotu sobě, nejsou podnikatelé, a nic na tom nezmění ani výše jejich zisků a nabytá prestiž.

Co dělá s co má dělat podnikatel?

Především hledat a nacházet potřebu, která ještě nebyla naplněna či uspokojena. Zadruhé identifikuje problém spojený s uspokojením takové potřeby – a vyřeší jej. Podnikatel se snaží vyřešit problém pro co největší počet lidí. Se svým řešením přichází první a jeho řešení, tedy produkty a služby, je lepší, levnější a rychlejší. Tím si vytváří své zákazníky.

Následuje druhá fáze: je potřeba soustředit se na zákazníka. Podnikatel slouží svému zákazníkovi, pracuje pro něho, investuje do něho svůj vlastní čas, energii a talent; investice potřebných peněz již mohou přijít i od druhých lidí.

Šamani, spekulanti, podvodníci a jiní podnikavci mohou vydělat velké peníze; ty z nich však neudělají podnikatele, natož úspěšné – a nikdy ne nové Bati.

Potřebujeme více Rowanů

Esenci výše zmíněného příběhu Elberta Hubbarda *Pospelství Garciovi (A Message to Garcia)* lze koncentrovat do jedné či dvou vět: Poručík dostal náročné a nebezpečné zadání bez základních informací. Svůj úkol splnil tím, že zahrnul získání nutných informací do vlastního provedení a koordinace potřebné akce. Stal se tak prototypem soběstačného, autonomního a sebemotivovaného člověka, který je zdrojem a tvůrcem informací i znalostí, ne pouhým mediálním zapisovatelem a konzumentem. „Jak doručit zprávu Garciovi“ je mocnou metaforou novodobého Světlohoše, který vyhledává tmu a neprostupnost společenských džunglí jen proto, aby je osvětil. Moderní světlohoš nezebrá o světlo u těch, kteří je mají, ale zapaluje a poskytuje světlo těm, kterým dosud chybí. V takové situaci není vhodné, aby se *člověk-zdroj* dožadoval potřebných nástrojů a prostředků od světla hledajících.

V podnikání, tak jako v životě, se stále častěji nalézáme v situacích, kdy si musíme poradit sami a spoléhat sami na sebe – ne na vedení, tým či politické okolí. Musíme tak zvítězit sami nad sebou – ne jen nad někým jiným. Příběh této publikace dokumentuje trvalou hodnotu akce těch, kteří umí vítězit bez porážení a poražených, a rozhodovat bez debilitujících konsensů a kompromisů, tedy akce skutečných, svěbytných a autonomních lidských bytostí.

Kdyby byl příběh poručíka Rowana a generála Garcii sepsán v dobách biblických, mluvili bychom dnes o *podobnosti*. Historické okolnosti příběhu, válečný kontext, vykonání příkazu, vztah podřízeného a nadřízeného, tradice vojenské a zaměstnanecké – to jsou jen povrchní aspekty příběhu, který vyvěrá z prazdroje přežití lidského druhu a přesahuje okolnosti i dobu svého vzniku. Tak už to u biblických podobností bývá a tak je tomu i u tohoto podobnosti moderní doby. Nejde o specifický obsah příběhu, ale o interpretaci, výklad a dobové zobecnění jeho příkladu.

Dnešní doba hledá a je fascinována lidmi-světlohoši, kteří umí zarubané cesty prokřesit a prosvítit. Prosté nosiče zpráv dnes na oslňujících infostrádách produkujeme po milionech ve „vzdělávacích“ lánech žluté monokultury závislosti, stejnosti a kolektivního selhávání. Světlohošů typu poručíka Rowana je tísnivý a demotivující nedostatek. Jejich potřeba je až bolestná: v každé zemi, městě a vesnici, v každém podniku, dílně a kanceláři trpíme jejich absencí. Schopnost jedince „doručit zprávu Garciovi“ je vlastně celé a efektivní „oddělení lidských zdrojů“. Vždyť to jediné co takovým oddělením chybí, je schopnost nalézt a rozpoznat právě tyto lidské *zdroje*, tj. nositele světla: světlohoše typu poručíka Rowana. Nacvičených powerpoint-popisovatelů akcí druhých lidí jsou nad námi již celé, temné a těžké mraky.

Historie civilizace je historií hledání (a nalézání) autonomních jedinců. Dnes již chápeme, že si je musíme vyhledat, vychovat a udržet sami – v každém podniku, na každé univerzitě, v každé soběstačné komunitě. Informace nejsou znalosti; popis akce není akce samotná; přenos informací není komunikace; informace je komodita, ale znalost je vzácná a jedinečná schopnost hodnoty tvořit, ne prostá „pseudoschopnost“ je masově spotřebovat a degradovat. Instituce produkující stejnost, intelektuální incest a monokulturní myšlení lidstvu novodobé Rowany neodhalí, nepředá a neodmění.

Rowan není tradiční vůdce (či „lídr“), který se snaží motivovat a inspirovat k akci ne sebe, ale ty druhé. Rowan *sám je zdrojem*, tvůrcem a vykonavatelem akce, která je náročná, riskantní, neopakovatelná, nedefinovaná a nespecifická vzhledem k informacím, znalostem a zkušenostem. Kde se moderní „vůdce“ skrývá za masy a bez jejich synchronizovaného povyku je bezvýznamnou figurkou bez akce, tam si Rowan podmaňuje prostředí sám, vlastními prostředky vynalézavosti, sebespoléhání a sebeorientace. Tyto vlastnosti jsou Tvůrcem vloženy do genetického vínku každé lidské bytosti (tak jako každému živému tvorů),

dokud se poskvrněné instituce státu, vzdělávání a politické kultury nepostarají o jejich oslabení, degradaci a plošné vymýcení. Všichni máme hlavy a ruce a všichni jsme za ně více či méně placeni (viz moderní výraz *headcount* pro lidský kapitál podniku), ale Rowan hlavu a ruce nejen má, ale i používá. Orli nelétají ve formacích a lva nelze nalézt sečtením rohatých hlav strakatého skotu.

Naše doba nepotřebuje více vůdců, a již vůbec ne masy „vedených“ následníků. Žádá si Rowanů neo-renesance znalostí a akce na lokálních spíše než globálních úrovních. Rowan sice není vůdce, ale o to více je zářným příkladem. Jeho světlo ukazuje cestu ostatním, i když on sám zůstává ve stínu své vlastní pochodně. Vůdce je pomíjivý, ale zářný příklad je věčný. Příklad transformuje masy efektivněji, trvaleji a hodnotněji než si kterýkoliv z historií zavržených vůdců mohl kdy vysnít.

