UNIVERZITA KARLOVA
KATOLICKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA
Katedra biblických věd

Bc. Jiří Vavřina

Nový zákon jako zdroj etické inspirace v bestsellerech manažerské literatury

Diplomová práce

Vedoucí práce: doc. PhDr. Mireia Ryšková, Dr. theol.

Praha 2017

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Čáslavi dne 25.4.2017 Bc. Jiří Vavřina

Bibliografická citace

Nový zákon jako zdroj etické inspirace v bestsellerech manažerské literatury [rukopis]: Diplomová práce / Bc. Jiří Vavřina; vedoucí práce: doc. PhDr. Mireia Ryšková, Dr. theol. -- Praha, 2017. -- 72 s.

Anotace

Nový zákon jako zdroj etické inspirace v bestsellerech manažerské literatury. Soudobá manažerské literatura vzniká převážně v takzvaném západním civilizačním kruhu, který je silně ovlivněn křesťanstvím. Cílem práce je nalézt a pojmenovat etické inspirace přicházející zprostředkovaně z novozákonní části Bible do těžišť manažerských konceptů popsaných ve třech manažerských bestsellerech. Zvolené tituly jsou: *Jak z dobré firmy udělat skvělou* od Jima Collinse, *Konkurenční výhoda* od Michaela E. Portera a *Kritický řetěz* od Eliyahu M. Goldratta.

Záměrem je též dosáhnout na přesahy z vybraných manažerských bestsellerů do praktických situací a příkladů, které vypovídají názorně o prvcích řízení podniku.

V práci jde o nalezení příkladů pro vysvětlení pozic autorů ve světle zprostředkované novozákonní inspirace. Stojíme před otázkou, zda můžeme pro postoje autorů doložit etický význam pojetí managementu a podložit jej shodou s etickými východisky, které dokážeme odhadnout z výkladů Nového zákona. U vybraných bestsellerů se pokoušíme nalézt prvky konceptů manažerského rozhodování, které naznačují, že jsou s etickou inspirací přicházející z Nového zákona ve shodě. Hledáme, ke kterým silným zprostředkovaným novozákonním etickým vlivům přehlížejí.

Klíčová slova

Nový zákon a etika, Etika řízení a Nový zákon, Etická rozhodnutí v řízení, Nový zákon a management

Abstract

The New Testament as a source of mediated ethical inspiration in literature management bestsellers. Contemporary management literature produced predominantly in the so-called western civilization circle, which is heavily influenced by Christianity. Work is to find and identify ethical inspiration coming mediated from the New Testament of the Bible into the centroid of managerial concepts described in three management bestsellers. As the titles were chosen *Good to Great* by Jim Collins, *Competitive Advantage* by Michael E. Porter and *Critical Chain* by Eliyahu M. Goldratt.

The intention is also to achieve overlaps from selected bestseller managers into practical situations and examples that illustrate the elements of business management.

The work is to find examples for explaining the positions of the authors in the light of mediated New Testament inspiration. We stand before the question of whether we can demonstrate to the attitudes of the authors the ethical significance of the concept of management and to underpin it by aligning with the ethical principles that we can guess from the interpretations of the New Testament. For selected bestseller, we try to find

elements of managerial decision concepts that suggest that they are in agreement with ethical inspiration coming from the New Testament. We are looking for which strong, mediated New Testament ethical influences overlook.

Keywords

New Testament and ethics, Ethics management and New Testament, Ethical judgment in management, New Testament and management

Počet znaků (včetně mezer): 184043

Poděkování

S velkou úctou a velmi rád děkuji vedoucí mojí diplomové práce, kterou je doc. PhDr. Mireia Ryšková, Dr. theol., za podporu a cenné kritické připomínky a odborné rady. A další velké poděkování za podporu a trpělivost patří mojí ženě, Stanislavě Vavřina Šlapalové. Bez její starostlivosti a péče bych přípravu diplomové práce, stejně jako celé studium, nemohl vůbec absolvovat.

Obsah

Úvod 7
1. Analýza tří zvolených titulů 9
1.1. Manažerské bestsellery a křesťanská východiska 10
1.1.1. Vybraní autoři manažerských bestsellerů 11
1.1.2. Nový zákon jako možný zdroj inspirace autorů 13
1.2. Koncepty manažerského rozhodování autorů 15
1.2.1. Manažerská koncepce Jima Collinse 15
1.2.2. Manažerská koncepce Michaela E. Portera 21
1.2.3. Manažerská koncepce Eliyahu M. Goldratta 24
2. Vyhledání a interpretace adekvátních biblických textů 31
2.1. Odrazy evangelia v Collinsově bestselleru 31
2.1.1. Pokoj se vrací manažerům v podobě souladu 31
2.1.2. Tvorba rozpočtu a svody a odpouštění 33
2.1.3. Porozumění jako etická inspirace roztáčení setrvačníku 34
2.1.4. Společná práce, zrání a úroda v managementu 35
2.2. Porterův konkurenční model a Evangelia 36
2.2.1. Růst, výkon a odměna 36
2.2.2. Konflikt obchodních jednotek a fíkovník 37
2.2.3. Spravedlnost a dvě strany mince u Portera 38
2.2.4. Hodnotovorná činnost a láska k životu 40
2.3. Kritický řetěz jako zasazení dobrého stromu 41
2.3.1. Řízení a rozhodování jako ovoce managementu 41
2.3.2. Kořeny rozhodnutí a pochopení záměrů 42
2.3.3. Podobenství o hřivnách a rizika správy majetku 45
2.4. Zprostředkované manažerské pokyny v Listu Římanům 46
2.4.1. List Římanům a jeho poselství pro manažery 46
2.4.2. Rozdělení moci a zodpovědnost za rozdělení zisku 48
2.4.3. Přikázání a rozhodování 49
2.5. Manažerská východiska v Listech Korinťanům 50
2.5.1. Bohatství, postavení a důstojnost 50
2.5.2. Vztahy mezi obchodními jednotkami a místo v srdci 52
2.5.3. Dokončení záměrů a kontrola zdrojů 53
3. Zobecnění výsledků předchozích analýz 56
3.1. Encykliky a jejich protnutí s texty manažerských bestsellerů 59
Závěr 66
Seznam použitých zkratek 68
Seznam literatury 69
Elektronické zdroje 71

Úvod

Propojení Nového zákona jako zdroje etické inspirace a současného pojetí managementu je tématem této diplomové práce. Autor v ní spojuje svoje zkušenosti a poznatky z výkonnostního řízení podniku a znalosti získané v průběhu současného odborného studia na Katolické teologické fakultě Univerzity Karlovy. Práce není pojatá jako teologicky orientovaný a zpracovaný výklad, ale má své cíle a meze mezi aplikovanými obecnými etickými principy, které jsou společné jak pro Nový zákon, tak pro manažerské pojetí zvolených autorů.

Můžeme vůbec poměřovat souvislosti mezi Novým zákonem a etické rysy v manažerském rozhodování? Vždyť nemůžeme doložit, že by autoři manažerských bestsellerů použili přímé citace z Nového zákona jako odkaz. Že by použili Nový zákon rovnou jak zdroj uvedený v poznámce pod čarou. Můžeme se ale pokusit určit prvky konceptů manažerského rozhodování, které naznačují, že jsou s etickou inspirací přicházející z Nového zákona ve shodě. Je možné usuzovat, ke kterým silným zprostředkovaným novozákonním etickým vlivům autoři přehlížejí, jak je rozvedeno dále v práci.

Vybrané manažerské bestsellery jsou pozoruhodné netradičním přístupem. V různých podobách respektují určité etické a antropologické principy, které lze nalézt také v Novém zákoně, respektive v biblické tradici. Vzhledem k všeobecnému rozšíření křesťanství a jeho etických principů lze předpokládat, že autoři dotyčných knih z této tradice vycházejí a využívají jejího potenciálu ve své práci, byť přímou inspiraci nelze jednoznačně doložit

Pro zvolené autory je charakteristické, že pocházejí z různorodého společenského prostředí. Eliyahu M. Goldratt je z rodiny, kde víra hrála významnou roli. Navíc je Žid, ale v rámci své kariéry pochopitelně nežije jen v uzavřené skupině uvnitř samých Židů. Jim Collins se k souzvuku své autorské práce a biblických témat aktivně veřejně vyjadřuje. Michael E. Porter svoji současnou práci při praktické aplikaci svého pojetí manažerského řízení a rozhodování zaměřuje do oblasti společenské zodpovědnosti firem. Stabilitu firem jako zdroje pro obživu rodin a zajištění chodu společnosti můžeme vnímat v etickém rozměru. I když se zdá, že tvorba zisku s etikou nesouvisí a patří jen do důsledků praktické činnosti obchodních a výrobních organizací.

Práce se v první části věnuje analýze tří zvolených manažerských bestsellerů. Analýza má vytvořit předpoklady pro nalezení společných konceptů k řešení problémů manažerského rozhodování. Proč byli vybráni právě uvedení autoři? První z důvodů je, že při studiu na ekonomických a manažerských fakultách vysokých škol jsou právě tito autoři a jejich práce uváděni v seznamech doporučené literatury. Druhý důvod jsou osobní zkušenosti s argumenty a postupy uváděnými ve vybraných manažerských bestsellerech. Můžeme se také opřít při aplikaci o odkazy na vhodnou, v tuzemských podmínkách dostupnou a užívanou manažerskou literaturu.

Manažerská literatura je osobitým literárním žánrem, a není snadné vymezit, co do ní ještě patří, a co už ne. Pro skutečné manažery je v první řadě inspirací k hledání pohledu na řízení a rozhodování. Manažeři opravdu hledají vztahy a souvislostí v uspořádání světa. Dělají to z pohledu organizace podniku jako stroje na zisk. To platí, ať už si za zisk dosadíme cokoliv, o co usilujeme. Nejde jen o primitivní účetní položky, ale také o

jednání a jeho dopady. Z výsledků v účetních uzávěrkách a důsledků podnikání na společnost nemůžeme osobní manažerský vliv na řízení slepě vyloučit jako předpoklad, který nemá žádný dopad. Diplomová práce hledá souvislosti. Svět funguje nesporně šířeji, není redukovaný na jakési účetní pojetí, není podřízený účetním uzávěrkám jako prosté má dáti – dal.

Z manažerských bestsellerů vybereme vhodné koncepty a zvýrazníme jejich detaily. Ty potom porovnáme s významy a obsahovými výklady vybraných pasáží Nového zákona.

Metodou práce je analýza textů. Na jejím základě chceme formulovat základní principy z knih jednotlivých autorů. Dále chceme použít analýzu vybraných textů Nového zákona s ohledem na formulované principy z manažerské literatury.

Druhou metodou práce je komparace a vyvození možnosti aplikace novozákonních principů v manažerské literatuře. Třetí metodou je zobecnění s ohledem na sociální nauku církve reprezentovanou encyklikami.

V další části práce pokračuje propojením odkazů Nového zákona spojených s koncepty manažerského rozhodování, s řízením podniku. Člověk jedná tak, aby přežil, to je jeho přirozená vlastnost jako živého tvora. Součástí jednání člověka je rozhodování o tom, co a jak bude dělat. To platí i pro zajištění obživy. Jako způsob zajišťování obživy můžeme pojmout též podnikání. Nový zákon se otázkám spojeným s podnikáním a správou majetku nevyhýbá.

Ohnisko diplomové práce je v třetí části, v porovnání přístupů k řízení ve zvolených manažerských bestsellerech a zprostředkované novozákonní etické inspirace. Jako reference vybereme papežské hospodářské encykliky, ve kterých jsou příslušná témata diplomové práce obsažená.

Prvním cílem práce je shrnutí získaných poznatků. To umožní vydaní hodnocení, zda je vůbec možné na zprostředkované novozákonní etické inspirace v uvedených manažerských bestsellerech narazit. Předpokládejme přitom, že zprostředkovaná novozákonní inspirace, nebo přenesená inspirace biblickými principy je v západní civilizaci všeobecně rozšířená. Cílem je takové zprostředkované inspirace rozšířené v rámci západní civilizace v Novém zákoně nalézt.

Nový zákon je ovšem velmi rozsáhlý materiál, a tak se soustředíme zejména na evangelia a pro doplnění na Listy Římanům a Korinťanům. Uvedené listy sepsané apoštolem Pavlem zasahují do praktických oblastí života obce a dotýkají se jejího řízení. Pro doplnění evangelií byly vybrány právě pro svůj obsah. Obsahují totiž přesné instrukce, jak chod věcí řídit. V jistých částech jsou tedy podobné manažerským pokynům. Pro hledání principů a shody poslouží dobře kritéria popsaná v knize Papežské biblické komise Bible a morálka, která se biblickými kořeny křesťanského jednání souhrnně zabývá.

Druhým cílem je ověřit shodnost novozákonních etických principů relevantních pro hospodářskou oblast a oblast řízení podniku prezentovaných v papežských dokumentech a formulovaných základních konceptů z knih autorů manažerské literatury. Třetím cílem je navrhnout, jak aplikovat obsah diplomové práce v praxi.

1. Analýza tří zvolených titulů

Kapitola má dvě části. Ty mají už na první prolistování rozdílný rozsah. Menší část je zaměřená na všechny tři autory a velmi stručné vysvětlení jejich manažerských koncepcí. Hlavním cílem nejsou rešerše manažerských prací tří vybraných autorů, ale nalezení etických vodítek konkrétních a charakteristických postupů a řešení v oblasti manažerského rozhodování.

Samotné manažerské rozhodování, tak jak bývá na školách vyučováno, je mnohdy zúžené na technokratické převažování ekonomických a časových variant výrobních nebo nákupních nebo prodejních postupů.[1] Takové jednosměrné manažerské postupy ale nejsou cestou, po které zvolení autoři manažerských postupů jdou. Neklademe na čtenáře nadměrné požadavky detailních znalostí managementu a ekonomie. Záměrem je podání první kapitoly co nejpřirozeněji, aby poskytla dobrý podklad pro porozumění stylu myšlení a práce zvolených autorů.

Podkapitola Koncepty manažerského rozhodování autorů tvoří kostru pro další analýzu. Pro porozumění a základní seznámení určitě postačuje. Čtenář se může opřít o znalostí podobných problematik aplikované etiky, například z environmentální etiky[2] nebo z lékařské etiky[3]. Ty jsou svým pojetím a hledáním souvislostí k dané problematice koncepčně velmi blízko.

Otázka co to je současný management[4], pokud se má práce zabývat vztahy manažerů k etickým východiskům Nového zákona, nemá jednoduchou odpověď. Vždyť jenom v průběhu posledních tří let došlo k masivním změnám v celosvětové situaci. A manažeři musí na taková pozměněná rozložení sil na šachovnici vnějších podmínek reagovat. Došlo k eskalaci hrozby pro společnost a společenské vztahy z důvodu ničivých teroristických útoků[5]. Došlo k externí expanzi zboží z asijských kapacit[6]. Došlo k poklesu cen ropy[7]. Začala nečekaná vlna přemisťování lidí mezi kontinenty. Mění se obchodní podmínky, embarga, sankce, cla, země vstupují do aliancí, a také z nich vystupují. Skuteční manažeři zastupují skutečné vlastníky. Jejich rozhodnutí mají být taková, jako by byli vlastníky skutečnými. To je rys, který u skutečných manažerů hledáme.

Ptejme se nyní - kdo je to manažer. Zcela určitě to není osoba, která náhodou dostane takové slovo do popisu toho, co dělá[8]. Manažerem ten, kdo může rozhodnout o tom, jak se lidé podílejí na činnosti podniku. Může určit, kdo, kde, kdy a jak bude

---

[1] DONNELLY, J.H., Jr., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M.: *Management.* 1. vyd. Dot. 2008. Praha: Grada, 1997. s. 41.

[2] LOMBORG, Bjørn: *Skeptický ekolog*. Praha: Dokořán, 2006, s. 71.

[3] VÁCHA Marek, Königová, Radana, MAUER, Miloš: *Základy moderní lékařské etiky.* 1.vyd. Praha: Portál s.r.o., 2012, s. 16.

[4] DONNELLY, J.H., Jr.: *Management*, s. 24.

[5] Paříží otřásl teror. 120 mrtvých. (14.11.2015) [2017-04-04]. <http://zpravy.idnes.cz/teroristke-utoky-v-parizi-dch-/zahranicni.aspx?c=A151113_222750_zahranicni_fka >.

[6] Čínská ekonomika, statistiky. [2017-04-04]. <http://www.hua2.cz/cinska-ekonomika-statistiky/>.

[7] WTI cena ropy. (3.4.2017) [2017-04-04]. <http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-wti-crude-oil-graf-vyvoje-ceny/nr_index.asp?A=5&idk=91&od=29.9.2003&curr=USD&default_curr=USD&unit=&lg=1>.

[8] Key account manager – název profese. Spíše úředník obchodního oddělení, nebo obchodní zástupce. Nikoliv tedy opravdový manager. [2017-04-04]. <http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/k/key-account-manager/>.

společně pracovat. Nebo rozhodne, že společná práce skončí. Manažer si musí vybrat - s kým bude pracovat, aby požadovaným způsobem v požadovaný čas požadované věci nastaly.

1.1. Manažerské bestsellery a křesťanská východiska

Co je a co není manažerský bestseller? Jak to posoudíme?[9] Pro někoho to je některá z povinných školních učebnic na ekonomických školách. Pro jiného je bestseller filosofický spis popisující způsoby ekonomického uspořádání společnosti. Jiný výkonný vedoucí velkého podniku může tvrdit, že takový bestseller je pouze kniha, která je příručkou řízení. Aby výroba plynula.[10] Můžeme to shrnout do tří oblastí. Bestsellery pro manažery jsou takové knihy, které se zabývají tím, proč se věci nedějí, když se dít měly. Dále knihy neutrálně popisující jak se co děje a proč. Do třetice to jsou knihy, které se věnují návrhu, jak organizovat řízení podniku, aby požadované jevy nastaly[11].

Jakou roli hrají křesťanská východiska pro autory manažerských bestsellerů? Předpokládejme, že autor bestseleru se narodí do rodiny, která nežije sama na hypotetickém opuštěném ostrově. Stýká se se sousedy. Lidé ve společnosti kolem autora zase žijí v rodinách, které na tom jsou stejně. A tak to jde pozpátku generaci za generací. Pro zákazníky podniků to platí obdobně, žijí ve stejném prostředí. A v něm fungují i podniky, které manažeři řídí. To znamená, že křesťanství a jeho obecnou znalost, můžeme v západní civilizaci považovat za danou. Křesťanství v jisté míře má na každého vliv – to je nepominutelným faktem, je společenskou realitou a skutečností. Nějakou pozitivní reakci na křesťanství ve své tvorbě autoři manažerských bestsellerů prokázat museli, neboť jinak by se postavili proti realitě. Oni se snaží skutečnost a opravdový stav věcí popsat, nalézt, vysvětlit[12]. Reagují tedy na způsob života, na společenskou praxi a etická očekávání.

