

Čtyřdenní pracovní týden?
Funguje lépe, než si
myslíte s. 20

Svoboda: Czech what?
Kudy vede cesta
k nové identitě s. 32

Nová cesta k udržitelnosti:
přehodnoťte imperativ
růstu s. 60

Marko: Větší bezpečí
je méně pohodlné,
i v kyberprostoru s. 72

PODZIM 2025 • mitsloan.cz

MIT Sloan

Management Review Česko

Změna myšlení,
která dělá lídry
moudřejšími

s.40



[Inovace]

Jak opravit svět

Zkušenosti sbíral v Německu, kde působil v institutu spadajícím pod Fraunhoferovu společnost, světoznámou organizaci pro rozvoj aplikovaného výzkumu.

Po návratu domů pomáhal s inovacemi a se strategií mnoha slovenským a českým firmám. Ján Košturiak je spoluzakladatelem podnikatelských a inovačních institucí, autorem odborných publikací a rovněž aktivním inovátorem v sociálních projektech.

Autoři: Juraj Porubský a Tatiana Vavrová



SEDÍME V RODINNÉM DOMĚ V KLÁŠTĚ pod Znievom, vesnička obklopená kopci Malé Fatry. Dům slouží sdružení Dobrý pastier, v němž se Ján Košturiak aktivně angažuje v oblastech, které jsou mu blízké. Využívá propojení, jež získal za roky svého působení ve firemním světě (na sociálních sítích o sobě s nadsázkou píše, že „žebřá pro vyloučené a chudé“). Zároveň dále radí podnikům a manažerům, pořádá semináře i konference o výrobě, vede sdružení

firem Inovato a právě pracuje na projektu modulárních mikrotováren.

Na tomto možná netradičním místě – nedaleko bývalého kláštera, který dnes slouží jako dočasný domov pro stovky lidí v nouzi – mluvíme o příkladech inovací, chybějícím ekosystému, disruptci i příležitostech a hrozbách nových technologií. To, co oba Košturiakovy světy spojuje, je jeho neustálá touha využívat svůj talent a dávat životu smysl. Nebo, jak sám říká, „hrát si“.



JÁN KOŠTURIAK

Prof. Ján Košturiak vystudoval obor strojírenské technologie na Vysoké škole dopravy a spojů v Žilině. Působil ve Fraunhoferově institutu pro výrobní inženýrství a automatizaci (Fraunhofer IPA) ve Stuttgartu, jenž je součástí Fraunhoferovy společnosti, i na Technické univerzitě ve Vídni. V roce 1990 začal pracovat jako konzultant pro průmyslové podniky a od té doby spolupracoval na desítkách inovačních projektů. Je spoluzakladatelem Fraunhofer IPA Slovakia a sdružení inovátorů Inovato. Přednáší na univerzitách, založil Podnikatelskou univerzitu. Je autorem a spoluautorem řady odborných knih a článků publikovaných v různých zemích světa. Aktivně se věnuje jak průmyslovým, tak sociálním inovacím.

Kdo je v Česku a na Slovensku špičkou v inovacích?

Záleží na tom, co vlastně považujeme za inovaci. Clayton Christensen popsal disruptivní inovace – tedy takové, které zásadně mění způsob, jakým lidé něco dělají. Když jsem působil ve Fraunhoferově institutu, kolegové tam vyvinuli formát MP3 (*v 80. letech na něm pracoval tým vedený Karlheinzem Brandenburgem, pozn. red.*), jenž změnil způsob, jakým se šíří hudba. Je to případ, kdy vznikne produkt nebo služba,

pro něž dřív ani neexistovalo jméno, jako chytrý telefon nebo internet.

Co se týče takovýchto globálních inovací, které skutečně mění svět, Češi ani Slováci pravděpodobně nikdy nebudou v čele. Už jen kvůli prostředkům, jaké mají k dispozici špičkové západní univerzity a instituce a jaké máme my. Tento typ inovací se odehrává spíše v Silicon Valley nebo ve Fraunhoferu. Neočekávám, že by u nás vzniklo něco jako Google nebo Apple, v této věci jsem skeptický.

Jiná věc jsou evoluční inovace, tady už přispět umíme. Na Slovensku je takovým příkladem určitě Eset. V Česku třeba Linet. Pro mě to byl vždy malý zázrak – jak se z jednoho kravína stal světový výrobce nemocničních lůžek. A prorazili s fyzickým produktem, což je ještě vzácnější než uspět v digitálním světě.