Rowanovské hledání vlastní cesty nemůže být ani v podnikání věci tradičního vůdcovství (či *leadership*), které individualitu a průkopnictví nahrazuje kolektivní pasivitou a následnictvím. Náš Tomáš Baťa to vyjádřil jasně: „Protože neexistuje žádná učebnice, kde by toto bylo vysvětleno, ani žádné vyzkoušené a osvědčené metody, rozhodl jsem se vybudovat vlastní systém, který jak doufám, prospěje lidstvu. Tento systém se jmenuje příklad.“

Všimněme si, že Rowan (ale ani Baťa) nezvítězil nad někým, ale především sám nad sebou. Podnik určitě není hra, ani o vyhrávání („winning“), ale o službě a příkladu, tedy o překonávání sama sebe. Svět vítězů a poražených není světem novodobého podnikání. Ve světě sebevítězství není poražených; podnikání není kasino, Sazka ani koňský dostih. Budeme-li mnozí jako Rowan, naučíme-li se pronikat do džunglí našeho světa pod svým vlastním světlem, pak ani v podnikání nebude poražených, ale jen ekosystém spolupráce a synergie doplňujících se účastníků. Od toho jsme dnes ještě velmi daleko, protože Rowanů je velmi málo. Ale i přesto:

Čas vůdců již byl. Nadchází doba světlonošů, éra hledání a tvorby světladárných příkladů – jak doručit zprávu pro Garcii.

Ještě po sedmdesáti letech vystavujeme své děti typicky „české pohádce“, která glorifikuje pasivitu, nevzdělanost a chudobu, a vysmívá se úspěchu, bohatství a podnikatelství. Naše pohádka učí děti spoléhat na náhodu, nadpřirozené zázraky, loterii a sázku, namísto vlastního úsilí a práce. Začalo to již v předkomunistickém období, kdy nás Voskovec a Werich agitovali socialistickými komediemi, jako *Svět patří nám*, *Hej rup*, *Pudr a benzin*, apod. Volte dělnickou třídu, družstva a socialistické vlastnictví, volali. Když pak Voskovec zklamal a z USA se již nevrátil, pokračoval Werich sám, filmy *Pekařův císař* a *Císařův pekař*. Z těchto kořenů pak vyrůstala novodobá česká pohádka, plná prostírajících se ubrousků, otrásajících se oslíčků, vařících hrnečků, skákajících obušků a truhel plných třpytivých zlaťáček. Zlo, všude ve světě zosobněné ďáblem, se v Česku zvrhlo v neškodného, hloupého a směšného čerta. Dobro bylo zkompromitováno na povolení brát bohatým, tlustým, ošklivým a tupým, a dávat chudým, hubeným, krásným a vychytralým. Nikde ani zmínka o práci, vzdělání a respektování cizího majetku. Nejvyšším cílem chudých bylo stát se bohatými a tlustými, princem či princeznou – ne prací, ale náhodou, svatbou, vychytralostí nebo s pomocí zosobnělé české moudrosti – té bělovlasé babky s nůží klestí na shrbených zádech. Není divu, že komunisté českou pohádku tolik prosazovali, propagovali a podporovali: třídní boj byl u kořene jejich učení, z pohádky do pohádky...

16. Z pohádky do pohádky... O modré růži

Byla to v malé kotlině Pohodových lidí, kde se narodil chlapec jménem Jan, kterému říkali Janík. Byl předurčen k životu spokojenosti, tak jako všichni rodáci z Pohodové kotliny. Už od dětských let byl Janík obsluhován, obskakován a odměňován – jen aby zůstal v pohodě. Nespokojenci v kotlině nebyli, a když, tak ji rychle opouštěli. Pohodoví lidé si své děti vychovávali tak, aby byli všichni nadmíru spokojení. Nad vstupními branami kotliny vlály trojbarevné vlajky s nápisem „Pohodovost vítězí nad nepohodou i nespokojeností“.

I Janík byl nadmíru spokojený a celkem v pohodě. Měl co papat, měl teplý pelíšek za pecí, spokojené rodiče, šikovné hry s kamarády, a navíc – jako všichni Pohodoví – bedýnku plnou pohádek.

To vám bylo něco. Pohádková bedýnka byla základem všeobecné pohody v kotlině. Večer po práci, často již během večeře, se za okénky domů Pohodových začala rozsvěcet modravá světýlka pohádkových bedýnek. Za soumraku byla již celá kotlina osvětlena tajemně modravou září, která vycházela ze všech domečků a bytečků, jako by ze všech okének. Náhodný cestovatel v balonu by byl uchvácen modře světélkující kotlinou. Modrá barva objíkala celou krajinu a modrou barvu měl Janík moc rád. Nosil modrá trička a měl modré polštáře. Ale jak to, že nejsou modré růže, ptal se někdy dospělých.

S pomocí pohádkových bedýnek se Pohodoví vydávali na daleké cesty do světa pohádek. Když Janík zapnul

svoji bedýnku, vstoupil do světa princezen a princů, králů a draků, ale také vodníků, čarodějů a břichatých boháčů. Pohodoví často tu svoji pohádkovou zemi nazývali Pohádková kotlina. Stejně tak i Janík. V pohádkách viděl směšně oblečené lidi, některé ve zlatě, brokátu a modrém hedvábí, jiné zase v potrhaných šatech, dřevěných botách a se splasklými ruksaky na zádech – tedy bohatí i chudí, bohatí ve zlatě, chudí s ruksaky – jak už to v pohodových pohádkách chodí.

Pohodoví si dokonce v kotlině sami zavedli pohádkovou módu: na zádech nosili pěkné malé batůžky, splasklé a prázdné, aby vypadali jako ti chudí z pohádek, i když třeba byli bohatí. Nejžádanější byly malinkaté ruksáčky z jemné kůžičky, modré nebo červené barvy. Nosíme si na vlastních zádech svoji vlastní moudrost, říkali Pohodoví. Měli někdy v batůžcích modré knížky moudrosti, jak jim říkali. Janík však žádný ruksak nenosil, i když měl modrou barvu rád. Bláhově se domníval, že moudrost nelze nosit na zádech, ale jen v hlavě – ke všeobecnému pobavení většiny batůžky ověšených Pohodových.

V pohádkových bedýnkách byl promítán, někdy celé dny a noci, populární superprogram „Z pohádky do pohádky“. To bylo něco. V kotlině koukali na pohádky spíše dospělí než děti; děti měly již jiné zájmy. Někteří Pohodoví již skutečně žili jen z pohádky do pohádky: neustále zraky přilepeni ke svým modravým bedýnkám, šťastně a náruživě prožívali své pohádkové životy. Někteří z toho měli blede namodralé obličejce a modré oči u dětí byly ve velké módě. Janík však měl oči černé jako uhel.