Problémem zůstává, jak interpretovat v rámci manažerského myšlení Nový zákon. Jak hledat křesťanská východiska v důsledcích manažerského rozhodování. Jak je nalézat v manažerských konceptech, zda je to vůbec nějak metodologicky možné. Tady přichází ke slovu interpretační možnost pomocí některých logických metod. Přičemž dvě základní metody, dedukce[13] a indukce[14] jsou jen obtížně uplatnitelné pro nedostatek přímých a pozorovatelných jevů. Nelze doložit, jak bylo zmíněno výše, přímý důkaz o tom, že by se autor přímo inspiroval novozákonními texty. Tedy že by svá tvrzení

[9] DONNELLY, J.H., Jr.: *Management*, s. 27.

[10] Příklad: Marxův *Kapitál* je v současnosti knihou, která se příliš nestuduje, v důsledku postkomunistického výkyvu společenských názorů. Jenže pro pochopení práce manažerů by se studovat měl, neboť Karl Marx se v Kapitálu zabývá hledáním společenských a filosofických souvislostí mezi jednání lidí a vztahy ve výrobě. Svým charakterem se jedná též o manažerský bestseller. [2017-04-04] <https://cs.wikipedia.org/wiki/Karl_Marx>.

[11] Takovým příkladem je třeba specifický bestseller pro obor řízení, kniha *Organizační chování*. TYSON, Shaun, JACKSON, Tony: *Organizační chování.* Praha: Grada, 1997, s. 11.

[12] Etická očekávání v obchodě obvykle na vrcholové úrovni regulují obchodní komise, které se starají o to, aby nikdo nedosáhl takovou převahu, že by měl nakonec monopol a mohl libovolně diktovat podmínky pro všechny. Extrémně známý bývalý manažer Jack Welch jako příklad uvádí neúspěšný pokus o nákup jedné společnosti, neúspěšnou akvizici firmy. WELCH, Jack, BYRNE, John A.: *Rovnou k věci.* Praha: Pragma, 2001, kap. 23.

[13] Dedukce - odvozování. [2017-04-04]. <http://oltk.upol.cz/encyklopedie/index.php5/Dedukce>.

[14] Indukce - vyvozování. [2017-04-04]. <http://oltk.upol.cz/encyklopedie/index.php5/Indukce>.

rovnou dokládal novozákonními citáty, nebo na Nový zákon bezprostředně odkazoval. Autoři se zcela přímo, s použitím citace, na Nový zákon neodkazují.

Musíme při hledání možných etických inspirací v dílech vybraných autorů manažerských bestsellerů jít až na samou hranu možností obhajitelných vysvětlení? Interpretačním mezím se věnuje Umberto Eco[15]. V jeho pracích najdeme výklad mezí interpretace. Zde se seznámíme s hypotézou abdukce[16]. Podle Umberta Eca naráží dedukce v těchto srovnávacích případech na hodně příkré omezení, a je ji možné použít důsledně pouze v několika axiomatických příkladech.[17] Indukce má jinou strohou limitu, a to v případě, že bude nalezen jeden jediný případ, kdy výsledek neodpovídá předpokladům. K vysvětlení pojmů používá Umberto Eco příklady. O sáčku a hromádce bílých fazolí, kde na základě vzorku usuzujeme, že všechny další fazole v sáčku jsou též bílé. Nebo podobně pojatý příklad o pozorování bílých labutí, a úsudku že labutě jsou tedy bílé.[18]

Abduktivní usuzování přináší do argumentace pravidlo, které je spojené s ověřovaným jevem, skutečností. Na základě doložených skutečností vyvozuje řešení, které nejde na základě přímých odkazů doložit, ale zároveň se jeví vzhledem ke skutečnosti, která nastala, nejpravděpodobnější. Právě porovnáním vybraných částí prací autorů manažerských bestsellerů a vybraných částí Nového zákona se pokusíme vytvořit podmínky, které nám umožní takové pravidlo hledat, a případně nalézt a formulovat.

1.1.1. Vybraní autoři manažerských bestsellerů

Trojice zvolených manažerských bestsellerů byla vybraná tak, aby zasahovala jak do provozního řízení, tak do vztahů firmy s vnějším světem. Plus aby také mířila do oblasti řízení vnitřního uspořádání společnosti. Autorem, který se zabývá tím, jak uspořádat společnost z pohledu jejího vedení a řízení, je Jim Collins. Popisuje, jak manažerská rozhodnutí přijímat, aby požadované věci nastaly. Knihou je bestseller *Jak z dobré firmy udělat skvělou.*

V době svého proniknutí do povědomí mezi tuzemskými manažery v roce 2009 vyšla ve světě ve více než třech milionech výtisků[19]. Hodně stručně můžeme knihu popsat tak, že správná hlediska při řešení manažerských rozhodnutí přijímá firma jen tehdy, když její manažeři sami tato hlediska osobně a soustavně zastávají.

Jim Collins je původně matematik. Má řadu akademických zkušeností. Mezi jednu z nejzajímavějších profesionálních informací patří jeho působení jako vysoce uznávaného lektora řízení na vojenské vysoké škole West Point.[20] Jim Collins od vydání knihy *Jak z dobré firmy udělat skvělou* nepřetržitě poskytuje rozhovory.[21] Věnuje se

[15] Autor Umberto Eco, Wikipedie. [2017-04-04]. <https://cs.wikipedia.org/wiki/Umberto_Eco>.

[16] Ověřování hypotézy. ECO, Umberto: *Meze interpretace.* Praha: Karolinum, 2009, s. 170.

[17] Usuzování ve třech úrovních. ECO, Umberto: *Meze interpretace*, s. 170-171

[18] Abdukce – zjevné řešení. [2016-04-19]. <http://oltk.upol.cz/encyklopedie/index.php5/Abdukce>.

[19] Wikipedie, slovníkové heslo o bestselleru Jima Collinse Good to Great. [2016-04-14]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Good_to_Great>.

[20] Autor Jim Collins, odkaz na web profil. [2016-09-14]. <http://www.jimcollins.com/about.html>.

[21] Internetový zdroj Christianity Today, Jim Collins: *Good to Great 's Leadership Model Looks Familiar to Christians.* (1.3.2003) [2016-11-29]. <http://www.christianitytoday.com/ct/2003/marchweb-only/3-10-51.0.html

výuce své koncepce pojetí manažerského řízení a rozhodování. Dotýká se přímé souvislosti mezi svým pojetím a inspirací pro manažery čerpanou z Nového zákona. Napsal i další knihu, která se zabývá motivací. Píše v ní o pozitivním myšlením v souvislosti s inspirací Božím slovem.[22] Zabývá se také křesťanskými manažery a rozdíly v jejich výkonu oproti manažerům, kteří nemají k víře v Boha vztah.[23]

Druhou knihou je bestseller, který se věnuje popisu vztahů uvnitř firmy a vztahy ke společnosti. Zabývá se prvky v řízení, které ovlivňují přežití firmy. Kniha se jmenuje *Konkurenční výhoda* a napsal ji Michael E. Porter[24]. Konkurenční výhoda se zabývá vedle vnitřního souladu v činnostech firmy také vztahy k okolí. Velmi přesně ukazuje na situaci, která je v životě firem běžná. Tématem je i spolupráce různých částí jedné firmy. Dostáváme se do oblasti horizontálních vztahů sesterských organizací. Dotkneme se přebírání dalších firem, mluvíme o takzvaných akvizicích.[25]

Autor je kmenovým lektorem Harvard Business School. Zde má vlastní vědecký ústav. Je členem fakulty, a v současnosti se soustřeďuje na aplikaci svého pojetí manažerského rozhodování na řízení firem. Přednáší na odborných kongresech o společenské zodpovědnosti spojené se sociálními tématy. Diskutuje o rozvoji svobody včetně svobody náboženského vyznání. Chce, aby firma sloužila k ochraně životního prostředí, cíleně se věnovala vyrovnávání sociálních disproporcí ve společnosti.[26] Osobně se angažuje v oblasti sociální zodpovědnosti.[27] Od něj pochází pojem pro sociální působení podnikatelských společnosti *sdílené hodnoty firem*, který navazuje na jeho klasické určení hodnototvorných činností firem. Michael E. Porter patří k významným současným americkým teoretikům hospodářství, založil několik dobročinných nadací zaměřených na sociální rozvoj. V nich aktivně působí a své pojetí sdílených hodnot firem v sociální oblasti společnosti veřejně obhajuje v médiích.[28] Jeho *model pěti sil* patří mezi základní a uznávané popisy struktury, které každá firma nějak podle své výkonnosti naplňuje.

Třetím zvoleným bestsellerem je kniha Eliyahu M. Goldratta[29] pojednávající o omezeních, která způsobují chyby v řízení. Zabývá se nedostatky v souladu mezi výkonem a úsilím lidí ve firmě. Vnímá důsledky, jako je plýtvání lidským úsilím.

---

[22] Beyond positive thinking: Success and Motivation in the Scriptures, Jim Collins. [2016-08-27]. <https://books.google.cz/books/about/Beyond_Positive_Thinking.html?id=arOAfMz05UgC&redir_esc=y>.

[23] Rozhovor - Jim Collins, internetový zdroj John´s blog. (4.10.2010) [2016-09-09]. <http://custardy.blogspot.cz/2010/10/jim-collins-good-leadership-and-gospel.html>.

[24] Michael E. Porter – o autorovi. [2017-04-07]. <https://cs.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter>.

[25] Skutečného manažera by nemělo překvapit, že naprostá většina akvizic skončí neúspěchem původního plánu. LUKÁŠOVÁ, Růžena., NOVÝ, Ivan: *Organizační kultura*, 1.vyd. Praha: Grada, 2004, s. 65.

[26] Harvard Business School, ústav pro strategie a zodpovědnost. Michael E. Porter. [2017-04-07]. <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>.

[27] Konference TEDGlobal 2013, Edinburgh, vystoupení Michaela E. Portera, záznam. (13.6.2013) [2017-04-02]. <https://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems#t-44074>.

[28] Rozhovor Michael E. Porter. O sdílení hodnot firem a společnosti. Forbes. [2017-03-12]. <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/10/09/michael-e-porter-on-why-companies-must-address-social-issues/#777ec6f3468a>.

[29] Informace o Goldrattovi. [2017-04-08]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Eliyahu_M._Goldratt>.

Zmiňuje i frustrace a lhostejnost k společnému životu ve firmě. Jeho bestsellerem je *Kritický řetěz*. Kniha popisuje, jak ve sledu chtěných událostí dojde k zaseknutí, a potom se požadovaný výsledek nedostaví. Aplikuje na praktické úrovni takzvanou TOC – Theory of Constrains.[30] Uvažuje o sledu událostí v příměrech. Popisuje ho jako jakési potrubí, kde je výsledný efekt daný průtokem činností, materiálu, výrobků a zboží. Výsledek je omezován nejužším místem systému. Zní to jednoduše, ale Goldratt ukazuje, proč to v praxi není jednoduché zvládnout. Hledá úskalí, na kterých manažerské řízení a procesy ve firmě ztroskotávají. Autor se zabývá závislostí dějů a rozhodnutí. Eliyahu M. Goldratt se narodil v rodině židovského rabína, rok před vyhlášením samostatného státu Izrael. Jeho otec byl členem prvního parlamentního shromáždění státu Knessetu. Po svém otci pojmenoval Eliyahu M. Goldratt výzkumný ústav. Ten se Goldrattovou teorií založenou na fyzikálních principech zabývá, rozvíjí ji a školí manažery v její aplikaci. Eliyahu M. Goldratt zemřel v roce 2011.[31]

Goldrattova kniha není konvenční příručkou o řízení. Když ji čtete, vnímáte, že to je hybrid mezi thrillerem a esejem. Samotné téma úzkých hrdel a průtoku pochází z fyziky a nepředstavuje zásadně nový pohled na řízení. Jeho vidění úzkých míst v provozu podniku přináší nesporně oživení scény teoretických modelů řízení. Nabourává tabulková schémata takzvaných štíhlých výrob a ideálních manažerských konceptů. Ukazuje totiž, a to nejde zpochybnit, že co může fungovat krásně na papíře, nemusí být v praxi uskutečnitelné. Poučky neberou v úvahu člověka jako rozhodující faktor. Autor je také odlišný od dvou výše vybraných pisatelů manažerské literatury, pochází z ne-anglofonního prostředí. Působil a žil převážně v Izraeli.

1.1.2. Nový zákon jako možný zdroj inspirace autorů

Pro přezkoumání vybraných částí Nového zákona a jejich vztahu - jako možného zprostředkovaného zdroje etické inspirace k vybrané manažerské literatuře - byly vybrány všechna čtyři evangelia a trojice Listů. Jsou to List Římanům a Listy Korinťanům.

Jaká můžeme zvažovat kritéria pro zprostředkovanou biblickou inspiraci v oblasti etiky pro manažer? Pro naše potřeby vycházíme z dostupných pramenů. Takovým pramenem, kde můžeme najít kritéria pro křesťanská východiska pro etiku, je dokument Papežské biblické komise *Bible a morálka, Biblické kořeny křesťanského jednání*.

> *Můžeme zde najít pokyny a normy správného chování. Řada lidí je ale skeptická k tomu, zda Bible může posloužit k řešení nepřehlédnutelných morálních problémů současnosti (terorismus, války, imigrace, rozvodovost, genetický výzkum atd.).*
>
> *Jak na tuto výzvu odpovědět? Bible nenabízí katalog předem hotových řešení. Najdeme v ní ale kritéria morálního jednání, a tedy solidní základ pro naše postoje. Jde například o etický univerzalismus a otevřenost vůči různým kulturám; jasný postoj*

[30] TOC – Schéma uvažování manažera při řízení procesů ve firmě. [2017-04-08]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_constraints>.

[31] The Israeli business bible – životopis, internetový odkaz. (17.1.2013) [2017-04-08]. <http://www.tabletmag.com/jewish-life-and-religion/121765/the-israeli-business-bible>.

k hodnotám, které musíme odmítnout, odmítnutí názoru, že morálka je záležitost pouze subjektivní a individuální; hluboké vědomí účelu a motivace lidského jednání.[32]

Jaká kritéria vybereme jako vhodná pro hledání kořenů zprostředkované biblické morálky v manažerských bestsellerech? Prvním základním kritériem je *Shoda s biblickým pojetím lidské bytosti.* Ve výkladu v dokumentu Bible a morálka je návod, jak takové kritérium aplikovat, čím se řídit. Biblické Desatero je vodítkem.[33] Desatero je současné základem pro Starý zákon. V Novém zákoně, z kterého budeme čerpat z evangelií a vybraných listů, je celá řada odkazů na prameny ve Starém zákoně. Druhým základním kritériem je shoda s příkladem Ježíšovým. Výklad ke kritériu v oblasti Ježíšova příkladu v orientaci na dnešek je spojený s výkladem k obsahu *Blahoslavenství.*[34] K hledání shody s příkladem Ježíšovým v aktuálním lidském jednání a postojích vybízejí i příklady v podobenstvích.

Texty, které se týkají soudu, jsou samy o sobě varováním před ničivými účinky špatného způsobu života. Zejména v řadě metafor je čtenář při své volbě konfrontován vždy se dvěma alternativami: prostorná či těsná brána, široká či úzká cesta, praví či nepraví proroci, dobrý či špatný strom, pošetilý či rozvážný stavitel domu.[35]

Předpokladem pro hypotézu, že Nový zákon mohl být zprostředkovaným zdrojem etické inspirace pro autory manažerských bestsellerů je, že Nový zákon zdroje pro etickou inspiraci pro manažery obsahuje. Hledáme podobně jako ve výkladech ke kritériím z dokumentu Bible a morálka úsudek o určité praxi.

„Do jaké míry je tato praxe slučitelná s biblickým pojetím lidské bytosti? A do jaké míry se inspiruje Ježíšovým příkladem?“[36]

Předpokládáme, že autoři se pohybují v prostředí civilizačního sektoru,[37] který nabízí z pohledu křesťanského způsobu života pozorovatelné jednání. Autoři vnímají, jak lidé kolem nich aplikují Nový zákon do lidského života. Z toho vycházíme, že zprostředkovaná etická inspirace je tedy ve vztahu k autorům možná. Takže můžeme srovnávat, obsah prací autorů, a obsah evangelií a listů, zda se protínají, nebo autoři ve svých dílech výše uvedená kritéria pro aplikaci biblické morálky zřetelně odmítají.

Oporu pro oprávněnost takového srovnávání najdeme v pracích zabývajících se srovnávací etikou[38]. Jedna z cest je pragmatickou variantou ad-hoc principu srovnávání. Ten funguje tak, že jsou s respektem ke kontextům srovnávány jednotlivosti a detaily v etických postojích a jejich aplikacích do stanovisek a názorů.[39] Srovnávací etika také reaguje na různou sílu výkladů a argumentů plynoucích ze srovnávání. Pro ně jsou důležité premisy, které možnému srovnávání předcházejí. Jedna z nich skutečně předpokládá, že všichni máme křesťanskou minulost, kterou nemůžeme zcela odložit.[40]

---

[32] PAPEŽSKÁ BIBLICKÁ KOMISE: *Bible a morálka: Biblické kořeny křesťanského jednání.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2010. Zadní strana obálky.

[33] PAPEŽSKÁ BIBLICKÁ KOMISE: *Bible a morálka,* Biblické podklady, s. 115.
[34] Ma 5,1-12
[35] PAPEŽSKÁ BIBLICKÁ KOMISE*: Bible a morálka*, Orientace na dnešek, s. 122.
[36] PAPEŽSKÁ BIBLICKÁ KOMISE: *Bible a morálka*, Závěr o základních kritériích, s. 123.
[37] HUNTINGTON, Samuel P.: *Střet civilizací,* Praha: Rybka Publishers, 2001, s. 51.
[38] Příkladem z oboru srovnávací etiky je etik Radim Brázda, Srovnávací Etika.
[39] BRÁZDA, Radim: *Srovnávací etika*, Praha: KLP – Koniasch Latin Press, 2002, s. 132 a s. 133.
[40] BRÁZDA, Radim: *Srovnávací etika*, s. 134.

S tím velmi silně souvisí také názor, že nelze hledat dobro nebo se zdokonalovat ve ctnostech bez toho, že jsem individuum s určitými vlastnostmi, jsem osoba a nemohu přestat být osoba. To platí i tak, že právě proto, že jsem osoba, nemohu se sám od sebe oddělit, distancovat se od světa morálky.[41]

Důvod pro výběr Listu Římanům a 1. a 2. listu Korinťanům je ten, že obsahují celou řadu praktických pokynů, jak řídit vztahy ve společnosti. Dotýkají se podobně jako pokyny manažerů praktických otázek chodu firmy. Rámcem pro pokyny je v listech evangelium. U autorů bestsellerů je rámcem jejich pojetí řízení. Listy není možné z výběru z Nového zákona zcela vynechat. Jejich cílení na praktické otázky a jejich zvýraznění konkrétních žitých situací je manažerské literatuře blízké.

