

Dali si bílé helmy a mysleli, že převzali systém

Baťovskými principy se řídí hrstka podniků, ale jsou úspěšné a mají dobrou reputaci

rozhovor

MARIE ŠIDLOVÁ

Zlín – Základem je klást otázky, zní titulky jednoho z desítek rozhovorů, který poskytl českým médiím podle výzkumu jeden z našich nejlepších ekonomů Milan Zelený. V jednu chvíli mě napadlo, jestli je vůbec dobrý nápad chodit na Univerzitu Tomáše Bati, kde před několika dny přednášel na konferenci. „Já vás zkoušet nebudu,“ přivítal mě s úsměvem odborník, který přednáší podnikovou ekonomiku a systémy řízení po celém světě.

Tak to je skvělé.

Ale je to pravda. Svě studenty hodnotím podle toho, jak se ptají, ne podle toho, jak odpovídají.

Říká se přece, že není špatných otázek, ale špatných odpovědí.

Otázka odhalí, jestli tomu člověk rozumí. Odpověď ne, ta se dá nabířovat. Ale učitel už asi musí být zkušenější, aby nebyl tolik upnutý na odpovědi. Pro mě tedy nejsou moc důležité. Bohužel, v dnešní době se studenti začínají podobat jeden druhému na celém světě. Asi je to dáno technologiemi a komunikacemi, které se používají.

Mají problém se umět zeptat, protože to vyžaduje pochopení věci. Když si u zkoušek stěžovali, že jsou mé otázky příliš těžké, tak jsem jim znázornil určité situace a vyzval je, aby vytvořili otázku, podle které bych poznal, že situaci rozumí. V polovině zkoušky začali zvedat ruce a říkali, že přístě zase postaru. (Úsměv.)

Jaké skóre mají vaši studenti u zkoušek? Vyhazujete často?

Nevyhazují, jsem na to příliš starý. Když jsem byl mladý, tak jsem vyhazoval, ale teď už ne. Lidé, kteří přicházejí na univerzitu, jsou v podstatě hotoví, už s nimi takzvaně moc nenadělám. Vyhození od zkoušky nemá žádný výchovný nebo vzdělanostní prvek. Maximálně jim můžu dát špatné ohodnocení v polovině kurzu, když je ještě šance, že se něco změní. Ale na závěr dám nejlepšímu studentu nejlepší ohodnocení a podle něj vypočítám známky až k tomu nejhoršímu.

Takže pokud jsem typický český student, přijde mi o titul a budu se tak nějak snažit projít vysokou školou, tak se k vám mám přihlásit na kurz, protože u vás to dám? (Úsměv.)

(Úsměv.) To je vaše věc. Moji studenti ale nejsou zrovna šťastní, protože kurz je náročný a oni nevědí, že jim nakonec dám nějakou dobrou známku. Nevědí to do poslední chvíle, takže jsou donuceni studovat.

Pojďme ke konferenci, která se konala před několika dny na UTB, a na které jste přednášel. Jejím tématem byl chaos vs. řád. Naše společnost je asi spíš chaos, že?

(Úsměv.) Ptáte se mě na něco, s čím nemám nic společného, protože je to název konference, a jak jsem už řekl – slovo chaos je výrazem toho, že něčemu nerozumíme. V přírodních a přirozených systémech žádný chaos neexistuje. My vnímáme chaos. Rozumíte, co tím chci říct?

Ano, je to o vjemu.

Nic není bez pravidel nebo bez řádu. Někdy jsou ale pro nás pravidla příliš složitá, takže je považujeme za chaos. Přitom neexistuje nic, co by vznikalo přirozeně a bylo přitom chaotické. Takže celkem k tomu nemám co říct.

Tak zkuste třeba říct, co by nám mohlo otevřít oči. (Úsměv.)