Jednou se vrátil ze světa do Pohádkové kotliny bohatý člověk, rodák a krajanek – jak mu říkali. Na zádech neměl ruksak a vůbec se nechoval jako boháč z pohádkové bedýnky: neměl směšný klobouk, ani velké břicho, nenosil namodralou paruku a nemluvil hlasitě; oblékal se střídavě, posedával po lavičkách a stále něco četl. Pohodoví se na něho dívali s podezřením: neměl ruksak plný

moudrosti, neseděl večer u pohádkové bedýnky, neplatil pivo po hospodách a ani neměl tu bledě namodralou kůži, natož oči. Nikdo s ním raději ani nemluvil.

Hned první den mu někdo ukradl tu jeho knížku. Večer ho v parku někdo zmlátil, protože u sebe neměl žádné dukáty ani mobil, dokonce ani ruksak plný moudrosti. „To není žádný opravdový boháč,“ říkali si mezi sebou, nemá nic a stále jen čte, dokonce i naší bedýnkou opovrhuje. Co to je za boháče bez břicha, divili se. I tu jeho knížku v parku pohodili, protože jí nerozuměli.

Jen Janík byl k podivné postavě cizince divně přitahován, stále jej pozoroval a obcházel: jak byl ten člověk tak docela jiný než ti pohádkoví boháči z kotliny.

Za pár dní již podivný cizinec odjížděl. Bohatí Pohodoví jezdili po městě sem a tam ve velkých autech, než se usadili ke svým bedýnkám. Cizinec žádné auto neměl. Janík ho našel na nádraží, jak čeká na rychlík Pendolino do světa. Cizinec si zase četl nějakou knížku a občas se zamýšleně díval kolem sebe. Janík se konečně odvážil.

„Pane, jak jste zbohatl?“ vykřikl vzrušeně. „A proč nemáte ruksak a kde je vaše ferrari – a jak mohu být také bohatým, jako vy?“ vzdychal. Cizinec se usmál, odložil knihu a řekl: „Modrá chryzantéma.“ Pak vyprávěl, jak vypěstoval modrou chryzantému, jak si ji lidé ve světě kupovali, dokonce i v Japonsku, a jak za každý modrý květ dostal půl dolaru, a jak jich prodal miliony a jak ve světě má každá zahrádka jeho modrou chryzantému. Proto je tak bohatý, že by si mohl koupit i celou kotlinu Pohodových. Ale nekoupí, řekl.

Janík byl rozpalený vzrušením: „Modrá chryzantéma,“ opakoval. „A to jste ji vypěstoval sám, a jak?“ ptal se tajemného cizince. Vtom se již přihítlo zrychlené Pendolino, cizinec mu dal do ruky svoji knížku, usmál se na něho – a byl pryč.

Janík byl nešťastný. Knížka byla psána podivným jazykem, který Janík neznal. Cizinec byl pryč. Slova „Modrá

chryzantéma“ mu vířila hlavou. Janík zatoužil být bohatým, číst divné knihy, chodit po světě bez ruksaku a odjíždět do světa v Pendolinu. Večer jej ani nebavila pohádková bedýnka, i když na něho rodiče volali: „Pojď, Janíku, pojď. Dnes je *Obušku z pytle ven!*“ Ani si nevšimli, v modravém přísvitu pohádkového světa, že s nimi Janík toho večera neusedl.

Janík ležel ve své komůrce, díval se do knihy, které nerozuměl, a přemýšlel jak se stát bohatým. Přemýšlel a přemýšlel, hlava ho bolela tak jako nikdy předtím. Před pohádkovou bedýnkou ho nikdy hlava nebolela a vždycky byl spokojený. Teď byl poprvé nespokojený a v nepohodě. Nespokojený jako ten bohatý rodák, který tak náhle opustil namodralou kotlinu. Jaké to asi bude, být jediným nespokojeným v kotlině Pohodových? – přemítal si Janík až do ranních hodin.

S rozbřeskem mu náhle v hlavě vyvstala myšlenka: „Modrá růže!“

Ano, on dá světu modrou růži. Svět si vyšlape cestičku do modravé kotliny, každý bude chtít, dokonce i Japonci, mít modrou růži ve své zahrádce. „Modrá růže, modrá růže,“ opakoval si jako ve snách, „musím světu nalézt modrou růži!“ Janík snil, že bude bohatý jako ten cizinec, který si četl v parku a odjel do světa v Pendolinu. Snil, že bude tak bohatý, že nebude muset nosit ruksak, jezdit sem a tam ve ferrari, a koukat večer co večer do pohádkové bedýnky. Janík byl první Nespokojený. Nikdo to ještě nevěděl, jen on. Bylo to jeho tajemství.

Ale jak nalézt modrou růži? Jak na to? Jak se stát opravdu bohatým? Jak dát něco světu, co svět ještě nemá? Jak světu něco dát a ne si jen ze světa něco brát? Janík nevěděl jak na to. Znal jen pohádkovou bedýnku a superprogram „Z pohádky do pohádky“, znal jen svoji modravou kotlinu splasklých batůžků a večerních mihotavých září, které k ránu pomalu pobledly, až pohasly.

Nu, nic nezbyvalo, musel se ptát starších a zkušenějších z kotliny. Nejdříve se zeptal Pohodového dědečka Dob-

ráka, kterého všichni uctívali: „Kde najdu modrou růži?“ Moudrý děd se chvíli drbal ve zlatých, ale řídkých vlasech: „Modrou růži, říkáš, modrou že růži? Nevím, nevím.“ Konečně sundal moudrý děd svůj ruksak, prohraboval se jeho obsahem, až nakonec vykřikl: „Už to mám! Pohádkový poutník má támhle pod lípou čarovný ubrousek, který ti splní každé přání.“ A už to šlo. Poutník pod lípou rozprostřel bílý ubrousek a vykřikl: „Ubrousku, prostři se!“ A už to bylo: buřty, jaternice a špek, dokonce i jemně nakrájená šunčička davelská, šestnáctizrnný chléb a půlsoudek kvasného piva, plus nějaké koláče s marmeládou a ořechy... Janík byl zklamán: „Tohle nechci jíst, k čemu mi to vše je? Mám chuť na cuketku, jogurt a kimchi, ale to na ubrousku ani nemáte – a už vůbec nevidím žádnou modrou růži!“ A opravdu, modrá růže na ubrousku nebyla.