Podobně BTL Medical Jana Vilda. Další zázrak v oblasti medicínské techniky, dnes jsou po celém světě. Založili i startup Bene Meat Technologies, v němž mladý vědec se svým týmem vyvíjí maso ze zkumavky. BTL si ho vyhlédla, podpořila ho a postavila mu laboratoř. Maso už dnes vyrábí pro psy a kočky – a to je obrovský trh. Dělají inovace na vědecké úrovni, ale současně je dokážou posouvat i byznysově. BTL má několik továren, v Bulharsku dokonce „megafactory“, a snad devadesát obchodních zastoupení po celém světě. Je zajímavé, jak fungují: navenek to působí jako freestyle, chaoticky. Když tam přijde někdo z korporátu, je ztracený. V každé zemi mají dvojici manažerů: jednoho technického a jednoho zaměřeného na byznys. Společně pak s ohledem na místní specifika řídí provoz. Od nápadu k realizaci jsou neuvěřitelně rychlí. A právě absence složitých struktur je jejich výhodou. Nezdržují se schvalováním na několika úrovních, jak je to běžné v korporacích.

Platí obecně, že kdo chce být inovativní, musí myslet a jednat out of the box?

Postupy se hodně proměnily. V minulosti dominovaly takzvané waterfall systémy – striktní a pevně dané. Ty mají své místo, když výsledkem inovace může být něco potenciálně nebezpečného. Jadernou elektrárnu bych asi nestavěl nějakým freestyle přístupem. Dnes jsou ale upřednostňovány agilní, iterativní metody: vytvoříte první verzi produktu, vyzkoušíte ji a dál ji vylepšujete. V tom je BTL geniální. Jejich systém by se dal shrnout jako „nejdřív prodej, potom vyrob“. Jdete na veletrh s výrobkem, který vlastně ještě neexistuje, nejprve testujete zájem na trhu a pak ho dokážete velmi rychle vyvinout i vyrobít.

Vy sám jste zažil, jak funguje spolupráce na inovacích v Německu.

Do Fraunhoferovy společnosti jsem odešel ještě před revolucí, syna jsme tu tehdy museli nechat jako „rukojmí“. V 90. letech jsem se vrátil, i když jsme už měli zázemí tam. Chtěl jsem však něco udělat doma. Nelituji toho, ale dnes říkám, že kdo chce něco vymyslet, inovovat, měl by odtud odejít. Nedovedu si představit, že by k nám někdo přišel postavit inovační



Ján Košturiak s manželkou na sjezdu na kolech v Coroico Death Road v Bolívii.

firmu. To by musel být blázen. Na druhou stranu, právě díky špatným podmínkám tu občas něco vzniknout může. Protože inovace vždy vychází z problému, který je potřeba řešit. Jenže naše inovační ekosystémy jsou vlastně jen agentury, jež utrácí evropské peníze. To nemá s inovacemi nic společného. A pak jsou tu jednotliví inovátoři. Doma si něco kreslí a možná to i v garáži vyrobí, dál už se ovšem neposunou.

Zaseklo se Slovensko na rozcestí?

Na Česko se dívám optimističtěji, tam je pohyb kupředu. U nás je to spíš opačně. Naše technické univerzity upadly, v Čechách a na Moravě tak moc ne. Vnímám tam určité náznaky pokroku. Celkově je ale Evropa úřednická, pomalá a rigidní. A to je špatně, protože místo zákazníka obsluhuje inovátor úředníka. V USA do inovací vstupuje ve velkém soukromý kapitál a vznikají tam obrovská inovační centra. Někjaké zárodky vidím i v Evropě.

Příkladem je zmíněná Fraunhoferova společnost, jež má dnes přes 30 tisíc lidí, obrovský rozpočet a jen třetina financí pochází od státu. To je ekosystém, který potřebujete: univerzita – v tomto případě Stuttgart, hned vedle Fraunhofer a z toho vznikaly spinoffy. To bylo geniální.

Jak to tam fungovalo?