Pro širší možnosti vysvětlení zprostředkované etické inspirace Nového zákona je vhodné doplnění o aplikace na příkladech z církevních dokumentů. Použijeme papežské encykliky nebo texty uznávaných teologů. Cílem je doložit podobné postupy i v pracích dalších autorů[42]. Etik Radim Brázda k takovému postupu srovnávání říká:

> *Zkoumání kontextu znamená zkoumání strukturace a podob pospolitostí, v nichž je morálka funkční. Znamená to odpovídat na otázky, čím je morálka nesena, nač je vázána, co preferuje, jaké jsou typy sociálních vztahů, jak je spjata s výchovou, vzděláním, co je garantem morální autority, jakou roli má tradice (obecně normativní nebo lokální), jaké jsou vztahy mezi aktéry morálních vztahů, co je předmětem kritiky, jaký je práh morální svéprávnosti, jaké jsou sankce za její přestoupení. To vše v rámci fungování mocenského hierarchizujícího výkonu a na vážkách mezi „legální" a „populární" morálkou.*[43]

1.2. Koncepty manažerského rozhodování autorů

1.2.1. Manažerská koncepce Jima Collinse

Autor manažerských bestsellerů Jim Collins ve své knize *Jak z dobré firmy udělat skvělou* nepředkládá čtenářům seznam se jmény konkrétních manažerů. Ani nenabízí katalog osobních vlastností, které musí mít správný manažer. Jeho koncepce postihuje vazby na vztahy mezi lidmi, případně jejich některé rysy. Collins se zabývá, dalo by se říct jednou větou, *vztahy mezi lidmi uvnitř firmy*, a jak se takové modely vztahů projevují navenek.

Schéma tří kruhů

Jedním z faktorů, který má na výkonnost firem podle Collinse vliv, je vnitřní nerovnost uvnitř společností. Zmiňuje pojem *hierarchická nerovnost*, a dává k tomu tento příklad.

> *Lidé na vrcholu firemní hierarchie si udělují jednu výsadu za druhou, okázale tyto výsady předvádějí před těmi, kteří odvádějí skutečnou práci, a pak se diví, že zaměstnance nijak nedojímá volání managementu po snižování nákladů a zvyšování rentability.*[44]

[41] BRÁZDA, Radim: *Srovnávací etika*, s. 135.
[42] Viz seznam použité literatury.
[43] BRÁZDA, Radim: *Srovnávací etika*, s. 139.
[44] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou.* 1.vyd. Praha: Grada, 2008, s.146.

Collins dokládá různé přístupy k aplikaci hierarchických struktur a výsad porovnáním manažerských pracovišť společnosti Nucor[45] a Bethlehem Steel.[46] Pracuje s pojmem *schéma tří kruhů*. Pro společnost Nucor vypíchl, že se snaží o odstranění třídních rozdílů mezi hierarchiemi uvnitř společnosti. To je jeden z kruhů schématu. Druhý kruh vyplňuje tvrdý ekonomický ukazatel, míra zisku na tunu vyrobené oceli. V třetím kruhu je u Nucoru vepsáno, že se společnost snaží být nejlepší na světě v zužitkování kultury a technologie k výrobě oceli bez velkých nákladů.[47] Nucor v době Collinsovy práce sídlí v pronajatých prostorech se základním nábytkem. Návštěvy berou na oběd do nákupního centra přes ulici.

> *Na rozdíl od ředitelství společnosti Nucor velikosti zubařského pracoviště si společnost Bethlehem Steel postavila jednadvacetiposchoďový kancelářský komplex. Vynaložila dodatečné prostředky na to, aby byl objekt řešen spíš do kříže než do obdélníku, protože toto řešení uspokojovalo velký počet viceprezidentů, kteří potřebovali rohové kanceláře.*[48]

Jako důvod takového zvláštního privilegia vyplývajícího z hierarchie Collins uvádí, že viceprezidenti prostě chtěli výhled z oken kanceláře do dvou směrů. Collinsovo schéma tří kruhů se snaží jednoduše postihnout tři otázky: V čem mohu být *nejlepší na světě*, co pohání *můj ekonomický motor*, a co mě baví, pro co tedy planu *vášnivým zaujetím*.

Na příkladu pojetí hierarchie a kultury společnosti mezi Bethlehem Steel a Nucor uvádí Collins rozdíly v chování lidí uvnitř firmy. V Bethlehem Steel byly spory mezi zaměstnanci a společností a vyostřené jednání mezi firmou a odbory takřka pravidlem. U Nucor k výrazným zápasům mezi firmou a zaměstnanci nedocházelo. Podle Collinse se takový pozorovatelný soulad mezi vedením a zaměstnanci projevil u Nucoru proto, že vedení šlo při uplatňování pojetí odstraňování třídních rozdílů a hierarchických bariér až do krajnosti. Collins v této souvislosti dokonce použil označení *fanaticky*.[49] Je dobré též uvést, že společnost Bethlehem Steel skončila v roce 2003 v úpadku.

Pozornost při tvorbě rozpočtu

Dalším tematickým okruhem, kterému se Collins intenzivně věnuje, je rozdělení pozornosti při řízení.

> *Při přeměně z dobrého v skvělé představuje rozpočtování kázeň pro rozhodnutí, které oblasti by měly být plně financovány a které by neměly být financovány vůbec. Jinými slovy, v procesu tvorby rozpočtu nejde o vypočítávání, kolik ta která činnost dostane, ale o určení, které činnosti nejlíp podporují ježčí koncepci a měly by být plně posíleny, a které by měly být zcela vyloučeny.* [50]

Příklad ukazuje rozdělení pozornosti na kritickém místě ekonomických rozvah, a to je příprava rozpočtu. Společnost určuje, co vůbec v rozpočtu bude, a co nebude. Co nebudeme vykonávat vůbec. Rozpočtováním se prolíná určování důrazů na rozvoj a

[45] Nucor – hospodářská společnost – web společnosti. [2016-08-22]. <http://www.nucor.com/>.
[46] Bethlehem Steel – Wikipedia. [2016-08-22]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Bethlehem_Steel>.
[47] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 146.
[48] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 150.
[49] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 151.
[50] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 152-153.

útlum. Přičemž utlumování je podle Collinse náročnější a účinnější. Z pohledu vztahů při řízení je bolestnější než rozvíjení.

> *Říct „ne, děkuji", když se Vám nabízí velká příležitost, to vyžaduje kázeň. Jestliže neodpovídá třem kruhům, je potom naprosto nepodstatné, že se třeba jedná o „příležitost, která se vyskytne jednou za život".*[51]

Podle Collinse je nejdůležitější seznam věcí, se kterými je třeba skoncovat. Důležitější než seznamy věcí, které je třeba udělat.[52] Ovšem tohle poměrně jednoduché a srozumitelné sdělení má svůj protipól.

U Collinse to jsou lidé, a *metafora o autobusu*, který někam má jet nebo jede, a veze osoby, které se mají společně dostat do cíle. Jejich mise, ať je jakákoliv, má mít úspěch. *„Byrokratické kultury vznikají, aby kompenzovaly nekompetentnost a nedostatek kázně vznikající především tehdy, když jsou v autobusu nesprávní lidé."*[53]

Collins popisuje aktivity a svobodné tvůrčí úsilí lidí uvnitř firmy slovy jako *planutí*, a *vášeň*. Vychází přitom z řady rozhovorů, které vedl jeho tým s manažery, když připravovali podklady a rešerše pro manažerský bestseller.

> *„Lidé, kteří pro Gillette neplanou vášní, se o přijetí do zaměstnání vůbec hlásit nemusejí," napsal jeden reportér deníku Wall Street Journal, který dále popisoval, jak jedna absolventka přední obchodní školy nebyla přijata, protože neprojevila dostatečnou vášeň pro deodoranty.*[54]

V bestsellerech manažerské literatury najdete příklad společnosti Fannie Mae. Byla to v principu finanční společnost. V dobách své hvězdné chvilky zejména hypoteční společnost. Pro úplnost je ale třeba dodat, že Fannie Mae v současnosti existuje, ale jen s masivní pomocí vlády USA. Dalo by se říct, že zbankrotovala v roce 2007. Její krach byl jedním z impulzů pro světovou finanční krizi, která nastala v roce 2008. Následky pociťuje svět jako globální společnost dodnes. Vláda Spojených států amerických do společnosti zprostředkující půjčky na bydlení nalila obrovské částky. Fannie Mae v současnosti podporu splácí a do rozpočtu vrací velké sumy peněz jako formu výplaty dividend.[55]

> *„Kruh vášnivého nadšení může být stejně tak zaměřen na to, co firma symbolizuje. Například lidé ve Fannie Mae nepociťovali nadšení nad mechanistickým procesem prezentace hypoték v podobě tržních cenných papírů. Byli ale obrovsky motivováni ideou pomoci lidem všech společenských tříd, prostředí a rasového původu realizovat americký sen míst vlastní dům. Linda Knightová, která do Fannie Mae nastoupila v roce 1983, nám sdělila: „To nebyla pouze nějaká stará firma, která se dostala do nesnází. Byla to firma, díky níž se vlastnictví domu stávalo realitou pro tisíce Američanů. Takováto role je mnohem důležitější než vydělávání peněz, a proto jsme tak silně pociťovali závazek tuto firmu zachovat, chránit a rozvíjet."*[56]

---

[51] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 148.
[52] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 156.
[53] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 155.
[54] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 122.
[55] Fannie Mae – Wikipedia. [2016-09-01]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Fannie_Mae>.
[56] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 123.

Fannie Mae do problémů po čase zase upadne, a opět se z nich dostává. Bouřlivou historii společnosti Fannie Mae ovlivňuje nadšení lidí, které si společnost rekrutovala do svých řad. Potenciál personálu společnosti se pravděpodobně podepisuje na zvládnutém následném vyvedení Fannie Mae z krize. S pomocí vlády, s masivním dopadem na globální ekonomiku a trhy s cennými papíry.

Ježčí koncepce

Collins používá v knize pojem Ježčí koncepce. Je to krátký popis jevu, kdy chytrá a bystrá liška létá od jednoho cíle k druhému, mění často svoji pozici a chování. Oproti ní ježek snáší chování okolí, jde si vytrvale a neochvějně svým tempem za svým.[57] Podle Collinse ale nejde do stádia chování firmy ve stylu „ježčí koncepce" dospět skokově. Zkušenosti nejde koupit, nemůžete je přeroubovat. Firma takový projev získá, až když k němu dozraje. Pro podporu uvádí Collins hezký příklad s Albertem Einsteinem v hlavní roli:

> *Nemůžete jen tak na dva dny odejít někam, kde se Vám bude dobře přemýšlet, pak přinést haldu grafů, absolvovat přelomové debaty a vyjít s hlubokým pochopením věci. Udělat to tak vlastně můžete, ale správný výsledek to pravděpodobně nepřinese. Bylo by to, jakoby Einstein prohlásil: Myslím, že je na čase stát se skvělým vědcem, takže na tento víkend odcházím do luxusního hotelu, vezmu si sebou všechny grafy a výpočty a odhalím tajemství vesmíru.*[58]

Ježčí koncepce je tedy model jednání, který umožňuje přijímat taková rozhodnutí, která povedou ve svých důsledcích k *postupnému* dosahování kýženého cíle. Manuál na každý detail od Collinse nečekejte. Spíš jde o sled pokynů. Najděte něco, pro co planete opravdovým nadšením. Vášnivým nadšením. Najděte něco, v čem můžete být nejlepší na světě. Zjistěte, co pohání váš ekonomický motor.[59] A toho se držte. Jako ježek.

Zdá se to jednoduché, ovšem Collins v mnoha dalších stranách doplňuje, že je třeba vyzískat ze své „ježčí koncepce" ještě větší koncentrát, ještě stručnější a výstižné motivy. Těmi jsou symboly a rámce. Symboly lze spatřit zejména z venku. Rámce představují kulturu jednání uvnitř společnosti.

Jsou to postupy, které se potom ve společnosti přirozeně dějí. Není je třeba nijak mikrodetailně vypisovat, nejsou to kuchařky coby - kdyby. Jsou to nepsaná pravidla, ale i mýty a legendy. Podle grafických tří kruhů Collinsovi ježčí koncepce se vyskytují symboly a rámce jen v prostředku, v průniku všech tří kruhů.

Vůdcové páté úrovně

Pro Collinse je rozhodující chování lidí uvnitř firmy, jak zvládají postupy v rámci daných rámců, jak jejich rozhodnutí naplňují symboly. Jedním z definovaným popisů charakteristik vedoucích, manažerů, osob, které vedou, řídí, je takzvané vůdcovství páté úrovně. To je podle Collinse nutná podmínka, aby se z dobrého mohlo stát skvělé.

> *Vůdcové 5. úrovně se dívají z okna, aby když se věci daří, připsali zásluhu faktorům, které jsou mimo ně (a když se jim nepodaří najít žádnou konkrétní osobu nebo událost, jíž by*

[57] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 125.
[58] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 125.
[59] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 130-131.

zásluhu připsali, hovoří o štěstí). Současně se dívají do zrcadla, aby si připsali zodpovědnost, ale když se věci nedaří, nikdy se nevymlouvají na smůlu.[60]

Collinsovo vůdcovství páté úrovně není skryto v každém člověku. Podle něj existují dvě kategorie lidí. Ti, kteří v sobě zárodek vůdcovství páté úrovně v mixu profesionální vůle a osobní pokory a jejich rysů mají, a ti, kteří zárodek v sobě nemají. Nevraživost nebo osobní ctižádost jsou často motory lidí, kteří se ženou do vůdčích pozic. Takové motivace nejsou v žádném případě zárodky vůdcovství páté úrovně. Collins se zabývá také otázkou, kterou u čtenářů manažerských bestsellerů předpokládá: Jsem já tím, kdo v sobě má zárodek vůdce páté úrovně?

Neboť stejně jako u všech základních pravd o tom, co je v lidech nejlepší, zde platí, že když tuto pravdu zahlédneme, víme, že náš vlastní život a vše, na co sáhneme, bude díky tomuto úsilí lepší.[61]

Roztáčení setrvačníku

Vzrůstající pohyb uvnitř společnosti, aktivita navenek, kterou není možné ignorovat - Collins takovou fázi života společnosti nazývá *roztáčením setrvačníku*. Děje se však něco, čeho jde dosáhnout jen za nejlepší možné konstelace hvězd? Jasně odmítá, že by luxusní faktor štěstí a shody náhod byl tím, co dělá z dobrých firem skvělé. V souvislosti se setrvačníkem a jeho postupným, vytrvalým roztáčení formuluje pojmy *nárůst hybné síly a průlom*.[62]

Collins nepřeceňuje vlivu inovací. Na příkladu Bethlehem Steel ukazuje, že nedržet krok s inovacemi může firmu zahubit. Jenže technologické průlomy samy o sobě neznamenají vůbec nic. To ukazuje příklad výrobce letadel DeHavilland, který přinesl na trh první komerční tryskový letoun. Podívejte se ale na letiště. Neuvidíte komerční flotilu DeHavillandů, ale následníky jako Boeing a Airbus.

Kdo dnes zná společnost UNIVAC s jejím prvním použitelným komerčním stolním počítačem? Povědomí o společnosti zcela zaniklo v rozvoji a úspěchu produktů IBM. *„Jestli vám někdy bude připadat, že technologie sama je klíčem k úspěchu, vzpomeňte si znovu na Vietnam,“* píše poměrně hořce.[63] Ovšem technologie jako akcelerátory Collins neodmítá, jen klade jednu zásadní podmínku. Technologie musí do modelu Ježčí koncepce firmy zcela zapadat.

Žádná technologie nedokáže přeměnit nesprávné lidi na správné. Žádná technologie nedokáže nikomu vštípit kázeň pro konfrontaci tvrdých faktů reality a stejně tak nedokáže nikomu vštípit neochvějnou víru.[64]

Princip koherence

Jim Collins jako autor významného manažerského bestseleru přináší celou řadu poutavých podnětů pro rozhodování manažerů. Píše o tom, jak vlastně firmu, lidi, řídit. Tady je celá řada možností pro aplikování etických rozhodnutí. Manažer může zvolit, jak bude firmu vést. Zda půjde po cestě s kýmkoliv, kdo lze najít na trhu práce a nechá

[60] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 50.
[61] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 53.
[62] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 176-182.
[63] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 170.
[64] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 172.

se zaměstnat, nebo firemní *autobus zaplní správnými lidmi*. V této souvislosti lze zmínit principy vycházející z fyziky. Velké společnosti se někdy chovají opravdu podobně jako velké různorodé hmoty v pohybu ve fyzice.

> *Když se podívám na transformace firem, které se z dobrých staly skvělými, neustále mi na mysli vyvstává slovo soudržnost nebo konzistence. Dalším takovým slovem, které mi nabídl profesor fyziky R. J. Peterson, je spojitost neboli koherence. „Kolik je jedna a jedna?" zeptal se a udělal efektní pauzu. „Čtyři! Ve fyzice mluvíme o koncepci koherence, kdy jeden faktor působí zvětšujícím se účinkem na jiný faktor." Při čtení o setrvačníku jsem nemohl pomyslet na princip koherence.*[65]

Collins ale nepřináší jen poměrně hezké a nekonfliktní teze. Rovnou třeba tvrdí, že: *„Dvě velké průměrné firmy spojené dohromady nikdy nevytvoří jednu skvělou firmu."*[66]

Takové tvrzení v sobě nese jistěže velké napětí, a může představovat velký problém pro takzvané kapitány hospodářství. Oni totiž mohou snadno Collinse ignorovat a bagatelizovat ve svých prohlášeních. Nemohou ale zabránit tomu, aby Collinse nečetli jejich podřízení. A konfrontovali tak tvrdá fakta reality a účelová prohlášení manažerů ve výročních zprávách.

Jak to souvisí s Collinsovým *principem koherence*? Je třeba doplnit, že podle některých účetních standardů jsou akvizice započítávány do kolonky výnosů. Když za něco zaplatíte, tak koupě přeci vypadá spíše jako přímé náklady, není tomu tak? Jenže systém odměňování pro manažery firmy zodpovědné za její růst se na to dívá jinak. To, co zaplatíte, rovnou vyděláte. Pro účetní systémy představuje nákup firmy něco jako steroidy pro sportovce.

Hezký výsledek na stránce výnosů u roční uzávěrky se v praxi rovná bonusům pro manažery. Tady se možnosti na hledání etické inspirace v Collinsově bestselleru rovnou nabízejí. Z pohledu principu koherence to ale znamená, že systém, který není stabilní, a to není firma nikdy, se nákupem cizorodé součásti ještě víc rozkolísá.