Poutník se ale jen tak nedal: „Ubrousku, prostři nám modrou růži, ted!“ nařizoval bílému hadříku pod lípou. A zase: vepřová kýta s modrou stužkou, borůvkový koláč, modrý sýr, modrá knížka, a dokonce i namodralé uzené, které však divně páchlo. Žádná modrá růže!

Jiný Pohodový doporučoval, že určitě ne *Ubrousku, prostři se*, ale *Hrnečku, vař* je to pravé pohádkové zaklínadlo, kterým se dá vše nutné k úplné spokojenosti přivolat. Křičeli pak spolu do malého čarovného plecháčku, aby vařil, a Janík si vždy ještě nesměle žádal modrou růži, ale hrneček vařil jen přeslazenou krupicovou kaši se škraloupem, a to Janíkovi ke spokojenosti nestačilo. Říkali mu pohodoví ještě něco, že když několik vagonů té kaše prodá, dostane hodně zlaťáků a za ty si již nakoupí modrých růží, co jen bude chtít. V tom, že je to pravé kouzlo divotvorného hrnečku. Janík chvíli přemýšlel od koho pak ty modré růže koupí, ale na nic kloudného nepřišel. Ať prý se zeptá kováře, ten se s ničím moc nepáře a se vším je hned hotov.

Janík šel k Pohodovému kováři. Pan Kovadlina hned věděl jak na to: „Jdi k domkáři Peškovi, ten má podivuhodný obušek, jistě Ti modrou růži z křoví vymlátí.“ Domkář

Pešek měl modrý ruksak na zádech, seděl na větvi a zpíval: „Obušku z pytle ven!“ Obušek skutečně z ruksaku vyletěl, klacek to byl pěkný – a začal mlátit do záhonu parkových růží. Mlátil a mlátil, květy růží jen létaly vzduchem, keřičky praskaly, až byl celý záhon rozcupován na padrt – jen modrá růže nikde. Janíkovi bylo z podivuhodného obušku až do pláče: „Jdi zpět do ruksaku, obušku!“ křičel bezmocně. Ještě když odcházel, podivuhodný obušek se s chutí pustil do malého květinářství paní Růžičkové na náměstí.

Pohodový pan radní měl úplně jinou radu: „V lese potkáš babičku kořenářku, s ohromnou otepí dříví na zádech, ta jediná ti poradí jak zbohatnout a jak nalézt modrou růži.“ Babka skutečně vláčela ohromnou otep roští do lesa, a ne z lesa, jak Janík očekával. Bylo mu divné, že by mu stará, odraná a špatně umytá ženština s otepí roští mohla pomoci k bohatství, ale budiž: „Hledám modrou růži, dobrá stařenko, chci se stát bohatým.“

Babička úpěla pod ohromnou nůší, ale přesto s úsměvem poradila: „Jdi za devatero horských hřebenů, a desatero modrých údolí, a pak ještě kousek, a přijdeš k veliké skále. Do té skály mlat klackem, nic se neboj a nenech se odradit, až se ti otevře. Najdeš tam celé pytle nejžlutějších zlaťáčků a blyštivých dukátků, celé pytle říkám. Za ty si modrou růži jistě koupíš.“ Babička s nůší na zádech se odbelhala do lesa a Janík jen zašeptal: „Já nechci zlaťáčky, já chci modrou růži, bábi.“ Ale ona již neslyšela a sbírala nějaké roští. „Dejte si to dříví alespoň do ruksaku, ať to netaháte jen tak na zádech,“ poradil náhle Janík. Proč se s tím dřívím vůbec tahá, pomyslel si, proč se neohřeje u plynového topení, jako všichni Pohodoví? Ale v tom je právě to kouzlo pohádek: samé odpovědi, žádné otázky – pravá strategie Pohody. Janík náhle pochopil, že tudy cesta k modré růži nevede.

Další Pohodový mu poradil tři zlaté vlasy děda Vševěda, ale to už Janík ani nezkoušel. Nechtěl žádné zlaté vlasy a někdo, kdo ví všechno, a přitom sedí na skále

za sedmnáctero řekami, mu příliš neimponoval. Jeden moudrý Pohodový s ruksakem mu poradil tři zlaté rybky, které prý lze vylovit z moře a pak si třikrát říci o modrou růži. V kotlině však žádné moře nebylo a Janík se rozhodl, že tedy zlaté rybky lovit nebude a nechá je vyletět až nad mraky. Zamítl i tři zlatá jablka, koně se zlatou hřívou, zlatou harfu, tři zlaté oříšky, zlatého slavíka i princeznu se zlatou hvězdou na čele. Nechtěl zlaťáčky ani od Oslíčka „Otřes se“, z kterého se pozlátko kočičího zlata jen sypalo. Ptáka ohniváka také neuvážil, ani toho se zlatým hřebínkem. O živé vodě nechtěl ani slyšet. Janík byl první Nespokojený – k údivu a zmatenosti Pohodových pánů radních.

Nakonec zašel za Pohodovým panem učitelem a ten mu dal opravdu cennou radu: „Jdi za Velkým kouzelníkem ve městě, co nosí tu velkou Modrou čepici, a on Ti modrou růži prostě vykouzlí.“ A skutečně, místní Velký kouzelník začal kouzlit a kouzlit, Janík byl zcela okouzlen jeho čarýmáry. Velký kouzelník mu nakonec předložil překrásnou, velkou modrou růži a nastavil ruku: „Dostanu půl pytlíku dukátů a malé sele,“ řekl si za modrou růži.

„Ale vždyť je jen namalovaná,“ křičel Janík, „to přece není žádná modrá růže, to je jen obrázek modré růže! Já nechci žádné obrázky, já chci skutečnou modrou růži,“ bědoval zoufalý Janík. „Jsi hlupák,“ řekl čaroděj, „i z namalovaných modrých růží lze zbohatnout.“ Janík se zamyslel, ale odmítl. To není to pravé bohatství, které přineslo modré chryzantémy do všech zahrádek světa, dokonce i do Japonska. „Nechci namalovanou modrou růži, nechci vyřezávanou modrou růži, nechci napsanou modrou růži, nechci pohádkovou modrou růži,“ křičel Janík na místního Velikého čaroděje. „Chci skutečnou, velkou, voňavou, krásnou, živou, orosenou modrou růži, kterou svět ještě nemá,“ řekl si spíše jen pro sebe, protože čarodějník již neposlouchal a maloval prsty po stěně gigantickou zelenou růži s modrými proužky.