Můj kolega Bernd Becker napsal disertaci o objektově orientovaných simulacích a ve Fraunhoferu jsme z ní udělali prototyp Simple++. Vznikla firma, kde jsme ho začali testovat. Já byl u beta verze a dostal jsem na starosti projekt pro Mercedes ve výrobním závodě v Sin-

delfingenu. Kolegům jsem říkal: „Proboha, neblázněte, vždyť to ještě nefunguje.“ Přesto jsme jim to prodali za 90 tisíc eur s tím, že než přijdou na to, že systém není dokonalý, budeme zase o krok dál. A tak to i bylo. Produkt byl tak komplexní, že se k jeho jádru nikdy úplně nedostali. Já jim mezitím dělal modely v simulačním systému. Kdykoli něco nešlo, řekl jsem: „To se stává, opravíme to.“ A o víkendech jsme systém ladili. Mercedes nám ho vlastně sám vylepšoval – říkali, co by v něm ještě mělo být, a vývojáři to hned doprogramovali. Na hráčích, jako byly Mercedes, Volkswagen nebo BMW, jsme systém vypilovali a získali první reference.

Dnes se jmenuje Plant Simulation a je to nejprodávanější simulační nástroj na světě. Prodává ho Siemens, který ho koupil od firmy Tecnomatix.

Na tomto příkladu je dobře vidět, jak v Německu fungoval inovační ekosystém. Univerzita se nebránila spolupráci s Fraunhoferem, zapojily se i státní peníze. A když vznikla firma, Fraunhofer ji dál podporoval a všichni spolupracovali.

Na Slovensku nic takového neexistuje. Univerzity jsou uzavřené samy do sebe, píšou si články. Firmy řeší vlastní problémy – musejí přežít. Většina z nich se nemůže věnovat inovacím, protože na to nemá finance. Evropské peníze se utrácejí za hlouposti. O inovacích se mluví, ale reálně se nic neděje.



S farářem Vladimírem Maslákem (vpravo), zakladatelem sdružení Dobrý pastier, a Vladimírem Šuchem, bývalým vedoucím zastoupení EK v Bratislavě, který se věnuje inovacím a AI.



Rok 1987, Fraunhofer IPA Stuttgart. Ján Košturiak pracuje na prvním simulačním systému Simulap.

Inovace je inovací až tehdy, když si její výsledek koupí zákazník, ne když dostanete cenu ministra nebo nějakou *innovation award*.

K tomu připočtete exodus mladých lidí. Ty nejšikovnější to táhne do zahraničí, alespoň do Brna, Olomouce a dál na západ. Spousta z nich se už nevrátí. Dříve tvrdili „možná“, dnes mnozí říkají, že se za svou zemi stydí. V zahraničí je už 300 tisíc mladých mozků.

Ti nejlepší přitom táhnou nahoru i průměrné. Když odejdou, stagnovat začnou i průměrní...

Na Slovensku se vlastně děje jen to, že někdo přijde s něčím zajímavým – obvykle v digitálu. Jenže globální škálování je problém, a tak svůj nápad nakonec prodá investorovi.

Spolupracoval jsem třeba na projektu prvního elektrokola vytištěného na 3D tiskárně od Kinazo Designu. Zajímavé, ale z byznysového hlediska nic převratného. Nebo kluci vymysleli skialpové vázání Grizzly, nejlehčí na světě – skvělý nápad. Ale prodeje? Minimum.

A v čem je tedy problém? Produkt je výjimečný, ale selháváme v prodeji, v prezentaci nápadu?

Chybí právě ten ekosystém. V Silicon Valley máte nápad a hned k tomu vznikne byznys model, kapitál, právníci, patenty, testování, výroba, obchod. To jeden člověk sám neutáhne. V Americe tomu, kdo nápad vymyslel, nakonec možná zůstane jen sedm procent – ale z miliardy. U nás má inovátor sto procent z nuly. Tady často nemá s kým spolupracovat nebo ani nechce. Jenže byznys je o sdílení.

A netlačí na inovace přítomnost zahraničních investorů?

Do jisté míry ano, třeba jsme se díky nim na Slovensku naučili docela dobře stavět výrobní linky. Vzniklo tu několik firem jako MTS Krivá, Bizzcom nebo Kraftstrom. Jsou to relativně schopné firmy, jež si poradí například s automatizací výroby. Jenže je to velmi roztráštěné a odehrává se to mimo univerzity, které jako by o to ani neměly zájem. Není tu žádný motor, jenž by ten ekosystém vytvořil a propojil.

Není to frustrující? Vidíte nějaké východisko? Co by se muselo stát, aby vznikl ten ekosystém, o němž říkáte, že je nezbytný?