> *V celé této knize skutečně nejde o to, že bychom měli její poznatky „přidat" k tomu, co už děláme, a přivodit si tak ještě větší přepracovanost. Ne, jde o to, uvědomit si, že mnohé z toho, co děláme, je přinejlepším plýtvání energií. Kdybychom si zorganizovali většinu naší práce po celou dobu tak, že bychom uplatňovali tyto principy, a z valné části ignorovali nebo přestali dělat vše ostatní, naše životy by byly jednodušší a naše výsledky by se značně zlepšily.*[67]

Princip koherence se dá vyložit i tak, že fungují a dobré výsledky dávají jen sladěné systémy. Sladěné v oblasti práce, ale též v oblasti lidského života. Činnost je třeba dokončit. Rozhodnutí přijmout. A jít dál. Stručně řečeno, je třeba nacházet uspokojení, a každá práce musí někdy skončit. Collins k tomuto dodává ještě hutnější, koncentrovanější symbol, jak vnímat radost z práce a ze života: *„Nejlépe běžíme na konci. Nejlépe běžíme na konci tréningu. Nejlépe běžíme na konci závodu."*[68]

---

[65] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 191.
[66] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 190.
[67] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 213.
[68] COLLINS, Jim: *Jak z dobré firmy udělat skvělou*, s. 213.

1.2.2. Manažerská koncepce Michaela E. Portera

Úplným základem je Porterův *model pěti sil*. Porter se v něm zabývá vlivy konkurence na provoz podniku. Jen stručně pro objasnění: Mezi pět sil patří stávající konkurence, nová konkurence, vliv odběratelů jako zákazníků, vliv dodavatelů a substituční produkty.[69] Dalo by se říct, že to speciálně pojatá obdoba analýzy SWOT[70], která se zabývá vnějším a vnitřním prostředím podniku, a to z pohledu silných a slabých stránek.

Koncepcí, kterou Porter sleduje, je vyvážení a dopady dvou možných strategií podniku. Jedna, zjednodušeně řečeno, hledá zisk na stránce velké přidané hodnoty, jakosti, jakou zákazník nalezne jinde jen stěží. Druhá se kloní razantně k jasné nabídce laciného produktu. Jediným kritériem volby zákazníka bude cena. Mezi tím se pohybuje Porterův rozbor konkurenčních modelů s detaily jednotlivých vlivů a jejich vztahů.

Diferenciace jako základ

Porter míní, že základem je diferenciace, čili oddělení podniku z pohledu zákazníků od konkurence. A pro diferenciaci, oddělení od konkurence, je základem uvažování míra kooperace podnikatelského subjektu, spolupráce jak uvnitř, tak navenek.

To vše má podle Portera společné hledisko, a tím je řetězec hodnot, které jednotlivé činnosti přinášejí. Vzájemné souvislosti mezi úsilím a hodnotou, kterou v každém daném místě řízení podniku úsilí přináší. Hodnotové řetězce rozděluje Porter na dva základní druhy, na primární a sekundární činnosti podniku. Obě skupiny činností řetězce dále člení. Primární hodnotový řetězec cílí na hlavní činnosti podniku. Porter je dále dělí na operace, interní logistiku, externí logistiku, marketing a služby, a jako poslední uvádí přímo prodej.

Sekundární činnosti jsou Porterem rozčleněny na nákup, technologický vývoj, lidské zdroje a firemní infrastrukturu.

Hodnotový řetězec

Vybereme pasáže, které použijeme jako základ pro hledání zprostředkovaných odrazů novozákonních inspirací v klíčovém díle Micheala E. Portera. Podíváme se dovnitř primárního hodnotového řetězce. Obdobně nahlédneme do sekundárního hodnotového řetězce. Dotkneme se vazeb na konkurenční výhodu.

Porter říká: *„Každý podnik představuje soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat jeho výrobek.“*[71] Tomu ale předchází předurčení způsobu, který souvisí s rozsahem činností podniku. Účel je podmíněn spoluprací jak uvnitř podniku, tak mezi jeho drobnějšími součástmi. Stejně to platí navenek.

> *Daný podnik může vytěžit prospěch z vlastního širšího rozsahu činností, anebo může za tímto účelem vytvářet koalice s jinými firmami. Koalice jsou dlouhodobá spojení s jinými firmami, ale nejsou přímými fúzemi, například společné podniky (joint ventures), licenční a*

[69] Porterův model pěti sil, stručný popis a charakteristika dle Wikipedia. [2016-02-11]. <https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_anal%C3%BDza_p%C4%9Bti_sil>.

[70] DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel; LACKO, Branislav a kol.: *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada, 2009, s. 91.

[71] PORTER, Michael. E.: *Konkurenční výhoda.* Praha: Victoria publishing. rok neuveden, s. 58.

dodavatelské dohody. Koalice vyžadují koordinovat nebo mít společné hodnotové řetězce s koaličními partnery, což rozšiřuje efektivní rozsah řetězce daného podniku.[72]

S hodnotovým řetězcem souvisí řízení pracovních sil, obecně řečeno lidí v organizaci. Míníme tím člověka a jeho vztahy. *„Řízení pracovních sil se sestává z činností týkajících se náboru, najímání, výcviku, dalšího rozvoje a platů zaměstnanců všeho druhu.“*[73] Porterova definice jedné z podstatných činností hodnotového řetězce ukazuje, že etické pozadí řízení pracovních sil bude v nějaké míře nezbytné, aby byla spolupráce v rámci vnitřních složek organizace a celého podniku i navenek vůbec možná.

Pokud jde o uspořádání činností, jejich popis, a sestavení jejich pořadí a vymezení vazeb, jde Porterovi o způsob tvorby takového seznamu. Jeho obsah by měl být co nejbližší tomu, jak podnik své činnosti rozumí. Nejde o to nějak za každou cenu uměle zařadit nějaké činnosti do nějakých kategorií. Porter dává přednost porozumění před formální a *nereálnou doslovností* výkladu toho, co se má - jak a kdy před čím a po čem - dělat. Víceméně míří spíše na pochopitelnost cesty než na její nezměnitelné zasazení do jakéhokoliv kontextu.

Označování a zařazování hodnototvorných činností závisí jen na hodnotiteli a mělo by se volit tak, aby poskytovalo co nejlepší pohled do nitra podniku… Uspořádání činností za sebou by mělo zhruba sledovat proud výrobního postupu, ale i toto uspořádání vlastně závisí jen na soudnosti a úsudku. Podniky často konají paralelní činnosti, jejichž pořadí by mělo být zvoleno tak, aby zvýšilo intuitivní jasnost hodnotového řetězce pro vedení podniku.[74]

Zdá se tedy, že Porter, pokud jde vnitřní etický náboj, sleduje jakousi maximu vlastního jednání. Možná dokonce funkčně zlaté pravidlo.[75] Porter míní, že správnosti vlastního jednání - tedy v tomto případě úsudku – musíme sami rozumět, aby mohlo být přijímáno s porozuměním z vnějšku.

Řízení vztahů uvnitř a vně firmy

Srozumitelné definování vlastních hodnototvorných řetězců podle Portera přináší konkurenční výhodu. Umožňuje prospěšné řízení podniku. Porter definuje pravidla pro pohled na rozdělení zisků a případné marnotratné jednání.

Pro konkurenční výhodu je důležitá jak koordinace s dodavateli, tak i tvrdé dohadování o přisvojení kořisti. Jedno bez druhého má za následek promarnění příležitosti.[76]
Vzhledem k obtížnosti rozpoznání a řízení vzájemných vazeb poskytuje schopnost rozpoznat a řídit je udržitelný zdroj konkurenční výhody.“[77]

Porter na řadě míst knihy Konkurenční výhoda zdůrazňuje napětí mezi vazbami, motivy jednání, a případnou podřízenosti a vázaností mezi účastníky rozhodování. Aby

[72] PORTER, Michael. E.: *Konkurenční výhoda*, s. 57-58.
[73] PORTER, Michael. E.: *Konkurenční výhoda*, s. 65.
[74] PORTER, Michael. E.: *Konkurenční výhoda*, s. 71.
[75] Zlaté pravidlo – kategorický imperativ. ANZENBACHER, Arno: *Úvod do etiky*. Vyd. v tomto překladu 2., V nakl. Academia 1. Praha: Academia, 2001, 1994, s. 53.
[76] PORTER, Michael. E.: *Konkurenční výhoda*, s. 75.
[77] PORTER, Michael. E.: *Konkurenční výhoda*, s. 74.

v pojetí manažerského rozhodování mohlo vůbec docházet k nějakým zodpovědným morálně obhajitelným rozhodnutím, musíme o řešeném problému vědět vše podstatné, co k rozhodnutí vědět potřebujeme. Nikdo není podle Portera ve svém rozhodování absolutně nezávislý.

> *Někdy lze snáze dosáhnout vertikálních vazeb s koaličními partnery nebo sesterskými obchodními jednotkami než s nezávislými firmami, ačkoli ani toto není jisté. Jako u vazeb uvnitř hodnotového řetězce vyžaduje využívání vertikálních vazeb informace.*[78]

Základem konkurenční výhody je pro Portera diferenciace. Je ale přijatelné z pohledu etiky jednání neskromné vystavování úspěšných činů na veřejnost?

> *Obzvláště důležité je nalézt účinný způsob signalizování hodnoty, protože signalizování samo o sobě hodnotu nevytváří. Signalizování hodnoty, které čerpá z dřívějších investic nebo z dobré pověsti podniku (například obchodní jednotky na výhodném místě, narůstající reklama), může být méně nákladné než signalizování, které pochází jen z běžných výdajů.*[79]

Nehmotné vztahy jako základ etického působení firmy

Když Michael E. Porter formuloval teze Konkurenční výhody, zaznamenal zřetelné globalizační trendy a změny ve vyspělých zemích. *„Důraz se přesouvá z růstu na výkon.“*[80] Směřuje pozornost k integraci a spojenectví. Jde mu o úsilí koordinovat vzájemné snahy. Co se stane, když se tedy integrovat a koordinovat nebudeme? To Porter přímo neříká. Odpověď na otázku může nabídnout další manažerská literatura, mimochodem také manažerský bestseller. *Hledání dokonalosti* od autorů Petermana a Waterse.[81] Kniha obsahuje příklady podniků, jejichž manažeři se rozhodli na změny vnějšího prostředí nereagovat. Nebo reagovali příliš pomalu. A výsledek? Přenesení krize podniku do rodin. Včetně chudoby pro lidi, kteří ztratili práci a obživu. Přitom se často jednalo o podniky, korporace, které ve své době byly vůdčími společnostmi ve svých odvětvích. Důsledky manažerských rozhodnutí v sobě náboj s etickým rozměrem rozhodně mají.

Na závěr výběru z manažerské koncepce Michaela E. Portera se zmíníme ještě o takzvaných nehmotných vzájemných vztazích mezi obchodními jednotkami. Porter ve své práci nezastírá, že v rámci jedné takzvané rodiny firem nemusí být vztahy mezi společnostmi idylické. Soulad se může jen z pohledu z vnějšku zdát. Porterovi mezifiremní *nehmotné vztahy* v sobě mají etický rozměr, přenášet se mohou jak dobré, tak špatné vnitrofiremní praxe.

> *Nehmotné vzájemné vztahy vedou ke konkurenční výhodě tím, že se přenesou genetické odborné zkušenosti a dovednosti nebo know-how o tom, jak řídit určitý typ činností, z jedné obchodní jednotky na druhou.*[82]

---

[78] PORTER, Michael. E.: *Konkurenční výhoda*, s 75.
[79] PORTER, Michael. E.: *Konkurenční výhoda*, s. 193.
[80] PORTER, Michael. E.: *Konkurenční výhoda*, s. 375.
[81] Viz seznam literatury PETERS, T.J., WATERMAN, R.H., Jr.: Hledání dokonalosti. 1. vyd. Praha: Svoboda- Libertas, 1993.
[82] PORTER, Michael. E.: *Konkurenční výhoda*, s. 379.

Proti jakýmsi idylickým vztahům stojí realita. Porozumění a soulad spíše nevládne než vládne. To platí jak pro lidi, tak pro společnosti i pro jejich části. Vzájemný soulad nenastane na rozkaz, vydáním směrnice O souladu. Vážíme míru vzájemnosti, prospěch z takových vztahů. Určitě je třeba zmínit takzvaný *asymetrický prospěch*. Někdo ze společné práce těží víc než druhý. A ten druhý si myslí, že to je nespravedlivé. To může být dalším etickým tématem uvnitř Porterova manažerského konceptu, totiž téma spravedlnosti a prospěšnosti.

> *Výsledkem je, že vzájemné vztahy, které očividně přinášejí prospěch všem obchodním jednotkám, jichž se týkají, jsou rychle zavedeny, jakmile byly rozpoznány, ale vztahy s asymetrickým prospěchem zůstávají často nevyužity.* [83]

Oblast asymetrických vztahů a rozdílného prospěchu je v běžném životě pozorovatelná. Každý si takovou příkladnou osobní situaci může vybavit. Obdobně palčivá může být asymetričnost ve vztahu společností. Manažer nemůže dát výpověď vlastní sesterské obchodní jednotce. To pro něj představuje traumatické omezení. Manažer spolupracuje se sesterskou jednotkou, pro kterou je „jeho" podnik v rámci koncernu dodavatelem, nebo odběratelem.[84] A podle pravidel společnosti si nesmí nikoho jiného vybrat. Vztahy uvnitř velkých obchodních či výrobních společností jsou skutečně plné konfliktních situací. Tady je paralela mezi pokrevními rodinnými vztahy a jejich etickými úskalími zřetelná. Kdo má ale posuzovat spory, které ze vzájemných vztahů plynou? Jak vyřešit antagonismy mezi obchodními jednotkami stejné společnosti?

> *Některé společnosti dojdou k závěru, že vzájemné vztahy přes svou strategickou logiku nemohou nikdy fungovat. Když ředitelé obchodních jednotek na takové problémy narazí, vzdají se spolupráce se sesterskými jednotkami a rozhodnou se místo toho postupovat samostatně. Vedení společnosti je posléze znechuceno rozhodováním sporů a řešením nejasné zodpovědnosti a rozhodne se pro extrémní decentralizaci.*[85]

V tomto případě se etická dilemata rozhodování nabízejí v oblasti spravedlivého rozhodnutí. Za všechny spory zaplatí v posledku lidé, kteří pro společnost pracují.

1.2.3. Manažerská koncepce Eliyahu M. Goldratta

Nejvýznamnější prací Eliyahu M. Goldratta je manažerský esej, možná dokonce svými rysy až novela, o úskalí nedosažení cíle při řízení změny. Jmenuje se Kritický řetěz. Goldrattův bestseller je obtížně uchopitelný. Kritický řetěz nemá strukturu učebnice. Je to příběh, který klade nároky na praktické zkušenosti čtenáře. Pro kritické čtení je třeba velká otevřenost a nepředpojatost k očekávaným výsledkům.

Odměna při nedokončené práci

[83] PORTER, Michael. E.: *Konkurenční výhoda*, s. 450.
[84] PORTER, Michael. E.: *Konkurenční výhoda*, s. 451.
[85] Problém nedůsledné reorganizace jednotky, hnízda odporu. PORTER, Michael. E.: *Konkurenční výhoda*, s. 459.

Publikace nebyla nikdy přijata jednoznačně. Otevřeně ukazuje na tolerování neúspěchu při řízení projektu. Otevírá temnou zónu neúčelného plánování času[86]. Čas je měřítko, kterým se Eliyahu M. Goldratt ve své knize zabývá. Soustřeďuje se na jednání lidí. Jsou pro něj jediným hybatelem, který ovlivňuje to, zda úsilí dalších lidí nebude zmařeno. Tím zmarem myslí Goldratt dosažení jiného cíle, jinak, a za jinou cenu. Potenciál knihy je podle mého soudu nedoceněný.

Jen ve třech větách, co je obecným a na prvním pohled zřejmým úhlem pohledu Goldrattovy knihy: Když se dělá současně nebo návazně větší množství činností, tak neúspěch plánu způsobí nekontinuity. Rizikem je objem nedokončené práce.

Některá práce plyne takřka sama. Jiná se neustále zpožďuje. Tam se obvykle projekt zasekne. Práce není dokončená, a když se nikdo statečně neozve, zůstane to tak. Potíže se zhušťují. Sporné místo se přeskočí, místo aby se manažer zabýval ochranou kritických míst, takzvanými nárazníky, jak navrhuje Goldratt. Omezené zdroje jsou vždycky, a vždycky je nutné rozhodnout, kde a jak se bude rizikům otřesů v toku práce čelit. To je zhuštěný pohled na zodpovědnost za rozvržení času v projektu.

Goldratt ostře otevírá otázku nároku na odměnu při neúčelně prováděné práci, která nějakou příznivou shodou okolností skončila přijatelným výsledkem[87].

Měřítko času a zodpovědnost za určení času

Jako kontrastní případy uvádí elementární grafy založené na statistice, takzvané Gaussovy křivky. Příkladem je práce lukostřelce. Jedna křivka má úzký a vysoký průbeh, jasný vrchol. Vysoká křivka dobrého zásahu dobrého střelce. Druhá křivka nemá ani vrchol, je široká a plochá. Křivka horšího střelce.

Jak s tím souvisí odměna za práci manažera, za plánování? Přestavme si, že místo střelby do terče nastřelujeme termíny do kalendáře. Při plánování podle Goldratta člověk odhaduje, že přijede obvykle později, než skutečně dorazí do cíle. Plánujeme si tedy v kalendáři víc rezervního času, než to je statisticky podloženo potřebou. A právě s tím lze spojit vztah mezi oprávněností odměny pro manažery, kteří činnosti řídí. Manažeři podle Goldratta neúčelně hospodaří s časem. Plýtvají nadbytečnými rezervami.

Příkladem je nesporně Markova křivka. To je pracovní název logického grafu, který ve své knize Goldratt zmiňuje. Takzvaná Markova křivka říká, že zatím co padesát procent událostí skončí před předpokládaným termínem, plánovači natahují předem čas na provedení akce. Vždy a všude přidávají rezervy. Nerozlišují, zda jsou potřeba. Jen třicet procent plánovaných akcí v realitě skončí se zpožděním. Rozpor mezi skutečným průběhem událostí a požadovaným časem na jejich provedení popisuje právě Markova křivka.[88] Plánovaný čas váže i zdroje, a ty pak chybí jinde.

---

[86] Hodnocení knihy Kritický řetěz. Časopis Automa. (1.10.2003) [2016-07-31]. <http://automa.cz/cz/casopis-clanky/metoda-kritickeho-retezu-silne-a-slabe-stranky-2003_10_28952_02142/>.

[87] Pravděpodobnost a čas. GOLDRATT, Eliyahu. M.: *Kritický řetěz.* 1. vyd. Praha: InterQuality,1999, s. 38-39.

[88] GOLDRATT, Eliyahu. M.: *Kritický řetěz*, s. 40-41.

Čas, investice a návratnost

V pojetí Goldratta jsou investice a jejich návratnost[89] tím, co ovlivňuje život člověka. Je to hospodářské plánování. Představme si, že řídíme výstavbu továrny. Rozpočtované náklady na výstavbu překročíme o více jak šestnáct procent. Dobu výstavby proti plánu protáhneme o více než osm měsíců. Továrna navíc nevyrábí ani z jedné třetiny plánované kapacity. Kvalita naší produkce je nevalná. Co teď s překročenými náklady, se zpožděnou výstavbou, a nerentabilním provozem budeme dělat?