Pak šel Janík za spokojeným Němcem, kterému říkali pan Tau. Že prý umí opravdu čarovat a modrou růži jistě vyčaruje. Pan Tau měl potměšilý úsměv a kroutil se jako had na krovu střechy. Děti se bály jeho pomatených úsměvů, ale Janík ne. Vylezl za ním až na střechu, kde pan Tau vrtěl modrým deštníkem – i když vůbec nepršelo, a měl na hlavě směšnou červenou buřinku, která mu vůbec neslušela. Ale byl velký kouzelník a to Pohodovým stačilo. „Modrou růži?“ zašklebil se pan Tau, „Zajisté!“

Čaroval a čaroval, poskakoval po střechách jako kozorožec, ale nic nevyčaroval. Jen druhý modrý deštník, o kterém tvrdil, že je to „modrá růže“. „To není modrá růže!“ křičel Janík, „to je deštník!“ Když pan Tau odskákal po hřebenech, ulevil si: „A jaký hloupý a zbytečný deštník.“

Jiný Pohodový doporučil známou a populární dvojici krajánků, kteří umí obrat hloupou, tlustou selku úplně načisto, nacpat si své ruksáčky a utéci s lupem do chalupy: za to se již nějaká modrá růže jistě pořídit dá. Jiný ho zase poslal na královský hrad, že se tam pyšná princezna prodává za nejvychytralejší moudrosti kotliny; ať si tedy naplní batůžek a princeznu si za ty své moudrosti koupí. Jako král si jistě bude moci dovolit růže modré, zelené i kroupenaté. Někdo zmínil, že v zemi kde létají pečení holubi přímo do pusy – měli i mapku, kde se ta zaslíbená země nachází – vlastně jen za mořem piva – že se tam dá snadno zařídit, aby do pusy létaly i modré růže... Janík již nevěděl, co si má myslet; věděl jen, že žádné z těchto rad a porad již zkusit nebude.

Odmítl dokonce i modré z nebe, což všichni Pohodoví kupovali houfně za velké peníze. Odmítl také modrý měsíc, modré pondělí, tmavomodrý svět, modré oči, šmolku, svinibrodskou zeleň (nějaký hlupák!), modré kravaty i motýlky, potom i modré sny, hotel Modrá hvězda i modrého ptáčka-chytráčka a konečně i ty modravé bedýnky nabízející namodralý svět z pohádky do pohádky. „Proč všichni jen čarují, radí a čumí – a nikdo nic nedělá?“

ptal se sám sebe ubohý Janík: „Takhle tu svoji modrou růži nikdy nedostanu.“

Zbýval jen Hloupý Honza, ten nejspokojenější z Pohodových. Honza byl všemi mastmi mazaný, vychytralý až člověku trnulo: šel třeba do světa, ale došel jen za humna, tam okradl bohatého sedláka, prospal se pár dní ve stohu a již se zase vracel domů za pec. Strašně miloval buchty, obzvláště s povidly. Honza je řízek, říkali Pohodoví, už i několik princezen dostal a dokonce i na trůn měl dosednout. Hlavně jedl kombo chleba–řízek–chleba, jako kdyby na sůl nebylo. Byl prostě nejobdivovanějším a nejváženějším z Pohodových – něco přece již v životě dokázal, aniž by musel hnout prstem – a vše jen tak, z pece.

„Modrou růži?“ pohlédl Hloupý Honza nevěřičně na malého Janíka. Nabídl mu buchtu s povidly a začal radit: „Zapomeň na modrou růži, to nic není. Za humny bydlí sedlák a ten má truhlu plnou zlaťáků. Je to taková zlatá růže v truhle, když chceš. Vloupeme se tam za tmy a zlaťáky mu ukradneme; je stejně zbytečně bohatý, nafoukaný, tlustý a příliš hloupý, asi sudeťák. Ty budeš hlídat u okna s prázdným ruksakem. Co říkáš?“ Janík neřikal nic.

Hloupý Honza pokračoval: „Co s takovou modrou růží, to není žádná buchta, tou si břich nenaplníš. Moje máma je velice chytrá, ale modré růže mi neservíruje – jen buchty, pečená kuřátka, vepřové škvarky a celé džbánky piva. Moje máma zná dobrý život a dobře mě vychovala, i bez těch růží,“ vykládal Honza a poplácával se po břicho. „Radím Ti dobře, Janíku, nech těch růží a pojďme spolu pupkaté boháče obírat. Jsou jako oslíci, všechno nám uvěří a zlaťáčky nám zaplatí. Slíbíme jim princeznu pannu z šipkové růže, nebo chaloupku z perníku, mluvící zrcadlo anebo zázračný hrneček, co vaří celé hory sladké kaše, prostě co nás napadne.“ Janík už jen mlčel.

„Tohle je tedy opravdový hlupák,“ říkal si, když přechal z Honzovy chaloupky. „Co to jen stále mele páté přes deváté, nemá to hlavu ani patu, ani ty jeho buchty nestojí

za nic – jsou stejně z kradených povidel.“ Honza za ním ještě křičel, že je syn chudobné chalupnice, že se vydal do světa a potkal kouzelnou babku kořenářku a díky čarodějným housličkám že osvobodil strašidelný mlýn od čertů, vyzrál na hrozitánského draka a s pomocí očarovaných třešní zvítězil i nad proradným králem a jeho pyšnou a falešnou dcerou. Nakonec se vrátil domů i s nevěstou – hodnou a upřímnou princeznicou služtičkou Madlenkou, která mu dopomohla k útěku z královské šatlavy... Tak hulákal z pece pomatený Honza. Janík se dal do běhu, aby nic neslyšel. Honzovo vychloubačné úpění se však neslo po celé kotlině a jeho srdcervoucí „řízek–chleba–řízek“ proniklo do všech pohádkových bedýnek Pohodových – nebylo úniku. Honza byl prostě řízek.

Hloupého Kubu a mazaného Kubíčka už Janík poznat nechtěl. Zařekl se, že si už radit nenechá, že má všech těch ptáků, princezen, ubrousků, hrnečků, obušků, oslů, ruksaků i žlutých zlaťáček plné zuby. Nemohl to již ani poslouchat.

Janík večer, poprvé v životě, vypnul bednu: pohaslo její modravé blikotání, přestal se trmáčet přes hory a doly, z pohádky do pohádky. V tiché, sametové tmě, za svitu modrého měsíce, přemýšlel Janík o své modré růži.

Druhý den však nevěděl jak dál. Všechny rady a zkušenosti Pohodových již vyčerpал, cítil se stále více nespokojený, stále bez modré růže, již ani té namalované. Nikdo mu nechtěl pomáhat, všichni dál koukali do svých bedýnek a byli nadmíru spokojení. Jeden nespokojenec jim nemohl vadit – přestali se o Janíka starat a Janík zůstal sám.