Tato země by musela zkrachovat a museli by ji převzít nějakí technokraté, kteří by dali stranou ideologie i politiku. Očista musí přijít i ve školství – podle mě by mělo mnoho univerzit zaniknout. Na to, kolik jich je, totiž nemáme dost odborníků, kteří by na nich učili, a kvalita tím logicky klesá. Potřebujeme restart. To, jak dnes Slovensko funguje, odrazuje lidi i kapitál. Řada byznysově úspěšných lidí se také proto přesunula do Prahy. Investice klesají. Investoři si umějí spočítat mzdy, energie i nákladovou strukturu. Slovensko přestává být atraktivní – začínáme být drazí. A když chceme práci s vyšší přidanou hodnotou, nemáme na ni lidi.

Asi trochu jinou perspektivu by vám nabídl Artur Gevorkyan.

V čem?

Často mi říká: „Vždyť tady je to skvělé, máte demokracii, pořádek, nemáte korupci, všechno funguje.“ (smích) On to samozřejmě porovnává s Arménií, odkud pochází, s Ruskem nebo podobnými zeměmi. Artur je podle mě skvělým příkladem inovačního přístupu. Přišel na Slovensko s know-how ve výrobě práškové metalurgie, jež získal od svého otce. Nikdo mu nepomohl, a on zde přesto vybudoval úspěšný závod, kde vyrábí v podstatě nevyrobitelné věci – to je samotný princip inovací. Jsou součástky, které na běžném stroji nevyrobíte, tak si řekl, že je udělá z prášku. Díky tomu má ve světě jen minimum konkurentů. Pomáhá mu i jeho odolnost bývalého vojenského pilota a buldočí vytrvalost při řešení problémů. To má podobné s Frolíkem – ten se vždy přímo vyžíval v takovýchto výzvách.

Existuje inovační strategie postavená na protimluvech a rozporech. Když se dvě věci bijí, často to skončí kompromisem. V téhle teorii ale „protimluva“ znamená v podstatě neřešitelné zadání, jež dokážete vyřešit bez kompromisu. Jako Gevorkyan, který

Evropa je úřednická, pomalá a rigidní. A to je špatně, protože místo zákazníka obsluhuje inovátor úředníka.

vyrobí „nevyrobitelnou“ součástku. Nebo Frolík, jenž běžně zadával úkoly typu: „Vytvořme to v téhle kvalitě, ale o 30 procent levněji.“

V Linetu velmi rychle pochopili, že neprodávají postele, ale užitek. Třeba pro ředitele nemocnice – aby měl efektivní provoz a vyhnul se soudním sporům, v USA velmi častým. Pro Linet jsme dělali mapu nemocničních procesů: jak pacient vstává z postele, jak ho sestra krmí, jak jede do výtahu... A tam jsme definovali rozpory: potřebujete postel, z níž pacient nespadne (má bočnice), ale zároveň má být co nejvíce samostatný (postel bočnice nemá). Řešením byla snadno sklápěcí varianta. To je to tajemství: dávat si zadání, která zatím nikdo nevyřešil. Protože když je vyřešíte první, můžete si sami určit cenu.

Takže inovace jako cesta k vyšší marži?

Nejen to. Takto jsem to viděl kdysi. Dnes je to spíš o zvyšování užítku a odstraňování škodlivých věcí. V autě je užitek rychlost, komfort nebo bezpečnost, zatímco škodlivými faktory jsou cena, emise či hmotnost. Takto se dá nahlížet na cokoli. V podstatě jde o „opravování světa“. Inovace nespočívá v tom, že se vydám tam, kde se vydělává. Inovace je, když vydělává to, že vyřeším něco, co se zdálo neřešitelné.

Celá lidská evoluce je vlastně sled inovací. Díky nim mají lidé přístup ke vzdělání, žijí svobodněji a déle, dostávají se k lepším lékům a nemusejí tolik dřít. Ačkoli se opět objevují hlasy, že nové stroje lidem berou práci.

Na čem pracujete vy sám?

Celý život jsem strávil v automobilkách a různých odvětvích byznysu, a když jsem si dělal analýzu situace, přišlo mi šílené, jak jsou nastavené dnešní logi-



Daniel Minarik

stické řetězce. Stačí, aby se změnila cena kontejnerové dopravy nebo nastala krize, a všechno se naruší. Proto jsme přišli s konceptem modulárních mikrotováren. Ten je založený na tom, že z prefabrikovaných modulů dokážeme postavit celé provozy – od menších továren až po velké haly, nebo dokonce budovy na stadionech. Česká Koma Modular, člen našeho inovačního sdružení Inovato, takto stavěla letiště v Senegalu. Vidíme v tom reálné využití, dává nám smysl stavět menší továrny blíž k zákazníkovi. Jejich výhodou je nižší uhlíková stopa, blízkost trhu, možnost produkt lépe přizpůsobit potřebám zákazníka a zároveň podpora lokální ekonomiky. Protože inovace by měla být rovněž taková, že eliminuje koncentraci bohatství jen do některých center.