(Úsměv.) Když se nám něco zdá chaotické, je potřeba se zabývat hledáním příčin. To se však dnes děje málokdy. Lidé jednoduše řeknou, že žijeme v prostředí turbulence, nejistoty, ale proč to tak je a proč to tak vnímáme, to už se málokdy dozvíme. Kdybyste se mě ptala, jestli je naše společnost v chaosu, tak na jedné straně bych řekl, že ji tak vnímáme, protože rozhodnutí a chování celé řady lidí, kteří mají vliv, jsou pro nás neprognostovatelné. Ale jsou pro to důvody, že se tak chovají, a ty důvody jsou logické. Takže chaos je jenom jev.

Uvedme nějaký příklad.

Třeba Česko má velký problém s korupcí. Korupce ale není o tom, že je někdo nějak pokřivený, ale v tom, jak jsou nastavena pravidla chování, odměny nebo tresty. Pro celou řadu lidí z toho vyplývá, že je zkorumpované chování logické a racionální. Kdo nabídku nevyužije, může se stát součástí chaosu. Lidové řečeno, když všichni kradou a jeden nekrade, tak je nepochopitelný. Zkrátka vytváříme si chaos ve svých hlavách. Nehledáme příčiny korupce, protože celé řadě lidí úzasně vyhovuje. I ti největší bojovníci proti korupci jsou zkorumpovaní. Berou peníze ze všech stran a financují je různé skupiny. Myslím si, že jsou zkorumpované jenom systémy, které umožňují takové chování. Kdyby skončilo stranické a skupinové tahání se o moc, lidé by možnosti korupce neviděli. Takhle mají pocit, že neudělali všechno pro to, aby jejich skupina nebo strana vyhrála.

Jak vnímáte korupci v Česku, jak ve Státech, jak v Asii?

To, o čem mluvím, je obecné, v Americe je korupce taky. Je tam ale zkušenější společnost, takže se jí lidé naučili skrývat mnohem lépe a ně-

kterým lákadlům odolávat. Dělají to sofistikovaněji a není tak viditelná.

Takže mohli bychom se inspirovat.

Pokud chcete korupci zachovat, ano. Nejlepší doporučení je, aby ti, co chtějí korigovat a chtějí být zkorumpovaní, aby to dělali tak, aby je nikdy nikdo nemohl ob-

že do demokratické společnosti nepatří. Amnestie je nástrojem diktatury a má význam tam, kde jsou političtí vězni. Nepamatuji si, že by někdy v USA byla amnestie. Co se týče zločinců, kteří porušují zákony, mohou být uděleny individuální milosti, ale plošná amnestie je nástroj Sovětského svazu. Tam jsme se to naučili. Jestliže někdo

pohledu na ekonomiku a společnost.

Znamená to, že jste levičák?

Klaus je pravicový politik, Zeman levicový. Já odmítám jak pravici, tak levici. Říkám, že tyto ideologie jsou zastaralé. Myslím, že politika v ekonomii nemá co pohledávat. Účelem ekonomiky je vytvářet bohatství a úkolem politiky je bohatství přerozdělovat. Politik nemůže mluvit do ekonomiky. U nás politici vytvářejí podmínky pro podnikání na základě levice nebo pravice, a přitom by je měli tvořit podle toho, jak získat nejlepší výkon. Klaus mě kdysi prohlásil za bolševika a někteří komunisté a sociální demokraté zase říkají, že jsem zatvrzelý pravičák. Nevědí, co se mnou, protože se jim nehodím tam ani tam. V tomto smyslu jsem se hodně naučil od Tomáše Bati. Říkal, že v regionu žádná ideologie ani stranictví nemá smysl. Lidé zajímá, jestli mají dálnici, elektřinu, školku, dobrý plat. Jestli vládne sociální demokracie nebo někdo jiný, je jim jedno. Proto byl také Baťa čtyřikrát za sebou zvolen starostou, žádnou stranu nepředstavoval... pořád se mě všichni ptají, jestli jsem napravo nebo nalevo, ale jak mám odpovédět, když to není správná otázka?

Můžete říct, že jste stejného politického přesvědčení, jako byl Tomáš Baťa.

Pokud to ovšem nazvete politickým přesvědčením. Já bych řekl, že je to politické nepřesvědčení.