Jednoho večera si Janík všiml, že mu po bohatém cizinci zůstala ta malá modrá knížka plná cizích slov, která neuměl přečíst. Modrá knížka svítila do tmy, ve svitu modrého měsíce. Modrý měsíc je velmi vzácný úkaz, člověk ho za celý svůj život může vidět jenom jednou – a někdy ani to ne.

V modré knížce četl Janík tajemné věty jako *a rose can say I love you*, anebo celé řádky plné tajemství, jako

a rose is a rose is a rose is a rose. Janík četl: *one simple rose can make the saddest person smile...* a začal jakoby chápat: růže je *rose*, a láska je *love*, a růže přinese úsměvný *smile* i té nejsmutnější, tedy *the saddest*, lidské duši. A modrý měsíc je *blue moon*. Janík se rozhodl, že se naučí anglicky.

Učil se s knížek, učil se z nepohádkové bedýnky nespokojeného pana Floriana, poslouchal rádio u nespokojeného vojenského veterána Lampase. Učil se i z modré knížky cizince, s pomocí malého slovníčku, který Pohodoví zapomněli zamknout. Nikdo se neměl učit anglicky – aby zůstal Pohodovým a nestal se nějakým nespokojeným, jako ti dva, Florian a Lampas. Ale Janík nedbal. Všude chodil s modrou knížkou a jako záložku si vylišoval červenou růžičku, kterou našel v zahrádce pana Floriana. Čím více uměl anglicky, tím více chápal modrou knížku a její tajuplná slova, jako třeba *garden*, *growing* a *genetics*. Bylo mu dobře. Zapomněl na pohádkové Honzy a Kuby a jejich Majdalénky, dokonce i na Švandu dudáka zapomněl: nechtěl někde dudat, chtěl modrou růži. Konečně, byl první nespokojený.

Pak už mohl číst nejen, jak jsou růže krásné, ale jak rostou, jak se pěstují, zalévají, hnojí – jak vlastně vznikají růže. Dočetl se dokonce, že nějaký pan Böhm z Blatné vypěstoval růži Česká pohádka. To už Janík věděl, že půjde do světa, do opravdového světa. Ne jen tak, jako Honza, pro nic za nic, s ruksáčkem škvarků a buchet, někam za humna, ale do skutečného světa: učit se pěstovat růže. Tváře se mu zapálily vzrušením, nemohl spát pro samé představy a sny. Jaké to rozhodnutí: půjde do světa a naučí se pěstovat růže – ale i víc: pěstovat modrou růži se naučí, sliboval si Janík jako v horečkách. Bylo mu moc dobře, ta nespokojenost není zas tak špatná, pomyslel si. Možná je lépe být nespokojeným, než Pohodovým, rouhal se s úsměvem. Janík našel své poslání v životě, věděl již, čím bude a co udělá. A ta jeho modrá růže se nebude jmenovat Česká pohádka, to ne, ale třeba Česká skutečnost nebo Modrý sen nebo

tak nějak... Janík si snil své sny zcela naplno, i s obrázky. Viděl přesně, jak bude ta jeho modrá růže vypadat: bude tmavomodrá na okrajích a světle modrá uprostřed, až úplně bílá v samém prostředku. A když se rozvine, tak bude mít červené pestíky. Bylo to krásné snění – a vůbec k tomu nepotřeboval tu jejich pohádkovou bednu.

Pak si v modré knížce našel překrátkou básničku:

The blue rose
The blue rose...

Napsal ji Aldo Kraas a Janík tomu pánovi moc rozuměl. Nic víc a nic jiného není k básni třeba. Dvě řádky úplně stačí. Modrá růže, modrá růže, opakoval si po panu Kraasovi. Jaká to krása!

Pak si v té knížce ještě přečetl, že *A rose is a rose, except when it's silk, then it's not a rose*. Už to uměl i přeložit: Růže je růže, kromě toho, když je z hedvábí, pak to není žádná růže. Ano, přesně tak, říkal si Janík. Namalovaná růže není růže. Vyřezaná růže není růže. Papírová růže není růže. Bronzová, skleněná, vyšívaná, nakreslená, napsaná růže není růže.

Jenom růže je růže je růže je růže... jak snadné pochopit, jak snadné být nespokojeným... Janík vyrostl a zmoudřel, a ve svých dopisech do světa se začal podepisovat Jan. Chtěl si učit, hledal si školu, kde by se naučil o modrých růžích.

V jedné hodně vzdálené zemi byla univerzita jménem Masdar. Neučilo se tam malovat, vyřezávat, popisovat a uplácávat z hlíny – byla to Univerzita života. Učilo se tam o všem živém, o živých bytostech, o lidech, zvířatech i rostlinách, učilo se tam tvořit. Nic umělého, žádné umění, žádné dřevěné loutky, hedvábné růže, inkoustové slzy a papírové sny. Kde jinde by Jan mohl vytvořit modrou růži? Jan odjel do Masdaru a nikdo z Pohodových již o něm neuslyšel.

Janík se učil vědu genetiky rostlin. Učil se jak zkřížit žlutou a rudou růži a dostat růži světle červenou. Jak tu pak zkřížit s růží bílou a dostat růži zcela růžovou... učil se všechny barvy růží. Učil se jak dělat podnože, jak opylovat, jak řízkovat, učil se jak přemýšlet.

Po mnoha a mnoha letech se Jan stal slovným učencem, opravdovým znalcem růží. Mnoho let se mu dařilo křížit tmavě rudou růži s růží bílou a žlutou, a někdy si všiml namodralého nádechu na okrajích – jeho růže začaly modrat! Růže Janovi modraly a modraly, ale nebyly modré.

Až jednou si vzpomněl na svého cizince a jeho modré chryzantémy. Ano, jeho spolurodák, nespokojený cizinec, přece vypěstoval modré chryzantémy. Jan věděl, že chryzantéma mění barvy, od bílé a růžové až po modrou, podle přísad do půdy. Začal tedy studovat také chryzantémy i modré petúnie a ibišky. Jak jen dostat ten bájeslovný gen modrých květin *delphinium* do bílých růží?

Jednou Jana napadlo naroubovat bílou růži na stonek modré chryzantémy. Nebylo to snadné, Jan musel prostudovat mnoho knih a udělat mnoho neúspěšných pokusů. „Tak tu modrou růži prostě namaluj,“ říkali mu Pohodoví, s kterými se i v cizině občas potkal, „Anebo si ji nech vyřezat a pak ji přetři namodro,“ mudrovali. Ale Jan již byl jinde, již své Pohodové neslyšel.