Teď se realizuje projekt továren v Gabonu, kde budou takovéto mikrotovárny přímo na farmě zpracovávat mango. Nejlépe tento koncept funguje u menších produktů nebo v zemědělské výrobě – tam, kde jde o finalizaci.

Výhodou je i to, že fabriku lze přemísťovat, zvětšovat nebo pronajímat. Fixní náklady jsou relativně malé, což je výhodné třeba pro startupy. A technologicky by se to celé dalo vyrábět u nás – v Česku i na Slovensku. Se zapojením místních firem, které stavějí výrobní linky, bychom takto dokázali vyvážet celé továrny. Současně by tím vznikl i digitální ekosystém.

Když porovnáte inovační prostředí na Slovensku, v Česku a v Německu, jak velké rozdíly vidíte?

Hodně záleží na kultuře. Němci jsou velmi inženýrští – systematictí a důslední, ale také pomalí. My Slováci jsme rychlí, jenže řešení často nejsou dost propracovaná. Němci dělají kvalitu, i když v automobilovém průmyslu teď ztrácejí pozice a nechtějí si to připustit. Přesto v Německu i celkově v Evropě pořád vidím velký potenciál v „železe“ – ve strojírenství a výrobních technologiích. Nvidia vyvíjí čipy a vyrábí je na Tchaj-wanu, ale na nizozemských strojích. V inženýringu je Evropa stále silná. Na inovace potřebujete jistou dávku odvahy, ale i pokoru a disciplínu. Ve střední Evropě máme kreativní lidi, často však nedotahujeme věci do konce. Na Slovensku jsou ambice malé, pořád se cítíme jako národ, který je „pod někým“. Díváme se na Američany nebo Němce jako na něco nedostižného. Česko je v tomto ohledu dál.

O Americe a jejím ekosystému už jsme mluvili. Jak je na tom Asie?

Ano, Amerika je hodně napřed. Zajímavý je i přístup Japonska. Jsou velmi konsenzuální, nečekají jen na to, jaký směr udává šéf. A všechno stavějí do výšky – stroje i budovy –, což vychází z toho, že mají málo prostoru. Umějí z mála udělat hodně, dokážou přežít i ve špatných ekonomických podmínkách a mají nejvíce dlouhověkých firem.

A Čína?

Číňané jsou kopírovači, a velmi dobří. My to bereme jako prohřešek, oni jako poctu. Tak to vysvětlovali i Zbyňku Frolíkovi, když Linetu zkopírovali nemocniční postel. Kopírují jen mistra, tím se učí. A v mnohém nás už předběhli.

Jak podle vás obtoji evropský automobilový průmysl – tak důležitý pro Česko i Slovensko – v čínské konkurenci?

Možná bychom měli postavit Trumpovi, Putinovi a Si Ťin-pchingovi sochu, protože nás probudili. Nejen v automobilu. Že zaostáváme v digitálních oblastech, je fakt. V automobilovém průmyslu jsou podle mě karty na příští roky rozdány, čeká nás obrovská defenziva. Na jedné straně věřím, že němečtí i evropští inženýři dokážou vymyslet dobré věci. Ale když jsem byl v Číně ve fabrikách, byl jsem zděšen tou silou, podpořenou také státem. To jsou novodobé války.

Evropské automobilky už se probudily?

Od jejich šéfů slyším velmi sebevědomé řeči, ale jsem skeptický. Zdá se mi, že stále přemýšlejí v kategorii „ozubených koleček“, přitom elektromobilita spočívá mnohem víc v softwaru. Je to úplně jiný koncept a byznys model. Obě naše země jsou na automobilu velmi závislé. A když mi kolegové v Německu řekli, že můžeme být *Detroit des Ostens* (Detroit Východu), přeběhl mi mráz po zádech. Otázkou je, jestli by to postihlo jen nás, nebo celou Evropu. Tato změna otřese celým kontinentem.

Navzdory všemu vnímám Evropu pořád jako nejlepší místo pro život. Protože i když si stěžujeme, máme tady nejdokonalejší sociální systém. Byrokracie je tu sice spousta, ale i ta by nás měla do jisté míry chránit před negativními věcmi. Evropa má například jako první AI Act, který řeší rizika spojená s touto technologií.