Výsledkem, kterého jsme dosáhli, je: Odhadovaná návratnost investice do projektu se protáhla ze tří na pět let. To je zhoršení očekávaného výnosu prostým počtem o čtyřicet procent, a to bez vlivu inflace a dalších ukazatelů, které používají ekonomové. Goldratt míří dobře, otázka zní: Takže jak jsme to celé plánovali, co jsme dělali špatně?

Goldratt pro zjednodušení nezohledňuje změnu podmínek na trhu a příchod technologií konkurentů. Zpoždění dělá vždy vše ještě složitějším. Právě čas je kritickým měřítkem. Čím déle plyne, tím je pravděpodobnější, že náš vysněný výrobek na trhu nahradí konkurence. Goldratt pojem návratnost vysvětluje: *„Návratnost je období, jež musí podle našich odhadů uplynout, než fungující projekt začne přinášet ovoce, které pokryje náklady na realizaci projektu."*

Manažerskou noční můrou je spojená kontrola a hlášení. Čím je složitější hierarchie organizace, tím víc se vyplňuje tabulek, leckdy s podobnými daty, která musí být osobně odesílána. Čím větší zpoždění, tím víc tabulek. Podle Goldratta je to nedostatečné opatření a alibismus. *„Hodně se povídá o tom, že subdodavatelé psali hlášení, v nichž uváděli, jak jsou daleko s výrobou strojů. Když k nim dorazila inspekce, vyšlo najevo, že sotva začali.“* [90] To je otřesný příklad. Goldratt doplňuje výtečný postřeh z řídící praxe. *„Opravdovou práci přerušovalo příliš mnoho koordinačních jednání.“*[91]

Dá se říci, že výkonnost řízení je otázkou zodpovědnosti. A zodpovědnost a rozhodnutí jsou spojené nádoby, ve kterých je možné nalézt celou řadu etických dilemat. Zodpovědnost za krize v řízení, za ztráty, za přetěžování pracovních kolektivů má manažer. *„Vysvětlení všech problémů mají společnou jednu věc – vždycky je to chyba někoho jiného.“*[92] Tuto závažnou těžce stravitelnou tezi Goldratt ještě vyostřuje: *„Je v tom určitá pravidelnost. Čím níž je postavená osoba, která obvinění vznáší, tím spíš obvinění míří dovnitř firmy, a ne ven.“*[93]

Goldratt ukazuje na faktory, které ovlivňují pravděpodobnost nesplnění cíle. Nenechává spadnout pod stůl nesplnění vlastního plánu, hledá příčiny už v plánování.

Schopnost používat příklady

V bestselleru Kritický řetěz Goldratt přináší žádoucí otázky do oblasti kompetencí manažerů.[94] Projektové řízení není připravené na oslabování hierarchických pozic.

[89] GOLDRATT, Eliyahu. M.: *Kritický řetěz, s.* 33.
[90] GOLDRATT, Eliyahu. M.: *Kritický řetěz,* s. 35.
[91] tamtéž
[92] tamtéž
[93] tamtéž
[94] Manažerské dovednosti, kompetence a role. DONNELLY, J.H., Jr.: *Management*, s. 75-79.

Manažeři se nebojí rozhodnutí opřít o funkční nadřazenost. Funkce mívá větší váhu než reálná analýza rizik.[95]

Goldratt si ve svém bestselleru všímá též školství, vysokých škol a univerzit. Ty se potýkají s nedostatkem studentů a tím i peněz na svůj chod. K tomu zápolí s uplatněním svých absolventů v praxi. Pokud škola chrlí nezaměstnané s tituly, může se obávat o svou pověst. Jelikož je kniha napsaná jako novela, používá Goldratt pro vysvětlení problému fiktivní rozhovory.

„Jistě, Jenže já mám dojem, že jsme v našem vysvětlení udělali jednu zásadní chybu, Bernarde. Ať už vědomě nebo mimoděk, vycházeli jsme z poklesu posluchačů, kteří se zapisují na právnické fakulty. Jistě, příznaky jsou stejné, ale příčiny naprosto odlišné."

Odmlčela se a pak pokračovala: „Na právech běžně dělají úpravy nabídky podle poptávky. Jejich potíže spočívají zrovna v tom, že nadhodnotili nabídku."

„To jsi řekla velmi jemně. Kdo potřebuje tolik právníků?"

Nevšímala si jeho poznámky. „V případě ekonomie to tak není. My se potřebám trhu zdaleka nepřibližujeme. Takže nadhodnocení nabídky nemůže být náš případ."

„Jak to víš?"

„Každý ví, že máme děsivý nedostatek kvalifikovaných manažerů. Copak by se Ti jich pár nehodilo i na Vaší škole?"

„No jistě. Jen kdybych se dokázal zbavit pár nevyhoditelných mastodontů."[96]

Hlášení a pravda a lež v nich

Hlediskům uspokojení, tolerance k chybám, nebo prostě jen odhlížení od cíle, se Goldratt věnuje víc, než by se mohlo zdát. Otázky spojené s plánováním GANTT[97] a PERT[98] jsou méně palčivé než otázky spojené s rolí jednotlivců a jejich rozhodování. Goldratt si všímá etických hledisek v realizovaných projektech. Dva příklady, které na první čtení vypadají jako humorné repliky a přitom obsahují velké množství poruch v mezilidských vztazích, následují.[99]

Než se stačil stáhnout zpátky do ulity, vyzval jsem ho, aby vysvětlil, proč si myslí, že průběžná hlášení bijí na poplach obvykle příliš pozdě.

Neodpověděl. Fred to udělal za něj: „Z průběžných hlášení se člověk nejdřív dozví, že devadesát procent práce na projektu se zvládlo za první rok, a těch zbývajících deset procent zabere celý následující rok."

Třída vybuchla smíchy.

Z obvyklé praxe měření postupu prací na projektech vyplývá, že jako argument postačuje ohlášení započetí práce v rámci projektu. Málokdy se někdo zabývá tím, zda to, co se údajně už udělalo, je opravdu k něčemu dobré. Nebo nějak doložitelně existuje. Navíc se většinou podle Goldratta nerozlišuje, jaký druh úkolů je do procent udělané práce na projektech započítaný. Jestli má stejnou váhu nějaký úkol, který jde udělat kdykoliv jindy; nebo úkol, který když se zpozdí nebo nebude správně dokončený vůbec,

[95] Analýza rizik v projektu. DOLEŽAL, Jan a kol.: *Projektový management podle IPMA*, s. 75-77.

[96] GOLDRATT, Eliyahu. M.: *Kritický řetěz*, s. 48.

[97] Ganttův diagram – Ganttův graf. DOLEŽAL, Jan a kol.: *Projektový management podle IPMA*, s. 168.

[98] Projektové řízení, PERT. DOLEŽAL, Jan a kol.: *Projektový management podle IPMA*, s. 166.

[99] GOLDRATT, Eliyahu. M.: *Kritický řetěz,* s. 62-63.

zastaví celou linii úkolů. To je kritické místo řetězu. Jsou činnosti, které se bez postupného plnění předepsaných kroků neobejdou.

„Může někdo odhadnout, jaký důsledek má tento způsob měření?“ zeptal jsem se třídy.

„Oceňuje se tím každé co nerychlejší započetí cesty,“ všiml si rychle Brian. „Tohle měření tlačí vedoucí projektů k tomu, aby zapomněli na nadhled, a rozjeli, co se dá.“

„A navíc,“ přidal se Charlie, „to navádí vedoucí projektů k tomu, aby se nikdy nesnažili na nic soustředit.“

Goldratt se snaží ukázat cesty k hledání řešení. Nenabízí příručkové postupy. Manažery, kteří čtou Kritický řetěz, to může dost výrazně znervózňovat. Nemají po ruce řešení, za jehož citaci se můžou v případě neúspěchu schovat.

TOC jako manažerská teorie řízení

Podle TOC[100], teorie založené na přirovnání sledu činností k průtoku, manažerského pohledu na řešení problémů, se po vzoru potrubí hledá úzké místo. To způsobuje, že na konci trubky teče málo vody. Méně, než by mělo. Základní charakteristiky TOC jsou ochrana výkonů a kontrola nákladů. Obsah pojmu kontrola nákladů si při pohledu do peněženky dokážeme nějak osobně představit. V potrubním srovnání TOC to znamená místo, kde se ztrácí zbytečně voda, díru v potrubí. Ochrana výkonů znamená, že místa nebo události, které produkují nejvíce vody do potrubí, je třeba chránit. Aby nevysychala a mohutněla.

Předpokládejme, že vám jeden z vašich manažerů sdělil, že odvedl skvělou práci při kontrole nákladů, a srazil je o dvacet procent. A jen tak mimochodem také rozčílil polovinu vašich zákazníků. Budete ho považovat za dobrého manažera? A jiný zase chránil výkony, vyexpedoval všechno včas, ale nabral kvůli tomu spoustu zaměstnanců a všechny nutil pracovat přes čas. Je to dobrý manažer?[101]

Hledejme odpověď. Pomocí přirovnání sledu událostí k řetězu a jeho článkům. Pro náklady je důležitá váha každého článku, každý článek ovlivňuje váhu celého řetězu. U výnosů je kritickým ukazatelem pevnost každého článku. Celkový výkon ovlivňuje jedině výkon nejslabšího článku. *Nejslabší* je vždy pouze jeden. Jenže celkový výstup nejde ovlivnit jen a pouze osamoceným nejlepším jednáním na místní úrovni. Nemůžeme se starat jen o jeden článek.

K tomu nabízí Goldratt další přirovnání, používá k tomu pochodující vojáky. Ty v příkladu sváže dohromady jako jednotku na jeden provaz. Jednotka je stále kompaktní. Přičemž nejpomalejší voják jde stále s ostatními. Že ti nejrychlejší jsou už v cíli, neznamená to nic. Protože váhu bude mít jen celá jednotka, až dorazí všichni.

Kritická cesta, zdroje a zpoždění

Pro praktickou aplikaci nejde Goldratt nikdy daleko. Počítání času při projektech a zakázkách je pro něj jednou ze zásadních otázek obchodního jednání, a to znamená lidských vztahů, které tato jednání provázejí.

[100] Vyložení pojmu Teorie omezení: Theory of Constrains. Zkratka TOC – Wikipedia. [2016-04-19]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_constraints>.

[101] GOLDRATT, Eliyahu. M.: *Kritický řetěz* , s. 73-74.

Rozhodování, možnosti plánování a skutečné kapacity a jejich účelné a účinné propojení, to je Goldrattův svět.

Člověk zajde k tiskaři, a požádá ho o kalkulaci brožury. Oni řeknou, že to bude trvat čtyři týdny. Jenže člověk potřebuje mít všechny materiály v ruce rychle a je ochoten zaplatit víc, a tak se s nimi dohodne, že to zvládnou za čtyři dny.[102]

Goldratt k tomu ještě bez dalšího vysvětlení doplňuje hodně podstatnou informaci: „*Mají totiž velice špatné zkušenosti se zákazníky, kteří se strašlivě dlouho rozhodují o nejnemožnějších maličkostech.“*

Obchodní jednání tak může připomínat i šachovou partii, šermířský souboj ze starých časů. Podívejme se na příklad jednání o dodávce designových odlévacích forem. Je to ukázka, jak si dodavatel chrání ve smyslu Markovy křivky[103] dodací termín. Nehledí přitom na analýzu svých možností. Opatrná rozhodnutí dodavatele ovlivňují bývalé kolize se zákazníky, kterým se nepodařilo dodávku z jakéhokoliv důvodu dodat podle původního nejlepšího možného plánu. Napjatého dohadování se dodavatel podvědomě bojí, chce se vyhnout stresu. To by mohlo být podle autora práce vysvětlení, proč dodavatel v ukázce jedná tak, jak jedná. Je třeba úvodem předeslat, že dodavatel zde tvrdí, že zakázku zpracuje pro zákazníka rychleji než obvykle, že to bude trvat *jen* šest týdnů.

Pojďme začít s tou velkou formou. Počítáte na ni sedmdesát čtyři celých dvě desetiny hodiny. Pozoruhodně přesné. Zřejmě jste vybaveni počítačovou technikou.“

„Jasně,“ prohlásil pyšně. „Používáme nejnovější a nejmodernější technologii.“

„Pracujete na jednu směnu?“ zeptal jsem se.

„Ne. Ve dvou z našich provozů jedeme na dvě směny.“ A poskytl mi sáhodlouhý výklad.“ Když ho člověk poslouchal, musel mít dojem, že účinné nátěry sami objevili.

Nechal jsem ho domluvit, a pak jsem řekl: „Dvaasedmdesát hodin nedá dohromady šest týdnů, i když byste dělali všechny úkony po sobě. Při dvou směnách to je spíš jeden týden.“

„Musíte k tomu připočítat dobu na zaschnutí a vytvrzení. A máte to.“

„Jak dlouho to trvá? Zaschnutí a vytvrzení zaberou čtyřiadvacet hodin.“

A dopřál jsem si šílenou, naprosto nepodloženou spekulaci: „To máme další dva dny. Kde jste sebrali těch šest týdnů?“

„Spíš jsou to čtyři dny. Tenhle nátěr má tři vrstvy.“ Pak si uvědomil, že má ke kýženým šesti týdnům stále daleko, a dodal: „Kromě toho to není jediná zakázka. Jsme velká firma.“[104]

Při obchodním jednání v příkladu obchodník vlastně jen naslouchá a podmínky s dodavatelem vyjednává specialista, který chápe souvislosti kritického řetězu. Ukázku demonstruje tvorbu takzvaného nárazníku. To je správně umístěná a cílená rezerva v projektu, která má do sebe absorbovat něčí chybu. Tady jde nyní o čas. Vyjednavač se zaměřuje na jednu malou, hodně speciální formu. Žádá dodavatele, zda by byl ochotný

[102] GOLDRATT, Eliyahu. M.: *Kritický řetěz,* s. 146.
[103] Viz s. 25 diplomové práce.
[104] GOLDRATT, Eliyahu. M.: *Kritický řetěz*, s. 148.

pracovat na této formě opravdu přednostně. Dodavatel odpověděl velmi stručně: *„Ani náhodou.“*

> *Chtěl jsem Rogerovi předvést, že je možné vytvořit zdrojový nárazník[105], i když člověk jedná se subdodavateli, a tak jsem to zkusil ještě jednou. „Kolik peněz za to chcete?“ Kdyby tahle forma byla na kritické cestě[106], vyplatilo by se nám za ni trochu připlatit.*

Diskuse dále pokračuje hledáním řešení, kdy se zákazník snaží přimět dodavatele k slibu, že bude pracovat na požádání na pořadí součástí zakázky podle potřeb zákazníka. Nakonec se dohodnou na podmínkách. Dodavatel dostane a přijme dopředu avízo, že je speciální forma už na cestě a že dorazí zhruba za deset dní. A zákazník bude připomínat, že je třeba po rozpracování formu za každou cenu dokončit včas. Samozřejmě s tím, že si vyžádá hlášení stavu od dodavatele. Goldratt zde uvádí pozoruhodný a otevřený pohled na věc ze strany dodavatele jako člověka:

> *„Chápu,“ promyslel si to. Jednou týdně. Víc pro vás nemůžu udělat. Nechci si z firmy udělat zlý sen.[107]“*

Toto může říct jen osoba v rovnoprávných vztazích, tedy mimo firmu. Pro zaměstnance je nepřetržité reportování čehokoliv do tabulek nebo v telekonferencích noční můrou. A pro jejich nadřízené je zase noční můrou neustálé urgování příslušných hlášení, opravování chyb. Doplňování nedbale nebo nesmyslně vyplněných údajů. Titíž vedoucí, kteří musí od podřízených dolovat data, zase podobná hlášení zpracovávají pro další vyšší nadřízené. V praxi to je extrémně frustrující kruh nedůvěry a marnosti. A tak se stává, že jednotlivé články tohoto řetězu podlehnou, zavřou oči a hlášení vyplní. Bez toho, že by sami měli důvěru ve svou zprávu.

[105] Zdrojový nárazník – každá práce potřebuje nějaké zdroje. Zdrojový nárazník chrání tyto zdroje, aby nebyly zaměstnány jinde.

[106] Kritická cesta – to je ta větev projektu, která když se opozdí, zpoždění nastane následně i na všech dalších větvích.

[107] GOLDRATT, Eliyahu. M.: *Kritický řetěz,* s. 150.

2. Vyhledání a interpretace adekvátních biblických textů

Myšlení člověka v evangeliích a příkladech z manažerských bestsellerů je podobné. V obou případech směřují lidské úvahy do budoucnosti. Slova lidí popisující plány. Pokusy sestavit z poznání přítomných možností to nejlepší možné východisko pro využití dostupných zdrojů. Snahu člověka polepšit si svoje vyhlídky pro budoucnost. Nemůžeme tvrdit, že jevy popsané v manažerských bestsellerech mají stejnou váhu jako texty v knihách Nového zákona. Můžeme ale nacházet podobnosti.

> *Člověk je bytost, která žije do budoucnosti, která ve starosti o zítřek neustále překračuje přítomný okamžik a nemohla by existovat, kdyby náhle byla bez budoucnosti. Musíme tedy říci, že pouhé individuum, člověk-monada renesance, pouhá Cogito-ergo-sum bytost neexistuje. Lidské bytí se uskutečňuje v člověku jen ve spletitosti událostí, které zasahují jednotlivce řečí a společenským sdělováním. Člověk pak ze své strany realizuje svou existenci podle oné kolektivní předlohy, do níž je předběžně vtažen a která tvoří prostor pro jeho sebeuskutečňování.*[108]

2.1. Odrazy evangelia v Collinsově bestselleru

2.1.1. Pokoj se vrací manažerům v podobě souladu

Jim Collins mluví o spojitosti a soudržnosti. V synonymech o konzistenci a koherenci. Podle něj jde o podstatné vlastnosti skvělých, tedy lepších než dobrých výsledků manažerského rozhodování a řízení společností. Můžeme najít podobnou paralelu i v evangeliích?

> *Farizeové to uviděli a řekli jeho učedníkům: „Jak to, že váš Mistr jí s celníky a hříšníky?“ On to uslyšel a řekl: „Lékaře nepotřebují zdraví, ale nemocní. Jděte a učte se, co to je: ‚Milosrdenství chci, a ne oběť.‘ Nepřišel jsem pozvat spravedlivé, ale hříšníky.“ Tehdy k němu přišli Janovi učedníci a ptali se: „Jak to, že my a farizeové se postíme, ale tvoji učedníci se nepostí?“ Ježíš jim řekl: „Mohou hosté na svatbě truchlit, dokud je ženich s nimi? Přijdou však dny, kdy od nich bude ženich vzat; potom se budou postit. Nikdo nezalátá starý šat záplatou z neseprané látky; nebo se ten přišitý kus ze šatu vytrhne a díra bude ještě větší. A mladé víno se nedává do starých měchů, jinak se měchy roztrhnou, víno vyteče a měchy přijdou nazmar. Nové víno se dává do nových měchů, a tak se uchová obojí.*[109]

Dá se předpokládat, že lidový příměr *svůj k svému* má svůj význam i v těchto souvislostech. Zprostředkovaně je Collinsovo pojetí a etika pravidel souladu v Matoušově evangeliu podobné. Soulad spočívá v naslouchání těm, kteří se vyslechnutí dočkají obvykle jen stěží. Výklad k textu, který vychází z křesťanského pojetí, najdeme u Anselma Grüna a Meinrada Dufnera.