Až jednou, na zahradě v Masdaru, se mu konečně ujal roub: růže začala růst na stonku chryzantémy! Jan zaléval a hnojil, přidával do půdy vzácné přísady, ořezával a mšice hubil pomocí modrých levandulí. Konečně uviděl poupě, malé zelené poupátko, které rostlo a sílilo, bylo stále větší a větší, jen a jen prasknout, vyloupnout se, rozvinout se...

Jan se dočkal. Jednoho rána, při prvních paprscích zlatého slunce, se Janovi rozvinula veliká, modrá, překrásná růže, která svojí vůní obestřela celou zahradu a Jana probudila z hlubokého spánku probdělých dnů a týdnů čekání. Janova růže byla nejen krásně modrá, ale měla bělost-

ný střed a červené pestíky tak, jak si ji vysnil. Nespokojený Jan se tak stal prvním tvůrcem modré růže na celém světě!

Každý chtěl koupit modrou růži, z celého světa se do Masdaru sjížděli obchodníci, dokonce i z Japonska. Jan ještě vymyslel automatické roubování a začal produkovat statisíce modrých růží každý týden. Celý svět byl u vytržení. Každá zahrádka na světě měla modrou růži, dokonce i zahrádky v kotlině nespokojených Pohodových. Malíři začali modré růže malovat, fotografové fotografovat, programátoři digitalizovat, spisovatelé popisovat a básníci začali básnit.

Jan se stal velmi bohatým a váženým člověkem. Stal se bohatým ne proto, že světu něco vzal, ale proto, že světu něco dal. Dal mu modrou růži.

Když se po letech vrátil na návštěvu do kotliny Pohodových, nikdo již Janíka nepoznal. Všichni koukali do pohádkových bedýnek a Janík slyšel z jejich modravých příbytků tlumené výkřiky, jako: „Obušku z pytle ven!“, „Oslíčku, otřes se!“, „Hrnečku, vař!“ anebo „Ubrousku, prostři se!“ Janík-Jan se jen usmíval. Pan ředitel pohádkových bedýnek mu řekl: „Čím více pohádek jim dáme, tím budou spokojenější. Bude klid. My tady žádné nespokojence nechceme!“ Bedýnky byly plné králů, královen, princů, princezen a jiných potentátů. Každá Pohodová dívka může být princeznou a každý jinoch princem – a to každý večer. A každý dostane celý měsíc zlaťáků – také každý večer, pochvaloval si spokojeně televizní (bývalý) soudruh ředitel. A nic proto nemusí udělat – stačí jen zírat do bedny, také každý večer. Jen žádné modré růže, ale ani ne žluté nebo bílé – „ještě by dostali nějaké nápady,“ uzavřel pan ředitel.

Když se Pohodoví z novin dozvěděli, že přijel z Masdaru slavný tvůrce modré růže, Jan, mávlí jen rukou: „No a co?“ říkali, „U nás v kotlině máme modré růže na každé zahrádce, to nic není,“ a šli zpět z pohádky do pohádky. Jan se jen usmíval, dosáhl svého a jeho modré růže skutečně byly v každé zahrádce světa, i v kotlině Pohodových.

Když Jan odjížděl z kotliny, nechal na nádraží takovému malému děvčeti svoji vlastní modrou knížku. Ta holčina mu stále vykládala něco o modrých pivoňkách, a že bude bohatá, jako je on, pan Jan. Byla to nespokojená dívka a Janík odjížděl s úsměvem, protože se už nikdy nemusel vrátit: štafeta byla předána v zemi Pohodových, v té malé kotlině modravých světýlek.

Závěr – byl jsem v takové zemi...

Během diskusí v podnicích se často opakují podobné situace. Lidé hledají důvody, proč se něco nedá použít anebo změnit. Zdůvodňují to tím, že to funguje v Japonsku anebo v Německu, a oni jsou jiní. Často vidí před sebou tolik problémů a překážek, že se do plánované změny raději ani nepustí. Prý ptáky poznáme po peří a člověka po řeči. Skutečně, i firmu poznáte velmi rychle po řeči. Když lidé při problému ukazují prstem na druhé a často používají slovíčka „ale, bylo by dobré, nedá se, asi nám to neschválí, nevíme, zda se to podaří, není to tak jednoduché, my jsme jiní“, pak máte co do činění s kulturou, kde chybí proaktivita a schopnost změny k lepšímu. V těchto firmách mají vládu nerozhodnost a dlouhé diskuse, ale chybí konkrétní rozhodnutí a akce. Často hledáme na druhých lidech anebo národech jejich negativní vlastnosti namísto toho, abychom se od nich naučili něco užitečného. Od Poláků například obchodování, od Němců disciplínu, od Japonců smysl pro detail, od Američanů inovace, od Švýcarů úctu k vládě lidu, od Číňanů schopnost imitace a učení anebo od Řeků klidný a zdravý životní styl.

Byl jsem v jedné zemi. Lidé, kteří v ní žili, byli podnikatelé. Učili se nové věci a neustále hledali způsob, aby byli užiteční, aby našli zákazníka pro hodnoty a talent, které nabízejí. Výsledkem byla obdělaná pole a vesnice, kde se prodávaly čerstvé potraviny a jedinečné ručně vyráběné produkty. Turisti byli nadšení nejenom z krásné přírody, ale také z pohostinnosti lidí, čistých a originálních restau-

rací, obchodů, kde se prodávalo zboží, jaké se v mezinárodních obchodních řetězcích koupit nedalo.

Země to byla čistá a upravená, s množstvím stezek pro turistiku a cyklistiku, s vybudovanými zařízeními na sportování. Čistota země byla daná i tím, že v okolí měst byla vybudována vědecko-technologická centra a kolem nich sídlily mnohé inovační firmy. Tato země neměla ropu a nerostné suroviny, ale měla lesy, čistou vodu a lidi, kteří si uvědomovali, že jejich největším bohatstvím je zhruba kilogramová šedá hmota, kterou nosí v hlavě – mozek; kreativita, schopnost tvořit a usilovně pracovat. Vybuďovali špičkové školy. Studovali v nich i mnozí zahraniční studenti a mnozí z nich zůstávali pracovat ve výzkumných centrech této země.

V zemi nebyly dýmící komíny ani špinavé skládky odpadu a lidé využívali k cestování hustou a perfektně fungující železniční dopravu. V městech se jezdilo na elektromobilech, které si lidé půjčovali a platili za projezdné kilometry. Státní správa byla perfektně zorganizovaná a sloužila občanům, kteří platili daně a měli úctu před zákonem. Informační systémy v zemi fungovaly tak, že nebylo možné nikoho zvýhodňovat ani korumpovat a lidé si na to zvykli. Státní rozpočet se sestavoval automaticky, podle toho, kolik v daném roce ekonomika vyprodukovala, s nastaveným přebytkem.