Jak se jako technik a inovátor díváte na nové technologie, jež mění způsob, jak žijeme a pracujeme?



Dnes patří mezi největší firmy světa hlavně ty digitální. V tom, že někdo zveřejňuje fotky na Instagramu, nevidím žádný zásadní přínos. Jsou to vlastně obrovské reklamní platformy, které zároveň krmí umělou inteligenci daty.

Inspiruje mě ale Apple. Steve Jobs byl vzorem disruptivního inovátora – nečekal, co řekne zákazník, ale sám určil, co bude nový produkt a kolik bude stát. Běžně se nejdříve ptáme, co zákazníci chtějí. Oni nám to třeba přímo neřeknou, ale dokážeme to zjistit, když nás pustí do svého systému. Jobs změnil svět, Apple je pro mě v digitálních technologiích fascinující fenomén. Na druhou stranu dnes vidíme i negativa. Děti ztrácejí schopnost soustředění, vznikají digitální „nechemické“ závislosti, společnost se fragmentuje a je snadněji manipulovatelná. A to je živná půda pro diktatury.

Vytvářejí se tu jakési nové společenské třídy. *Homo Deus*, jak o něm píše Yuval Noah Harari, jakýsi augmentovaný člověk s vyššími schopnostmi. A proti němu *Homo Irrelevant* nebo *Useless*. To je pro člověka ten nejhorší osud: když už není pro nikoho potřebný. Takových tu dnes máme asi sedm set a snažíme se je stavět na nohy.

S rozvojem digitálního světa se také prohlubují kybernetické hrozby, které si mnohé průmyslové firmy dlouho nepřipouštěly. Nejen ty menší, ale ani velcí hráči. Vezměte si Jaguar Land Rover, jenž nedávno celosvětově zastavil provoz, protože se stal obětí hackerského útoku.

Co všechno umělá inteligence změní nebo už změnila?

Umělou inteligenci vnímám jako skvělý nástroj, který musíme přijmout, nic jiného nám nezbyvá. Zároveň si ale musíme uvědomovat i její negativní dopady: nahradí řadu pracovních míst, prohloubí osamělost mnoha lidí a dál bude fragmentovat společnost.

Co s tím lidstvo může dělat?

Myslím, že musíme budovat živé komunity – technologie využívat k práci, ale volný čas věnovat lidem, sobě a zdravým aktivitám. Problém je, že my neumíme odpočívat. Čas, jež nám technologie ušetřily, jsme nahradili další prací. Jsme posedlí výkonem. Lidé chtějí být výkonní i na dovolené, všechno si odškrtavají ze seznamu. Ale život by měl být víc o radosti, vztazích a smysluplně stráveném čase. Ideálně by v něm mělo být víc hravosti. Já si hraju. Přijedu s manželkou sem do Kláštoru a s lidmi tady si hrajeme. Teď tu třeba stavíme sociální byty, zakládáme sociální podnik. Je to hra, v níž se cítíme užiteční.

Bylo by skvělé, kdyby si lidé znovu uměli hrát a naplno využívat své talenty. Je škoda promarnit život děláním věcí, které člověka nebaví. Často za mnou chodí lidé z korporací a vidím, jak jsou vyždímaní. Čtyřicítka bývá často zlomovým okamžikem, kdy si člověk začne uvědomovat, že život by měl mít i hlubší smysl.

Na Slovensku se v září konala soutěž Inovátor roku a vyhrál ji Pavel Hrica s občanským sdružením Cesta von, které realizuje projekt Omama pro romské komunity. Je to podle vás známka toho, že inovace začínáme chápat šířeji?

Přesně tohle je typ inovace, u níž by dávalo smysl škálování. Sdružení by měl víc podpořit stát, zařadit Omamy do oficiálních struktur a nalít do nich finance. Protože jde o model, který je odzkoušený, má měřitelné výsledky a řeší celospolečenský problém.

Obecně mi dává velký smysl propojovat technické a sociální inovátory. Ne proto, aby ti techničtí jen posílali peníze, i když to mohou také, ale proto, že si mohou být vzájemně prospěšní. Tady v Kláštoru například lidé z projektu Dobrý pastier třídí pro Nobel Automotive vyřazené součástky, jež by jinak skončily na skládce. My z nich ještě polovinu zachráníme a dostaneme za to zapláceno. Lidé tady pracují pomalu, ale je to pro ně terapie. ■