Ano.

Důležité je starat se o věci, které lidé potřebují, a ne se neustále rozpytovat ideologiemi, které nehrají roli. Proti čemu pořád bojujeme? V Americe máme demokracii a republikány, prou se mezi sebou a nic se neděje. Lidé nadávají na obojí. Podporoval jsem v ČR přímou volbu prezidenta, protože jsem se domníval, že bude volbou nezávislých osobností. Ukázalo se však, že ji dokázaly strany tak zdeformovat, že do přímé volby poslaly své zástupce, takže prezidentský úřad stál 37 milionů korun. To nemá s demokracií nic společného.

S dovolením se vrátím k Tomáši Baťovi, který je z našeho regionu. Baťovým systémem se dlouhodobě zabýváte. Myslíte, že zlízní podnikatelé mají díky tomu nějakou výhodu, když expandují? Je pro ně jakýsi benefit, že jsou ze Zlína?

Ne. Není to benefit, protože to do zahraničí tak hluboce neproniklo. Od konce 30. let se vystřídal už několik generací. Ale mohla by to být výhoda, protože by mohli své podniky řídit stejně, jako to dělal Baťa. Čeští podnikatelé, pokud je tak nazvu, však pracují většinou pro zahraniční podniky, které u nás mají montážní nebo nějakou výrobu, a ty si diktují způsob organizace a

řízení. Takže podnikatelé, kteří by měli svůj podnik úspěšný a pronikali do zahraničí, je u nás poměrně málo. My jsme v podstatě odvozená ekonomika. Jsme silně závislí na Německu.

Za podnikatele, který vycházel z baťovských principů, jste označil v regionu už dříve Františka Čubu. Přišli už nějak další noví Baťovci?

Ale ano, jsou. A jsou i nové podniky, které se snaží jít podle Bati, ale pořád jsou to spíše výjimky. Ale všeobecný pohled? Baťovy principy se u nás neučí. Na středních ani na vysokých školách nic takového není. Převládlo myšlení, že byl Baťův systém úspěšný ve 30. letech a teď je zastaralý.

V té době sice neměli technologie a prostředí, jaké máme my, ale co se týče organizačních, hodnotových a strategických principů, tak naopak předběhli svou dobu. Je se tedy co učit. Bohužel, za těch dvacet let bych napočítal na prstech jedné ruky podniky, které baťovské principy přijaly za své.

Budte konkrétní.

Nebudu ty podniky jmenovat, protože většinu z nich konzultuji a nejsou to společnosti, které vyhledávají publicitu. Jak říkal Baťa ke státu: Jediné, co od vás chci, je, abyste mě nechali podnikat a nemluvili mi do toho. Tyto podniky mají stejný názor.

V čem by se mohli inspirovat naši podnikatelé u zahraničních? Co by si od nich mohli vzít?

Myslím, že jsme si od roku 1990 celou řadu věcí brali, namísto toho, abychom vycházeli z Bati, který je součástí našeho kulturního a psychologického dědictví. Brali jsme si americké způsoby a japonské přístupy, snažili jsme se je naordinovat, ale povrchně. Musíme si vytvářet svůj vlastní systém řízení v podnicích, a ne přejímat. Každý chce fungovat třeba jako Toyota, ale neuvědomuje si, že Toyota nic nezkopírovala, že si vytvořila svůj přístup k řízení. Vydal jsem knížku Hledání vlastní cesty, a v to plně věřím. Tak to funguje v životě i v podniku. Baťa také nic nezkopíroval. Takže pokud máme něco ze zahraničí kopírovat, tak fakt, že si systém řízení vytvoříme sami. (Úsměv.)

Řeknu vám anekdotu. Učil jsem kdysi v Česku v nejmenované firmě japonský systém Just in time. Lidé z podniku i s panem ředitelem chtěli mermomocí odjet do Japonska a studovat jej tam. Říkal jsem jim, že to nemá cenu, že to musejí nejdřív pochopit. Když tam přijdete, nic nevidíte. Lidé něco dělají a funguje to. Ale oni si do Japonska stejně vyjeli. Když se vrátili, měli všichni na hlavách bílé helmy. To je jediné, co pochopili. Takhle přejímat ze zahraničí, uznáte sama, to asi daleko nepovede. (Úsměv.)