[108] RATZINGER Josef: *Úvod do křesťanství.* Brno: Petrov, 1991, s. 164.
[109] Mt 9,11-17

V Ježíšově chování i hlásání se stále znovu setkáváme se spiritualitou zdola. Vědomě se obrací k celníkům a hříšníkům, protože cítí, že právě oni jsou otevření pro Boží lásku. Naproti tomu spravedliví krouží ve své honbě za dokonalostí často jen kolem sebe samých. Zatímco vůči hříšníkům a slabým vystupuje Ježíš milosrdně a mírně, je vůči farizeům břitký. Farizeové ztělesňují typickou spiritualitu shora. Mají své přednosti a chtějí se Bohu celým svým jednáním zalíbit. Jenomže jejich pozornosti uniká, že ve své snaze zachovávat všechna přikázání nemají vůbec na mysli Boha, nýbrž sebe. Myslí si, že jsou schopni vlastní silou splnit všechny příkazy Boží. Nejde jim ani tak o setkání s Bohem jako spíše o spravedlnost a splnění zákona. I když chtějí všechno pro Boha, přesto Boha nepotřebují. Pro ně je rozhodující souhrn těch norem a ideálů, které si sami vytyčili.[110]

Collinsova koherence, to jsou výsledky násobně silnější než pouhý součet zdrojů. Takové výsledky můžeme dostat jen tehdy, pokud nejsou jen diktované vedením. Koherence nejde nařídit jako rozhodnutí toho, kdo má nejvyšší postavení ve firmě. Hledání souladu se zprostředkovanou etikou Nového zákona tak může mít nečekaně pozitivní dopad na chod firmy.

Výrazným znakem Collinsova pojetí manažerského rozhodování je výběr lidí. Jeho označení vůdcové páté úrovně patří speciální skupině vysocevýkonných a komplexních manažerů. Pro komplexnost platí, že se týká též etiky.[111] Collinsovi vůdcové páté úrovně jsou schopní zahlédnout sami v sobě jako v zrcadle poznání, že našli to nejlepší a nejvíce pravdivé. Jednají ve vztahu k realitě tvrdých faktů. Zdá se, že podobný koncept rozhodování popisuje i Matoušovo evangelium.

Když přijdete do některého města nebo vesnice, vyptejte se, kdo z nich je toho hoden; u něho zůstaňte, dokud nebudete odcházet. Když vstoupíte do domu, řekněte: ‚Pokoj vám.' A budou-li toho hodni, ať na ně přijde váš pokoj. Nebudou-li toho hodni, ať se váš pokoj vrátí k vám. A když vás někdo nepřijme a nebude chtít slyšet vaše slova, vyjděte ven z toho domu nebo města a setřeste prach svých nohou.[112]

K uvedené části Matoušova evangelia připojíme obsahově odkaz z manažerského bestselleru Jima Collinse. Hovoříme o pohledu z okna při hledání úspěšných; a pohledu do zrcadla při hledání zodpovědnosti. Výklad křesťanů je opět Collinsově pojetí blízký. Mluví se v něm o porozumění, míře porozumění, a rozsahu porozumění. Najít stejnou řeč znamená pro obě strany krok k bližnímu. Příklad je z webu Nová generace, který se zabývá praktickými úskalími moderní evangelizace.

Auto jezdí po silnici díky tomu, že mu silnice klade odpor. Když dáš auto na špalky nebo budeš na ledě, bude sice hodně točit koly, ale nepojede. Bude to bez efektu. Stejně tak, když potkáš někoho, kdo to pustí jedním uchem tam a druhým ven, bude to snadné, ale nejspíš to mine. V opačném případě, když je u toho emocí víc, než by sis přál, je to nejspíš dané tím, že dotyčný musí něco měnit, přehodnocovat ve svém myšlení.[113]

---

[110] GRÜN, Anselm; DUFNER, Meinrad: *Spiritualita zdola.* 2. vyd. Praha: Karmelitánské nakladatelství, 2002, s. 15-16.

[111] Viz s. 14 diplomové práce.

[112] Mt 10,11-14

[113] Nová generace, internetový odkaz, blog mladých křesťanů na webu. (8.12.2012) [2016-06-09]. <http://novagenerace.com/blogy/petr-rattay/37-blogy/378-hled%C3%A1n%C3%AD-smyslu>.

Vůdcové páté úrovně musí mít podle Collinse cit k porozumění a přirozeně ho vyhledávat. Hledají soulad, hledají pokoj. Ne proto, že to musí dělat podle nějaké komunikační příručky vydané odborníky na techniku motivace. Jednají proto, že chtějí. Přirozeně, zcela podle svého citu a víry v dobré věci chtějí rozumět tomu, co lidé říkají a jak smýšlí. A to mohou, jen budou-li s nimi lidé doopravdy a otevřeně mluvit. A oni budou naslouchat. To je vlastně onen pokoj.

2.1.2. Tvorba rozpočtu a svody a odpouštění

Jedním z Collinsových konceptů je takzvaná *ježčí koncepce*. Jejím prvkem je víra, a to víra, že děláte to, v čem můžete být nejlepší na světě. Collins bere tuto víru jako motivační sílu. Vnímá ji jako hybatele správných rozhodnutí. Postaví tuto víru do kontrastu s jiným cílem manažerů, jejichž cílem je stát se vysoce postavenými osobami v rámci skutečných firem, oplývat velkou mocí. Collins uvádí, že motivace v rámci ježčí koncepce je silnější než motivace nevraživostí vůči okolí či motivace vlastní ctižádostí. Etické poselství spojujeme s hledáním rovnováhy, otevřenosti a čestnosti vlastních skutků. Jeho náplň by mohla mít etickou předlohu v Markově evangeliu.

> *Proto vám pravím: Věřte, že všecko, oč v modlitbě prosíte, je vám dáno, a budete to mít. A kdykoli povstáváte k modlitbě, odpouštějte, co proti druhým máte, aby i váš Otec, který je v nebesích, vám odpustil vaše přestoupení.“ Jestliže však vy neodpustíte, ani váš Otec, který je v nebesích, vám neodpustí vaše přestoupení.*[114]

Text je křesťany interpretován jako nabídka k odpouštění, pobídka křesťanů k modlitbě, k víře v jejich sílu.[115] Text navazuje na podobenství O fíkovníku, který neměl plody. Sám Jim Collins se v rozhovoru publikovaném na blogu svého fanouška vyjádřil, že je třeba sloužit spíše opravdovým věcem než nahrazovat obsah evangelia modlami a stávat se otroky nějakých náhradních ideálů.[116]

Vážným tématem je pro Collinse rozhodnutí. Máme činit jen taková rozhodnutí, které povedou k práci. Jejich cílem a výsledkem bude podpora toho, pro co v rámci ježčí koncepce osobně zaměstnanci a manažeři planou vášní. Hovoří tak k účelné spotřebě zdrojů. Taková rozhodnutí jsou eticky náročná, neboť znamenají *říkat ne*. To se zdá kruté, zdá se to bezohledné k potřebám druhého. Otázkou je, zda je takový pohled skutečně bezohledný a krutý, jak by se mohlo zdát. Ke srovnání se tu podle mého názoru nabízí úryvek Markova evangelia o varování před svody.

> *Kdo by svedl k hříchu jednoho z těchto nepatrných, kteří ve mne věří, lépe by mu bylo, kdyby mu dali na krk mlýnský kámen a hodili ho do moře. Svádí-li tě k hříchu tvá ruka, utni ji; lépe je pro tebe, vejdeš-li do života zmrzačen, než abys šel s oběma rukama do pekla, do ohně neuhasitelného. A svádí-li tě k hříchu noha, utni ji; lépe je pro tebe, vejdeš-li do života chromý, než abys byl s oběma nohama uvržen do pekla. A jestliže tě svádí oko, vyloupni je; lépe je pro tebe, vejdeš-li do Božího království jednooký, než abys byl s oběma očima uvržen do pekla, kde „jejich červ neumírá a oheň nehasne“. Každý bude solen ohněm. Sůl je dobrá; ztratí-li však svou slanost, čím ji osolíte? Mějte sůl v sobě a žijte mezi sebou v pokoji.*[117]

---

[114] Mk 11,24-25

[115] Zázračné uschnutí stromu dává příležitost k poučení o víře a moci modlitby (Mk11,22-25). Slova o odpuštění jsou motivem, který nacházíme v modlitbě Páně (Mt 6,12).

[116] John´s blog. (4.10.2010) [2016-09-09]. <http://custardy.blogspot.cz/2010/10/jim-collins-good-leadership-and-gospel.html>.

[117] Mk 9,42-50

Collinsův tlak na kázeň při rozpočtování říká to samé: Nepodléhat svodům! Míní tím správný výběr příležitostí, které budou využity, a volbu těch činností, které budou důsledně odmítány. Křesťané obvykle používají etickou inspiraci z varování před svody v souvislosti s pokušením. Uvedený text je velmi radikální a dotýká se pohoršení, které svody vyvolávají. Uvědomit si kritické postavení při rozhodování je výzva, kterou křesťané naplňují rozhodným zastupováním Boží věci za všech okolností.

2.1.3. Porozumění jako etická inspirace roztáčení setrvačníku

Výjimečné postavení má ve vybraném souboru charakteristik koncepce manažerského rozhodování podle Jima Collinse rozpočtování. Výše je zmíněno rozpočtování ve vztahu k vyhýbání se svodům. Druhou polohou je určení, které činnosti jsou ty pravé pro to, aby se skutečně dělaly ty věci, které jsou v souladu s danou ježčí koncepcí. Tíha těchto rozhodnutí je značná, a neobejde se bez diskusí a skutečně otevřených úvah všech účastníků. Je těžké určit, jako míru úspěchu lze považovat za přijatelnou. S tím souvisí i další Collinsův obrat, a tím je *roztáčení setrvačníku* a bod průlomu. V Lukášově evangeliu existuje velmi vhodná paralela, která by mohla být vodítkem k takovému řešení, jež navrhuje Collins.

> *Víte, komu se podobá ten, kdo slyší tato má slova a plní je? Je jako člověk, který stavěl dům: kopal, hloubil, až položil základy na skálu. Když přišla povodeň, přivalil se proud na ten dům, ale nemohl jím pohnout, protože byl dobře postaven. Kdo však uslyšel má slova a nejednal podle nich, je jako člověk, který vystavěl dům na zemi bez základů. Když se na něj proud přivalil, hned se zřítil; a zkáza toho domu byla veliká.*[118]

Bez správných lidí usazených v Collinsově autobuse bude těžké ke správným rozhodnutím dospět. Vynutit si správná rozhodnutí podle Collinse nelze. Lidé musí sami sobě rozumět, aby si rozuměli navzájem. K tomuto omezení se velmi pravděpodobně vztahuje Lukášovo nalezené zdůvodnění řeči o podobenstvích.

> *Jeho učedníci se ho ptali, co to podobenství má znamenat. On řekl: „Vám je dáno znáti tajemství Božího království, ostatním však jen v podobenstvích, aby hledíce neviděli a slyšíce nechápali.“*[119]

Křesťanský výklad výše uvedeného textu z Lukášova evangelia klade důraz na porozumění toho, co je sdělováno, a na péči o chudé.

> *Pouze ten, kdo přichází k Ježíšovi, slyší jeho slova a jedná podle nich, postavil dům svých životních plánů a své naděje na nosný základ, takže jej nezničí příval, totiž katastrofa na konci časů. Kdo však pouze slyší a nejedná podle toho, riskuje zničení celé své existence před Bohem. Vyznání činem musí být vždy důsledkem zbožného vyznání Krista, jestliže má být opravdu prostředkem spásy. Ježíšovo chápání „spásy“ úzce souvisí s praktickým stylem života, s mezilidskou, sociální a politickou odpovědností projevenou činem. Křesťanská zbožnost tedy klade důraz na konkrétní lásku k bližnímu, službu a solidaritu s chudými.*[120]

[118] L 6,47-49
[119] L 8,9-10
[120] MÜLLER, Paul-Gerhard: *Evangelium podle Lukáše.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1998, s. .74.

Výběr správných lidí do autobusu, to může být vyvolení učedníků v Collinsově podání. Bez správného výběru nemůžeme čekat, že nám budou naši lidé rozumět. A ani nebudeme rozumět jim. Pokud je vybereme špatně, uvedeme je v omyl. Je to etická otázka. Můžeme uvést někoho v omyl tím, že ho vystavíme do bezvýchodné situace? Dostaneme ho do pozice, kdy nebude rozumět tomu, o čem s ním hovoříte. To je v křesťanském pojetí etickým pochybením. Z pohledu managementu dle Jima Collinse to chybou nesporně je. Proto mají uvedené odkazy na Lukášovo evangelium v zpracovávaném kontextu svoji váhu.

2.1.4. Společná práce, zrání a úroda v managementu

Postupné budování skvělé organizace je podle Collinse základní podmínka. Organizaci, obchodní nebo výrobní společnost, nejde jen tak z ničeho nic stvořit. K tomu se váže odkaz z Collinsova bestselleru, zaměřený na nereálnost hypotetického rozhodnutí Alberta Einsteina stát se příští víkend na hotelovém pokoji tvůrcem fyzikální teorie. Ke každému výkonu náleží cesta, patří k němu zrání, a patří k němu úsilí věci dokončovat. Z ničeho nic se skvělým nestane nikdo.

„Každý člověk podává nejprve dobré víno, a teprve když už se hosté napijí, víno horší. Ty jsi však uchoval dobré víno až pro tuto chvíli.“[121] Víno představuje v křesťanském pojetí zjevení a moudrost, která přichází od Boha. S tím souvisí i lidová pochvala dobrých výsledků, které přicházejí s poznáním postupem času, říká se: Zraje jak víno. Předpokládáme tedy nutnost zrání a postupného vývoje organizace, a postupného dosahovaní skvělých výsledků. To platí po celou dobu fungování společnosti. Platí to i pro poslední fáze projektů. Collins k vysvětlení používá příběh o trénování běžců, kdy nejlépe běží na konci tratě. To znamená, že trať má začátek, průběh a konec, a nejen z ničeho nic konec, který nenavazuje na předešlé úseky. To co, je považováno v Janově evangeliu za zázrak, je pro Collinse něco, co hledal, když zkoumal, jakým způsobem vznikají z dobrých firem ty skvělé. Collins vyslovuje vážné varování. Upozorňuje na nemožnost implantovat skokově skvělost jako technologii do firmy, Varuje na příkladech krátkého záblesku slávy velkých technologických průkopníků, kteří ekonomický a životní úspěch neměli. Pouze se zapsali do historie čestným prvenstvím.[122] Janovo evangelium obsahuje obdobné varování

> *Již přijímá odměnu ten, kdo žne, a shromažďuje úrodu k věčnému životu, aby se společně radovali rozsévač i žnec. Přitom je pravdivé rčení, že jeden rozsévá a druhý žne. Já jsem vás poslal, abyste žali tam, kde jste nepracovali. Jiní pracovali a vy v jejich práci pokračujete.*[123]

Pro vysvětlení, „proč“ je uvedený pohled na věc eticky přijatelný, a ne naopak nehorázný, je třeba uvést vysvětlivku. Je třeba si všímat přízvuku v podobenství na obsah – pokračování v práci. Přesah je v tom, že mnohonásobnou úrodu je možné sklízet jen společně. Bez toho se může stát, že společnost nedokáže ani sklidit, co zasela. Z toho pohledu vidí roli technologických průlomů pravděpodobně i Collins. Okamžité osobní nesdílení plodů práce je vlastně přirozené.

[121] J 2,10
[122] Viz s. 19 diplomové práce, společnost DeHavilland.
[123] J 4,36-38

Křesťanský výklad podobenství O rozsévači uvádí, že se jedná o reakci na úspěšnou misionářskou práci Samařanů.[124] Velký podíl na zisku z práce průkopníků vždy dopadne mimo dosah původního rozsévače. Připomínáme obdobně zaměřený příklad, který jsme výše uvedli. Víme, jak dopadla průkopnická společnost DeHavilland, která působí na trhu dodnes. Ale není už jednička v komerčních tryskových letadlech.

2.2. Porterův konkurenční model a Evangelia

2.2.1. Růst, výkon a odměna

Jednou z Porterových tezí je přesouvání důrazů *z růstu na výkon*. Můžeme ale narazit na bod, kdy už se nemáme kam posunout. Růst je i v globalizovaném světě omezený, neboť omezený je celý globalizovaný svět. A výkon je také omezený, neboť při vysokém výkonu všech částí celku je výkon všech částí celků podobný. Nepředstavuje tedy nějakou velkou odlišnost.

Matoušovo evangelium přitom nabízí hledisko, které je možné považovat za etickou inspiraci spojenou s užitečností činnosti pro každého, kdo se zapojí. Etické hledisko jde uplatnit jenom za podmínky, že se zapojí celek. Všichni, každý má příležitost získat na úspěchu celku podíl. Získat svoje místo na slunci, kdykoliv, nejen z prvního místa v řadě. To je interpretace, které rozumíme.

Obtíž této interpretace je v tom, že někteří prostě odvedou větší kus práce než jiní. Stráví prací na společném projektu víc času, kus života. Jiní se zapojí později, a času stráví na společné práci méně. Matoušovo evangelium ale posouvá toto uvažování z etiky spojené se spravedlností a osobním prospěchem do oblasti etiky spravedlnosti prospěchu z prostého využití příležitosti ve vzájemné pomoci.

> *Když přišli ti první, měli za to, že dostanou víc; ale i oni dostali po denáru. Vzali ho a reptali proti hospodáři: ‚Tihle poslední dělali jedinou hodinu, a tys jim dal stejně jako nám, kteří jsme nesli tíhu dne a vedro!‘ On však odpověděl jednomu z nich: ‚Příteli, nekřivdím ti! Nesmluvil jsi se mnou denár za den? Vezmi si, co ti patří, a jdi! Já chci tomu poslednímu dát jako tobě; nemohu si se svým majetkem udělat, co chci? Nebo snad tvé oko závidí, že jsem dobrý?‘ Tak budou poslední první a první poslední.* [125]

Křesťanský výklad podobenství O dělnících na vinici zdůrazňuje svrchovanost Boha a velkorysost nezávislou na lidském zisku. Svrchovanost a etický kontext velkorysosti a spolupráce můžeme u Portera také objevit.