V této zemi neexistovala byrokracie, ani politické strany. Lidé si stahovali potřebné dokumenty z internetu sami a pravidelně se zapojovali do důležitých rozhodnutí ve státu přes internetová referenda. Soudy nebyly přetížené a pracovaly rychle, protože kriminalita a obcházení zákona klesly na minimum. V nemocnicích se nečekalo, některé diagnostické úkony si lidé dělali doma sami s pomocí moderních přístrojů a také jejich léčba probíhala v domácím prostředí. Mladá generace nerozuměla řadě slov, která občas použili jejich prarodiče, když vzpomínali na své mladí. Byla to například slova úplatek, korupce anebo tunelování.

Probudil jsem se a bylo mi líto, že to byl jen sen. Bez podobných snů však budeme chodit zamračení, nadávat na svět a nic nezměníme. Zním mnoho lidí, kteří uskutečnili své sny.

Nestačí snít. Vybrali jsme se s manželkou do krásného podtatranského kraje na exkurzi do jisté firmy. Ta firma existuje zhruba patnáct let, novináři o ní píší články, televize točí reportáže a politici se chodí fotografovat s jejím šéfem před volbami. Popíšu vám ji.

Spleť budov, které byly postaveny z kamene a různých zbytků a stavebního odpadu. Některé budovy jsou různě propojené tak, jak vznikaly. Architekt by měl asi problém dodatečně nakreslit výkresy těchto staveb. Výsledek je však krásný. V jedné budově jsou stáje pro koně. Koně jsou však venku ve výběhu a naše dcera si šla s dětmi zajezdit. My mezitím přecházíme do kravína, pak do maštalí, kde jsou býci, prasata a kozy. Stádo koz a malých hračících se kůzlátek nacházíme i venku. Za budovami jsou pole na zeleninu, brambory a obilí, ze kterého se mele ve firmě mouka a peče chléb. Celá firma je vytápěna kotlem, ve kterém hoří štěpky z rychle rostoucích vrb. Firma je pěstuje na nedalekém svahu. Ochutnáváme výborný kozí sýr a vcházíme do budovy. Je neděle a několik zaměstnanců odpočívá při společenských hrách anebo čtení. Normální pracovní den začíná mší a snídaní, po které šéf rozděljuje práci. Firma si umí udělat většinu stavebních prací, zajišťuje si vytápění, péči o dobytek, pěstování plodin, ale i jejich svoz z pole a zpracování na koláče anebo chléb. Část produktů se spotřebuje pro pracovníky firmy, kterých je kolem sto padesáti, ale maso, chléb a koláče se nabízejí také zákazníkům. Vedle budovy, kde bydlí zaměstnanci firmy, je druhá, velká a moderní stavba. Je v ní kuchyně, jídelna, pokoje a prostory pro postižené lidi na vozíčkách a staré lidi, kteří potřebují péči. Právě se připravují v kapličky na křížovou cestu a my sedíme v zimní zahradě, která připomíná safari.

Z okna budovy vidíme domečky, kde bydlí mladé ženy v nouzi se svými dětmi, a v pozadí zasněžené vrcholky vyso-

kých hor. Zaměstnanci firmy jsou čistě oblečení a každý ví, kde je jeho místo. Jsou to bývalí bezdomovci a lidé, kterým osud přinesl i jiné těžké zkoušky. Vyhrabali se z toho, modlí se a pracují. Firma se nazývá Institut Krista Velekněze a jejím mottem je: „Milujte lidi takové, jací jsou, čím méně si to zaslouží, tím více je milujte. Nemilujte je podle velikosti jejich zásluh, ale podle velikosti jejich potřeb.“ Toto motto napsal v roce 1992 jejich šéf, kněz Marián Kuffa, který každý den trpělivě pokračuje ve svém díle. Také jemu se stává to, co mnoha jiným, kteří něco dokázali – naráží na nepřehlednost, hloupost anebo závist. Odpouští. Neprosí o dary, netouží po mediální slávě. Bývalá starostka obce ho chtěla vystěhovat, církevního šéfa občas rozčílí jeho prohlášení, že stačí chodit v montérkách a nemusí se převlékat každý den za „Mikuláše“. Marián se jen usmívá a pokračuje ve svém díle. Pokud jste četli knihu *Muž, který sázel stromy*, víte, o čem mluvím. A přibývají další – Peter Králik si vyprosil od obecního úřadu ruiny starého šlechtického sídla v Oponicích a během pár let z něho udělal skvostné dílo s knihovnou plnou starých knih. Více než osmdesátiletý farář, bývalý vězeň z Jáchymova, Antonio Srhlolec, se v Bratislavě stará o bezdomovce, a to bez příspěvků státu. Podnikatel Andrej Kiska z peněz ze svého podnikání vytvořil Dobrého Anděla a shání miliony eur na pomoc rodinám s těžce nemocnými dětmi. Profesor Vladimír Krčméry zavěsil na hřebík rektorské řetězy a ornáty a v potu tváře staví v Africe nemocnice a zachraňuje životy.

To vám je divný svět. Politici rozkrádají zemi a nadšenci ji po nich opravují. Úředníci spisují koncepce řešení sociálních problémů a někteří úspěšní podnikatelé s faráři je za ně řeší. Každý den vidíme v médiích svět prázdných frází, lží a nesplněných slibů. A nevidíme většinou každodenní práci lidí, kteří ji vůbec dělat nemusí – ale chtějí! Se srdcem mění tento svět, aby si naše děti a jejich děti jednou mohly říct – to byl ale divný svět...

Obsah

Úvodem	11
1. To vám byl divný svět....	13
2. Víte, kdo jsou locavores? O relokizaci, glocalizaci a obnově místní samosprávy	38
3. Máte doma Mileniána?	49
4. Evropské proměny.	54
5. Vzdělávání: Krize nebo transformace?	61
6. Soumrak demokracie? Nejsme jako oni!	70
7. Demokracie není na prodej. Peníze do politiky nepatří	76
8. Dva tisíce a deset slov k Novému roku 2010	84
9. Rok 2012: Jak dál?	92
10. 2012 slov	99
11. Když musíš, tak musíš!	110
12. U nás je to tak! Pro nás je dobré i to nejhorší	118
13. Management je plný „pravd“, které většinou neplatí	131
14. Hlavu vzhůru!	140
15. Podnikatel – profese budoucnosti	145
16. Z pohádky do pohádky... O modré růži.	152
Závěr – byl jsem v takové zemi...	167