Celý rozhovor s M. Zeleným si přečtěte na webech Deníku.



EKONOM. Plošná amnestie? Nástroj SSSR. Snímky: Deník/Jan Karásek

Milan Zelený, přední český ekonom

- ✓ profesor na univerzitách tří kontinentů: Fordham University v New Yorku, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Xidian University v Xi'an a Peking University v Pekingu
- ✓ přední, nejvíce citovaný český ekonom podle globálního citačního indexu
- ✓ odborník v oblastech strategie, řízení znalostí, soustavy řízení Baťa, multikriteriálního rozhodování, produktivity práce a systémů podnikového řízení
- ✓ je ženatý, žije ve státě New Jersey, pracuje v New Yorku. Exulant od roku 1967. Má syna Maximiliána

jevit. V Americe je zkrátka korupce inteligentnější a těžko se odhaluje. (Úsměv.)

Řekněme, že jsem na nějaké vyšší politické úrovni a vyhlásím třeba amnestii pro skupinu lidí, kteří jsou pro mě důležití. Abych to zakryl, potřebuji vyhlásit amnestii pro další tisíce lidí, tak řeknu: Dejte mi deset tisíc dalších jmen, které můžu amnestovat. Začnou jim svobodu prodávat za úplatky, a to je pro mě dobré, protože v tom lítají taky. Aby mohl systém fungovat, musí zahrnout do viny všechny úrovně, aby lidé nemohli svobodně mluvit, protože by mluvili proti sobě.

A pochopila jsem správně váš názor na amnestii?

Byl to jen příklad. Ale můj názor na amnestii je takový,

spáchá zločin, tak jej přece nemůžu amnestovat. Mohu udělit milost nebo zkrátit trest.

Jste s Václavem Klausem přátelé? Oba jste byli v první trojce nejlépe hodnocených ekonomů ČR.

Nejsme přátelé. Pracovali jsme spolu na Akademii věd, ale já jsem v roce 1967 odešel do Států. Klaus i s dalšími kolegy zůstali v Česku. Když jsem se po revoluci vrátil, měli jsme odlišné názory. Moje pohledy byly po dvaceti letech v USA zkrátka jiné. Jsem spíše přítel s Milošem Zemanem, ale opět ne z politických důvodů. Občas si povídáme a nasmějeme se, ale co se politiky týče, tak se také neshodneme. S Klausem už tedy vůbec ne, stojí na druhé straně od mého

www.prace.cz

Lepší práce pro každého

Technik distribuce elektřiny
Energetika Chropyně, a.s.
Pracoviště: Chropyně
Požadavky: SŠ, HPP
Tel: 725316889
ekoman@efech.cz
www.prace.cz/vip/571409381

AUTOMECHANIK
AUTO-PYTELA s.r.o.
Pracoviště: Prostějov
Požadavky: Vyučení, HPP
pytela@auto-pytela.cz
www.prace.cz/vip/571409313

Zdravotní ústava -
Lékařská a zdravotní
pomocí
PV-MEDICAL s.r.o.
Pracoviště: Zlín
Požadavky: VŠO, HPP
pv.medical@seznam.cz
www.prace.cz/vip/571409399

RECEPČNÍ
DMC Hranice, spol. s r.o.
Pracoviště: Hranice,
Německo
Požadavky: Vyběrná Hg
tel: 581098514
pencinova@dmc-bohemie.cz
www.prace.cz/vip/5710057428

Automechanik - mechanik
motocyklů
NEVIMA GROUP s.r.o.
Pracoviště: Olomouc - Lázeň
Požadavky: Vyučení
nevima@nevimagroup.cz
www.prace.cz/vip/571203888

www.prace.cz

Lepší práce pro každého