Významnou část Porterova bestselleru Konkurenční výhoda jeho autor věnoval nehmotným *vztahům mezi obchodními jednotkami*, přenosu norem chování a také vzájemnému působení obchodních jednotek na společnost.[126] To má skutečný celospolečenský význam, protože v obchodních jednotkách pracují lidé, a ti si pracovní návyky přenášejí domů. Člověk se neodřízne sám od sebe tak, aby v práci jednal s lidmi zcela jinak, než jedná doma, v rodině. Můžeme hledat etický vzor v Matoušově podobenství O bohatém mladíku? Jeho závěrečná část vypadá jako jasný pokyn

[124] PORSCH, Felix: *Evangelium sv. Jana*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1998, s. 49-50.
[125] Mt 20,10-16
[126] Viz s. 23 diplomové práce.

k majetkové chudobě jako k jedinému přijatelnému stavu. V souvislosti s nemajetkovými vztahy je současný etický význam ve sdílení poznání. Směřujeme k nápravě chudoby ducha, tedy nevědomí. Pokyn k rozdání majetku je v tomto smyslu eticky naplněný pomocí ostatním v cestě k přirozenosti jednání v duchu přikázání. Jedná-li tak personál ve firmě, že ctí vysoké etické standardy v duchu modifikovaných přikázání – třeba ve formě etického kodexu[127] - přenáší je přirozeně domů do rodiny. Působí tak na okolí v duchu podobenství O bohatém mladíku více, než kdyby nechal zaměstnanec celou svojí výplatu posílat rovnou nějaké dobročinné organizaci. Přitom by se o rodinu finančně nepostaral.

A hle, kdosi k němu přišel a zeptal se ho: „Mistře, co dobrého mám dělat, abych získal věčný život?“ On mu řekl: „Proč se mě ptáš na dobré? Jediný je dobrý! A chceš-li vejít do života, zachovávej přikázání!“ Otázal se ho: „Která?“ Ježíš odpověděl: „Nebudeš zabíjet, cizoložit, krást, křivě svědčit, cti otce a matku, miluj svého bližního jako sám sebe.“ Mladík mu řekl: „To jsem všechno dodržoval! Co mi ještě schází?“ Ježíš mu odpověděl: „Chceš-li být dokonalý, jdi, prodej, co ti patří, rozdej chudým, a budeš mít poklad v nebi; pak přijď a následuj mne.“ Když mladík uslyšel to slovo, smuten odešel, neboť měl mnoho majetku.[128]

Křesťanský výklad závěru tázání mladíka po tom, co má dělat, aby žil dobrý život a byl dobrý i před Bohem, to je u Matouše příkaz. Vzdání se majetku. Radikální příkaz znamená, že nestačí jen plnění příkazů a zákonů. Ke spáse a naplnění poselství evangelia, k jeho poznání a pochopení je třeba žít a rozhodovat se na základě etického rozhodování.[129] Můžeme tedy přijmout pokyn - jdi, prodej co ti patří, rozdej chudým, a budeš mít poklad v nebi - jako Porterovo určení pro sdílení podnikových kultur mezi organizacemi, pro etiku práce se subdodavateli i pro etiku personální práce se zaměstnanci.

2.2.2. Konflikt obchodních jednotek a fíkovník

Porter v Konkurenční výhodě nalézá také pozici, kdy je dohoda nemožná. Vysvětluje ji na situaci, kdy se v podstatě sesterské obchodní jednotky jednoho podniku dostávají v různých oblastech do konkurenční pozice. Jejich managementy a jejich nadřízení nedokážou zajistit stav, který by se nechal nazvat klidem zbraní. A agrese mezi subjednotkami na jejich obchodních styčných plochách na trhu poškozuje celou organizaci. To si je možné představit. Můžeme odhadovat případné škody, v oblasti marketingu a pověsti podniku, a také ve vztahu mezi obchodníky a jejich jednání se společnými zákazníky. I tohle je v praxi možné.[130]

Markovo evangelium má pro takovou situaci příklad, který může být etickým vodítkem pro jednání manažera při *konfliktu obchodních jednotek*.

Ale oni mlčeli, neboť cestou se mezi sebou dohadovali, kdo je největší. Ježíš usedl, zavolal svých Dvanáct a řekl jim: „Kdo chce být první, buď ze všech poslední a služebník všech.“ Pak vzal dítě, postavil je doprostřed nich, objal je a řekl jim: „Kdo přijme jedno z takových

[127] Hodnoty společnosti – příklad z etické prezentace firmy. [2017-04-11]. <http://engie.sk/kariera-1/hodnoty-spolocnosti-a-etika

[128] Mt 19,16-22

[129] Etika podnikatelského prostředí a morální ovlivňování osoby. Závěr přednášky. Arcibiskupství Bratislava, internetový zdroj. (7.12.2014) [2016-06-18]. <https://www.abuba.sk/abuba/node/529. >.

[130] Viz s. 23-24 diplomové práce.

dětí v mém jménu, přijímá mne; a kdo mne přijme, nepřijímá mne, ale toho, který mě poslal.“ Jan mu řekl: „Mistře, viděli jsme kohosi, kdo v tvém jménu vyhání démony, ale s námi nechodil; i bránili jsme mu, protože s námi nechodil.“ Ježíš však řekl: „Nebraňte mu! Žádný, kdo učiní mocný čin v mém jménu, nemůže mi hned nato zlořečit. Kdo není proti nám, je pro nás. Kdokoli vám podá číši vody, protože jste Kristovi, amen, pravím vám, nepřijde o svou odměnu.[131]

Křesťanský výklad se soustřeďuje na příležitost pro slabší a závislé. Metafora neodhánění dětí, příklad přijímání každé snahy o přijetí Ježíše Krista. Jde o jednání ve smyslu: kdo není proti, je pro. S poukazem na vzájemnou pomoc křesťanů.[132] Porter u sebe uvádí, že v případě, když obchodní jednotky nechápou svoji roli jako prvořadou v podpoře společného úsilí, je nutná jejich decentralizace. Přičemž považuje jejich obchodní úspěšnost jako prostý předpoklad jejich základní existence, nenadřazuje jej nad schopnost spolupracovat. Slovo decentralizace je v tomto případě opatrný eufemismus. V praxi se taková decentralizace projeví jako rozmetání organizační struktury.

Jak takové rozmetání organizační struktury provést? To může být etické úskalí. Odstraníme celé řízení. Z firmy jdou pryč osoby, které se podílely na neshodách. V křesťanském pojetí, jeho aplikaci jde o totéž jako u Portera. Vynucená decentralizace se rovná nepřijetí těch, kteří jsou proti „nám“.

Inspirativní pro manažery v podobných situacích je podobenství O fíkovníku. Jenže košatý strom praxe oproti suché teorii ukazuje celou řadu stínů. V praxi je realizace prořezávek ve firmách nesnadná. Omezuje se na ořezání větví, na které schopnosti nadřízeného managementu a jeho odvaha stačí: Důsledné odstranění zdroje konfliktu jsem ve své praxi neměl to štěstí vidět.

Spatřil z dálky fíkovník, který měl listí, a šel se podívat, zda na něm něco nalezne. Když k němu přišel, nenalezl nic než listí, neboť nebyl čas fíků. I řekl mu: „Ať z tebe již na věky nikdo nejí ovoce!“ Učedníci to slyšeli.[133]

Přičemž listy na fíkovníku můžeme přijmout v kontextu pojetí Portera jako zdroje spotřebovávané organizací. Zelené listy znamenají příležitost, její možnost. V křesťanském výkladu je uschlý fíkovník symbolem těch, kteří nepřijali Ježíše Krista, a to přesto, že o něm věděli a přijmout ho mohli. Stejně jako rozhodování manažerů, vykazuje křesťanský výklad značné napětí a ukazuje na silný moment, rozhodnutí učinit zázrak.[134]

2.2.3. Spravedlnost a dvě strany mince u Portera

Porterovo pojetí manažerského rozhodování předpokládá, že podnik bude usilovat o *diferenciaci.* O tom jsme mluvili, to víme. Že se bude snažit být jiný než ostatní. Buď

[131] Mk 9,33-40

[132] DONAHUE, John R.; HARRINGTON, Daniel J.: *Evangelium podle Marka.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2005, s. 297.

[133] Mk 11,12-14

[134] DONAHUE, John R.; HARRINGTON, Daniel J.: *Evangelium podle Marka,* s. 337.

kvalitou nabídky, nebo cenou. Jakou může hledat pomoc při etickém rozhodování co dělat manažer v Lukášově evangeliu? Nízká cena a agresivní sleva představují problém s etikou. Jsou dané hranice produkčních nákladů. A jsou-li na její dosažení použity neetické postupy, jako je nesprávné zdanění, nebo například nelegální zaměstnávání nebo jiné formy vykořisťování, najdeme něco takového u Lukáše? Máme tady člověka se zodpovědností, manažera při řízení podniku. Můžeme měřit hodnotu člověka v penězích?

> *Otázali se ho: „Mistře, víme, že správně mluvíš a učíš a nestraníš nikomu, nýbrž učíš cestě Boží podle pravdy. Je nám dovoleno dávat daň císaři, nebo ne?“ Ježíš však prohlédl jejich záludnost a řekl jim: „Ukažte mi denár! Čí má obraz a nápis?“ Odpověděli: „Císařův.“ Řekl jim: „Odevzdejte tedy to, co je císařovo, císaři, a co je Boží, Bohu.“ A tak se jim nepodařilo, aby ho před lidmi přistihli v řeči; podivili se jeho odpovědi a umlkli.*[135]

Křesťanský výklad[136] ukazuje dvě strany textu o minci. Jedna míří přesně k spravedlnosti. V souvislosti s obchodními vztahy, na které se zaměřují soudobí manažeři, musíme zmínit spravedlnost směnnou. Druhá strana míří aplikaci příměru o dani. Daně se platí někomu, kdo nám dává najevo, že je nepostradatelný, dalo by se říct nedotknutelný. Tedy k modloslužebnictví, k otroctví nepravým modlám mimo Boha. Můžeme to brát jako etický apel, na nepoměřitelnost hodnoty člověka penězi? Snad ano, co jiného by to mohlo znamenat.

Pohled Michaela E. Portera je hodně koncentrovaný na místo, operaci, kde podnik tvoří zisk. Dále na místo nebo operaci, kde podniku vznikají náklady. Klasickou a pochopitelnou oblastí řízení nákladů hodnototvorných činností, je řízení pracovních sil. Z pohledu Lukášova evangelia lze najít hlediska přijetí rolí a disciplíny.

> *Řekne snad někdo svému služebníku, který se vrátil z pole, kde oral nebo pásl: ‚Pojď si hned sednout ke stolu‘? Neřekne mu spíše: ‚Připrav mi něco k jídlu a přistroj se k obsluze, dokud se nenajím a nenapiji; pak budeš jíst a pít ty‘? Děkuje snad svému služebníku, že udělal, co mu bylo přikázáno? Tak i vy, když učiníte všechno, co vám bylo přikázáno, řekněte: ‚Jsme jenom služebníci, učinili jsme to, co jsme byli povinni učinit.*[137]

Přemýšlejme o textu evangelia v souvislosti s prací manažera. Spravedlivá odměna. Přijetí rolí v organizaci. Či soudnost a spravedlnost a úcta při práci. To jsou otázky, které v sobě mají pochopitelný etický náboj. Zastavme se u soudnosti, spravedlnosti a úcty.

> *O těch, kteří si na sobě zakládali, že jsou spravedliví, a ostatními pohrdali, řekl toto podobenství: „Dva muži vstoupili do chrámu, aby se modlili; jeden byl farizeus, druhý celník. Farizeus se postavil a takto se sám u sebe modlil: ‚Bože, děkuji ti, že nejsem jako ostatní lidé, vyděrači, nepoctivci, cizoložníci, nebo i jako tento celník. Postím se dvakrát za týden a dávám desátky ze všeho, co získám.‘ Avšak celník stál docela vzadu a neodvážil se ani oči k nebi pozdvihnout; bil se do prsou a říkal: ‚Bože, slituj se nade mnou hříšným.‘ Pravím vám, že ten celník se vrátil ospravedlněn do svého domu, a ne farizeus. Neboť každý, kdo se povyšuje, bude ponížen, a kdo se ponižuje, bude povýšen.*[138]

---

[135] L 20,21-26

[136] JOHNSON, Timothy Luke: *Evangelium podle Lukáše.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2005, s. 328.

[137] L 12,7-10

[138] L 18,9-14

Má opodstatnění představa, že samotná účast na řízení znamená, že se někdo povyšuje? Takový etický význam, nebo podnět k takovému názoru v uvedeném podobenství O farizeu a celníkovi nenacházíme. Stejné podobenství má etický přesah do další části Porterova bestselleru Konkurenční výhoda. Zasahuje svým významem do vztahů mezi spolupracujícími a podřízenými částmi společností, firem. Tam vzniká napětí dané různým přijetím podřízených rolí. I celé firmy mohou zažít a pocity služebníka.[139]

> *Podobenství samo vede čtenáře do vlastního nitra, protože mluví k něčemu, co je hluboko v srdci každého člověka. Láska k Bohu se snadno může proměnit v modloslužbu sebelásky, daru se ochotně zmocňujeme jako vlastního majetku, co dostáváme od druhého, často s radostí přijímáme jako vlastní úspěch. Modlitba se může změnit ve vychloubání. Zbožnost není nedvojznačný postoj. Literární dokonalost příběhu odpovídá jeho duchovnímu obsahu. Zbožný muž je v zajetí srovnávání s druhými a plný protikladů; nemůže být obdarován, protože není schopen přestat sčítat, co všechno má. Při modlitbě se rozhlíží kolem. A ke všemu na sebe bere Boží roli soudce: nejenže vypočítává své vlastní důvody, proč je spravedlivý, a ještě připomíná celníkovi nedostatky, pro případ, že by si jich Bůh nevšiml.*[140]

2.2.4. Hodnotovorná činnost a láska k životu

Jaký je vůbec etický smysl a význam Porterova označování hodnototvorných činností?[141] Srovnejme význam hodnototvorných činností s takzvaným zlatým pravidlem. Jaká je motivace pracovat bez vyhlídky na ten největší okamžitý zisk? Můžeme to, co děláme, doporučit dalším lidem, aby nás následovali? Co řekneme, pokud na tom bude záviset náš život? Co řekneme, pokud na našem doporučení bude záviset jejich život? Podívejme se na Janovo evangelium v Odpovědi řeckým poutníkům.

> *Někteří z poutníků, kteří se přišli o svátcích klanět Bohu, byli Řekové. Ti přistoupili k Filipovi, který byl z Betsaidy v Galileji, a prosili ho: „Pane, rádi bychom viděli Ježíše.“ Filip šel a řekl to Ondřejovi, Ondřej a Filip to šli říci Ježíšovi. Ježíš jim odpověděl: „Přišla hodina, aby byl oslaven Syn člověka. Amen, amen, pravím vám, jestliže pšeničné zrno nepadne do země a nezemře, zůstane samo. Zemře-li však, vydá mnohý užitek. Kdo miluje svůj život, ztratí jej; kdo nenávidí svůj život v tomto světě, uchrání jej pro život věčný.*[142]

Právě toto je spojeno s odvahou opustit důsledně nevhodné jednání Vzdejme se možností, které jsou dostupné jen teď a hned, a soustřeďme se na celkový význam řízení. Jaké bude další trvání organizace v budoucnu? Hleďme na zaměření jen na správné a dobře poznané a definované hodnototvorné činnosti.

S tím je spojené ale uzavírání některých oblastí činností a opouštění takových činností, které jsou v Janově evangeliu popsány jako ty, které musí zemřít, aby jiné

[139] Viz s. 24 diplomové práce.
[140] JOHNSON, Timothy Luke: *Evangelium podle Lukáše,* s. 292.
[141] Viz s. 22 diplomové práce.
[142] J 12,20-26

mohly dále žít. Pro manažera to znamená úkol. Překonat sám sebe, často odejít od úseků svého života, které ho stály mnoho úsilí, ale hodnotu jako hodnototvorné činnosti po důsledné analýze a poznání podniku v realitě života už nemají.

Výklad z pohledu církve manažerský pohled rozhodně přesahuje. Moderní řečí je blízký pojmem trvale udržitelný rozvoj. Ve výkladu to je pád, konečnost lidského žití na zemi a vyvýšení Ježíše Krista a jeho služebníků. *„V tomto velmi hutném oddíle umožňuje Ježíšovi obraz „padání“ ve smyslu smrti spojit posluchače se svou sebevydaností, která přináší plody.“*[143]

Druhou částí výkladu je požadavek na vidění. Chceme vidět Ježíše Krista? Personál chce důkaz existence toho, co nastane až v budoucnu. Tomu musí manažer čelit, když překonává odpor organizace provádět změny. Výklad z pohledu církve vysvětluje požadavek na vidění Ježíše Krista v kontextu spojeném se schválením, neb odmítnutím Ježíšovi úlohy jako nositele zjevení.[144]

2.3. Kritický řetěz jako zasazení dobrého stromu

2.3.1. Řízení a rozhodování jako ovoce managementu

Náhodný čtenář Goldrattova bestselleru Kritický řetěz, když se mu dostane do ruky, může být překvapený příměry a názvy různých manažerských modelů. Třeba Markova křivka. Nemá nic společného s Markem jako autorem evangelia v Novém zákoně, ale s plánováním času. Nějaký Marek ji prostě nakreslil na tabuli o hodině v manažerské škole. S Markovou křivkou říkáme, že značnou část úkolů, které v životě máme před sebou, v realitě splníme dříve, než očekáváme.

Jakou etickou předlohu v takovém sdělení můžeme hledat? Markova křivka říká, že nedáváme lidem to nejlepší, co sami můžeme. Čekáme s odevzdáním hotového díla, až uplyne skoro celý čas, který jsme si na práci určili. Co s tím? Máme tedy odevzdat vše hotové hned a hlásit se o další práci? Námitkou asi bude, že příjemce nemusí být na přijetí již hotového díla připravený, vždyť přeci podle plánu s tím nepočítá.

Míra nutné vzájemné spolupráce, kde jeden účastník výroby nevidí výsledky své práce a druhý pracuje na díle, které nezapočal, to jsou symboly současné průmyslové výroby.[145] A míra kooperace a etická úskalí při rozdělení příslušných zisků z celkového užitku dokončeného díla, ta najdeme i v Matoušově evangeliu.

> *Zasaďte dobrý strom, i jeho ovoce bude dobré. Zasaďte špatný strom, i jeho ovoce bude špatné. Strom se pozná po ovoci. Plemeno zmijí: Jak může být vaše řeč dobrá, když jste zlí? Čím srdce přetéká, to ústa mluví. Dobrý člověk z dobrého pokladu srdce vynáší dobré; zlý člověk ze zlého pokladu vynáší zlé. Pravím vám, že z každého planého slova, jež lidé promluví, budou skládat účty v den soudu. Neboť podle svých slov budeš ospravedlněn a podle svých slov odsouzen.“*[146]

---

[143] MALLONEY, Francis J.; HARRINGTON, Daniel J.: *Evangelium podle Jana.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2009, s. 374.

[144] MALLONEY, Francis J.; HARRINGTON, Daniel J.: *Evangelium podle Jana,* s. 373.

[145] TYSON, Shaun, JACKSON, Tony.: *Organizační chování.* Praha: Grada, 1997, s. 54.

[146] Mt 12,33-37

Plané slovo, uvedené uprostřed podobenství, je klíčem k etickému porovnání požadavků na přesné plánování času a zodpovědnosti za rozhodování. Pokud se z planých slov budou skládat u posledního soudu účty, budou je skládat i manažeři za nedbalé plánování času? Křesťanskému výkladu manažeři rozumí, chápou rozpor mezi slovy a činy. Kladou důraz na čin.

> *Smyslem tohoto výroku je, že kvalitu člověka ukazují jeho činy. Ovoce Ježíšových činů, zvláště jeho uzdravení a exorcismy, je dobré. Proto i jeho osoba musí být dobrá.*[147]

Máme-li tedy dokončit pojetí Markovy křivky, je třeba ještě jednou zdůraznit, že každý časový plán, který je spojený s komplikovanou lidskou činností, s jejich sledem, obsahuje časové rezervy. Goldratt pomocí příměru s Markovou křivkou říká: Všichni plánujeme zbytečné rezervy, všichni tedy můžeme hledat rezervy hlavně u sebe. Můžeme v první řadě přezkoumat vlastní zodpovědnost za události a výsledky, které vidíme kolem sebe. Hledejme v Matoušově evangeliu, v přijetí vlastní zodpovědnosti za osudy jiných.

> *Předložil jim jiné podobenství: „S královstvím nebeským je to tak, jako když jeden člověk zasel dobré semeno na svém poli. Když však lidé spali, přišel jeho nepřítel, nasel plevel do pšenice a odešel. Když vyrostlo stéblo a nasadilo na klas, tu se ukázal i plevel. Přišli sluhové toho hospodáře a řekli mu: ‚Pane, cožpak jsi nezasel na svém poli dobré semeno? Kde se vzal plevel?' On jim odpověděl: ‚To udělal nepřítel.' Sluhové mu řeknou: ‚Máme jít a plevel vytrhat?' On však odpoví: ‚Ne, protože při trhání plevele byste vyrvali z kořenů i pšenici. Nechte, ať spolu roste obojí až do žně; a v čas žně řeknu žencům: Seberte nejprve plevel a svažte jej do otýpek k spálení, ale pšenici shromážděte do mé stodoly.'"*[148]

Pro Goldratta je podobenství spojeno s hledáním nepřítele v jeho hledání uvnitř sama sebe. To bývá pro manažery jeden z nejzásadnějších etických úkolů, oddělovat zrno od plev v denní praxi. Udržet disciplínu uvnitř vlastního myšlení. Manažerům je možné říct, že dnešní výsledek, jeho základy, je vstupem a omezením pro možné dosažitelné výsledky zítřka. Výklad je v křesťanství spojený s budoucností, s přesahem lidského konání do budoucnosti.

> *Podobenství o pšenici a plevelu následuje po podobenství o rozsévači. Prostředí je zemědělské a námětem je smíšené přijetí Ježíšova slova o království. Problémem, jímž se podobenství zabývají, je skutečnost, že někteří židé evangelium přijímají, a jiní je zase odmítají. Otázka pro křesťany zní: Jak máme reagovat na tuto skutečnost? Podobenství, které má alegorické rysy, radí k trpělivosti a snášenlivosti v tomto věku.*[149]

2.3.2. Kořeny rozhodnutí a pochopení záměrů

Hospodaření s časem, jeho plynutí a soulad a součinnost při plánování a provádění souběžných pracovních úkonů. To je denní chleba manažerů, současně s omezenými výrobními kapacitami. Toto je Goldrattův hlavní zájem. Ekonomický ukazatel známý jako obecný pojem návratnosti investice.

---

[147] HARRINGTON, Daniel J.: *Evangelium podle Matouše.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2003, s. 210.

[148] Mt 13,24-30

[149] HARRINGTON, Daniel J.: *Evangelium podle Matouše,* s. 236.

Obrat – než začne přinášet úrodu, je použitý v souvislostech míry užitečnosti v Novém zákoně, v Markově evangeliu. Otevřeně položená otázka, co přesně dělat, když se jaksi úroda nedostavuje, je stejná jak u evangelisty Marka, tak u Goldratta.

> *Opět začal učit u moře. Shromáždil se k němu tak veliký zástup, že musel vstoupit na loď na moři; posadil se v ní a celý zástup byl na břehu. Učil je mnohému v podobenstvích. Ve svém učení jim řekl: „Slyšte! Vyšel rozsévač rozsívat. Když rozsíval, padlo některé zrno podél cesty, a přiletěli ptáci a sezobali je. Jiné padlo na skalnatou půdu, kde nemělo dost země, a hned vzešlo, protože nebylo hluboko v zemi. Ale když vyšlo slunce, spálilo je; a protože nemělo kořen, uschlo. Jiné zase padlo do trní; trní vzrostlo, udusilo je, a zrno nevydalo úrodu. A jiná zrna padla do dobré země a vzcházela, rostla, dávala úrodu a přinášela užitek třicetinásobný i šedesátinásobný i stonásobný.“ A řekl: „Kdo má uši k slyšení, slyš!“*[150]

Markovo podobenství O rozsévači je o Goldrattovi. Jeho bestseller je příběhem, kdy jsou semena rozsévána před jeho žáky. Některá se uchytí. Jiná uschnou. Záleží na půdě, na tom, jak je půda na uchycení nových myšlenek manažerem připravena. Křesťanský výklad silného podobenství rozebírá jak tři setby, tak poškození poslední setby z dalšími vlivy. Upozorňuje na události, které přicházejí zvenčí. Je třeba respektovat i nepříjemná fakta.

> *První tři setby vyjadřují rytmický vývoj. Každá začíná zmínkou o zrnu, pokračuje nepříznivými podmínkami, jímž je zrno vystaveno - neúrodná cesta, kamenitá půda, trní -, a končí neúspěchem setby. Podobenství příliš nepospíchá k závěru, a dramatický dojem nevyvolává jen pouhým výčtem neúspěchů v protikladu k bohaté sklizni, ale i líčením postupu růstu zrna. První setba nemá prakticky žádnou šanci na uchycení a je sezobána ptáky dříve, než stačí vyklíčit. V druhém případě se zdá, jako by zrno rostlo – „hned (...) vzklíčilo“(verš 5) -, usychá však pod náporem slunečního žáru. Další zrno vzešlo, už téměř nasazovalo na klasy, v poslední chvíli je však udušeno. Tento rytmický a vzestupný vývoj vtahuje čtenáře do tajemství růstu. Přirozeným závěrem by tedy bylo, že čtvrtá setba „přinesla užitek“ a sklizeň byla hojná. (...) Zrno „padá“ a „vzchází“, „roste“, „vydává úrodu“ a přináší užitek třicetinásobný, šedesátinásobný i stonásobný. Rozdíl mezi pětasedmdesátiprocentním nezdarem a a tak mimořádnou sklizní naznačuje, že očekávání Božího království se nemůže se skutečným výsledkem porovnávat. Způsob, jímž vrcholný verš (4,8) narušuje konejšivou atmosféru předchozích tří veršů, ukazuje, že Boží království přicházející v Ježíšově učení a působení (1,14-14) je něčím, co otřese obvyklým způsobem života a jeho zvyklostmi.*[151]

Markovo evangelium obsahuje k náročnému podobenství výklad. Oba autoři, Goldratt i Marek, bojují u čtenářů se stejnou potíží. S mírou porozumění, s obtížně formulovatelnými složitými tématy. Hlavní roli hraje otevřenost člověka a jeho schopnost přijímat rozhodnutí na základě nepevných odhadů budoucího vývoje.

> *Řekl jim: „Nerozumíte tomuto podobenství? Jak porozumíte všem ostatním? Rozsévač rozsívá slovo. Toto jsou ti podél cesty, kde se rozsívá slovo: Když je uslyší, hned přichází satan a bere slovo do nich zaseté. A podobně ti, u nichž je zaseto na skalnatou*

[150] Mk 4,1-9
[151] DONAHUE, John R.; HARRINGTON, Daniel J.: *Evangelium podle Marka,* s. 157.

půdu: Ti slyší slovo a hned je s radostí přijímají. Nezakořenilo v nich však a jsou nestálí; když pak přijde tíseň nebo pronásledování pro to slovo, hned odpadají. U jiných je zaseto do trní: Ti slyší slovo, ale časné starosti, vábivost majetku a chtivost ostatních věcí vnikají do nitra a dusí slovo, takže zůstane bez úrody. A pak jsou ti, u nichž je zaseto do dobré země: Ti slyší slovo, přijímají je a nesou úrodu třicetinásobnou i šedesátinásobnou i stonásobnou.[152]

Náročnou etickou výzvou je zmínka o satanovi, který hned sbírá zasetá slova. To jsou v praxi u Goldratta ony zmínky o falešných údajích v kontrolních hlášeních Vzpomeňme na obavy subdodavatele forem, který nechce mít z kontrolních hlášení noční můru. Křesťanský výklad upozorňuje na skutečnost, že tato část je spíše než původním textem dobovým etickým výkladem podobenství tehdejší církví. Výkladem pro ty, kteří jsou uvnitř, nikoliv venku. Podle výkladu jde tedy o jakousi podporu utvrzení postoje věřících. Dalo by se říct, že se jedná o dobovou aplikovanou etiku.

Výklad podobenství o rozsévači v 4,13-20 bývá obecně považován za dílo prvotní církve, a nikoli za Ježíšova slova. (...) Tendence ke změně Ježíšových eschatologických výroků na výroky etické je pro učení prvotní církve charakteristická.[153]

Řízení firem přináší vztahy. Patří mezi ně podřízenost a nadřízenost. Jak dál postupovat, aby se jeden nad druhého nevyvyšoval, nebo se před druhým neponižoval, to je velké etické dilema managementu. Zdá se ale, že Goldratt mohl postupovat úplně ve shodě s odkazem na řádky Markova evangelia.

A řekl jim: „Přichází snad světlo, aby bylo dáno pod nádobu nebo pod postel, a ne na svícen? Nic není skrytého, aby to jednou nebylo zjeveno, a nic nebylo utajeno, leč aby vyšlo najevo. Kdo má uši k slyšení, slyš![154]

Z křesťanského výkladu můžeme vyvodit, že jde skutečně o rovnováhu příležitosti.

První dva výroky (verše 21-22) se týkají tématu skrytosti/odhalení a rozdílu mezi tím, jak se věci jeví a jaká je skutečnost, což je jednotícím motivem této kapitoly. Rovněž se vzpírají každému sektářskému výkladu „tajemství“ danému „těm, kdo jsou uvnitř“.[155]

Při obchodním jednání jsou takovým světlem peníze. Peníze zajistí, že požadovaný výsledek spatří s přiměřenou pravděpodobností světlo současného světa. Takový postup vlastně doporučuje i Goldratt. Za příplatek přednostní sklizeň rozsetého zrna. Ve správný a určený čas, kdy bude připravena pro nové zrno další půda, tedy pokračování práce na projektu.[156]

Řekl jim také: „Dávejte pozor na to, co slyšíte! Jakou měrou měříte, takovou Bůh naměří vám, a ještě přidá. Neboť kdo má, tomu bude dáno, a kdo nemá, tomu bude odňato i to, co má.[157]

[152] Mk 4,13-20
[153] DONAHUE, John R.; HARRINGTON, Daniel J.: *Evangelium podle Marka,* s. 159 – 160.
[154] Mk 4,21-23
[155] DONAHUE, John R.; HARRINGTON, Daniel J.: *Evangelium podle Marka,* s. 166.
[156] Viz s. 29 diplomové práce.
[157] Mk 4,24-25

Křesťanský výklad se jistěže o penězích jako motivačním faktoru soudobé reality řízení změny nezmiňuje, ale dotýká se toho, jak se dívat na samotné sdělení, jak řečené, tak slyšené.

> *Odezva (nakolik slyšíme slovo) je míra, kterou měříme (analogie naší odezvy na Boží slovo) a stejnou měrou bude naměřeno nám. Kde však je odezva kladná, bude přidáno ještě mnohem více (bohatá úroda).*[158]

2.3.3. Podobenství o hřivnách a rizika správy majetku

Nárok na odměnu a smysluplnost opravdového úsilí, která k cíli vedla. Eliyahu M. Goldratt se dívá na vyplácení odměn při částečném nebo nedokonalém splnění manažerských úkolů kriticky.[159] Podobně kriticky přitom přistupuje k svým způsobem manažerskému výkonu, k úsilí najatého administrátora při správě cizího majetku v podobenství O hřivnách k problému Lukáš.

> *„Když se však jako král vrátil, dal si předvolat služebníky, kterým svěřil peníze, aby se přesvědčil, jak s nimi kdo hospodařil. Přišel první a řekl: ‚Pane, tvoje hřivna vynesla deset hřiven.' Řekl mu: ‚Správně, služebníku dobrý, poněvadž jsi byl věrný v docela malé věci, budeš vládnout nad deseti městy.' Přišel druhý a řekl: ‚Pane, tvoje hřivna vynesla pět hřiven.' Řekl mu: ‚Ty vládni nad pěti městy!' Přišel další a řekl: ‚Pane, tu je tvoje hřivna; měl jsem ji schovánu v šátku, neboť jsem se tě bál. Jsi přísný člověk: bereš, co jsi nedal, a sklízíš, co jsi nezasel.' Řekne mu: ‚Jsi špatný služebník. Soudím tě podle tvých vlastních slov: věděl jsi, že jsem člověk přísný a beru, co jsem nedal, a sklízím, co jsem nezasel. Proč jsi aspoň mé peníze neuložil, a já bych si je byl teď vybral i s úrokem.' Své družině pak řekl: ‚Vezměte mu tu hřivnu a dejte ji tomu, kdo má deset hřiven!' Řekli mu: ‚Pane, už má deset.' Pravím vám: ‚Každému, kdo má, bude dáno; kdo nemá, tomu bude odňato i to, co má. '"*[160]

Křesťanský výklad hledí na podobenství z Lukášova evangelia s utlumením důrazu na odměnu. Ta totiž přichází až jako další v pořadí. První v pořadí důrazů je příchod krále, přičemž výklad soudí, že se jedná přímo o Ježíše.[161]

Podobenství předchází úvod, ze kterého plyne, že lid nechtěl striktního muže, který svěřil hřivny služebníkům, za krále. Jejich králem se měl stát tak, že si vysloužil hodnost v cizí zemi, a s královskou hodností se jako profesionál vládnutí s příslušnými oprávněními vrátí. To je příběh, který má naplnění i v současné manažerské praxi v mezinárodních společnostech. Manažerská služba v mezinárodním prostředí podmiňuje získání jmenování do čela vlastní samostatné operační jednotky předchozím angažmá v cizím prostředí.

Na podobenství navazuje také dovětek, který popisuje, co se stalo s těmi, kteří odmítali svého budoucího náročného krále a už dopředu se snažili o to, aby neuspěl: *„Ale mé nepřátele, kteří nechtěli, abych byl jejich králem, přiveďte sem a přede mnou je pobijte."*[162]

V moderním managementu není možné, aby jedna strana nechala pobít druhou. Volí proto jiné metody, aby k etickému napětí na jednu stranu nedocházelo. Stejně jako u

---

[158] DONAHUE, John R.; HARRINGTON, Daniel J.: *Evangelium podle Marka,* s. 163.
[159] Viz s. 25 diplomové práce.
[160] L 19,15-26
[161] JOHNSON, Timothy Luke: *Evangelium podle Lukáše,* s. 309.
[162] L 19,27

pobití nepřátel se jedná o metody, které jdou za hranici otevřeného a přátelského rovnocenného jednání.

Goldratt popisuje na dalším příkladu s tiskaři skutečnost, že ti se brání přijmout zakázky v krátkých termínech jenom proto, aby se vyhnuli dodatečným tlakům od zákazníků při zpřesňování zakázky. Zatím co tiskaři hledají v dlouhých termínech argument, aby mohli říct – *měli jste na všechno dost času, měli jste nám to říct dopředu, co přesně vlastně chcete* - zákazníci dopředu nemají jasno, co budou chtít, a vystavují požadavky na poslední chvíli tiskaře pod tlak. Taktika tiskařů spočívá tedy v tom, že požadavky svého krále - zákazníka - pobijí tak, že si vymezí, že zakázku dokončí až ve lhůtě, která začíná plynout od posledního požadavku zákazníka.

Podobenství O hřivnách může být zdrojem pro Goldrattovo pojetí manažerského rozhodování, i když nevysvětluje, jaké byly náklady na dosažení výnosu deseti hřiven v porovnání s náklady na udržení jedné hřivny. Nový zákon prostě není komplexní manažerská příručka. Může ale být pro manažery v mnoha ohledech velkým etickým vodítkem a inspirací pro hledání etického opodstatnění jejich rozhodovacích pravomocí a důsledků jejich rozhodnutí pří řízení lidí a společností.

2.4. Zprostředkované manažerské pokyny v Listu Římanům

List Římanům shrnuje Pavlovu „nauku“, zejména pokud jde o vykoupení. Jedna část je svou náplní reakce na tehdejší ekonomickou situaci, povstání vyvolané nadměrným utrácením dvora a císařské daňové předpisy[163] Další část se týká situace v Římské křesťanské obci a pozice samotného Pavla, který je právě na cestě do Říma.

2.4.1. List Římanům a jeho poselství pro manažery

Pro Jima Collinse má dobrá vzájemná snášenlivost lidí ve společnosti, i když jsou tím míněny pouze obchodní, nebo výrobní společnosti a nikoliv celá společnost, velký význam. Pokládá toleranci a vzájemné oboustranné pochopení za nutnou podmínku pro to, aby se z dobrých věcí a úmyslů mohly stát skvělé skutky. To ilustrují zde v diplomové práci dříve uvedené příklady o přijímání zaměstnanců pro společnost Gillette. Nebo osobní zpověď jedné manažerky u Fanny Mae, která pro společnost začala pracovat právě na začátku jednoho z tvrdých období, kterými Fanny Mae čas od času prochází. Dalo by se říci, že List Římanům může nabídnout poměrně přesnou a vhodnou inspiraci pro etiku rozhodování manažerů v dané situaci.

> *Bratra ve víře slabšího přijímejte mezi sebe, ale nepřete se s ním o jeho názorech. Někdo třeba věří, že může jíst všechno, slabý však jí jen rostlinnou stravu. Ten, kdo jí všecko, nechť nezlehčuje toho, kdo nejí, a kdo nejí, nechť neodsuzuje toho, kdo jí; vždyť Bůh jej přijal za svého. Kdo jsi ty, že soudíš cizího služebníka? O tom, zda obstojí či ne, rozhoduje jeho vlastní pán. A on obstojí, neboť Pán má moc jej podepřít. Někdo rozlišuje dny, jinému je den jako den. Každý nechť má jistotu svého přesvědčení. Kdo*

[163] Císař Claudius, Wikipedie. [2016-09-04]. <http://rim.me.cz/cisarove/claudius/claudius.php>.

zachovává určité dny, zachovává je Pánu. Kdo jí, dělá to Pánu ke cti, neboť děkuje Bohu; a kdo nejí, dělá to také Pánu ke cti, neboť i on děkuje Bohu. Nikdo z nás nežije sám sobě a nikdo sám sobě neumírá. Žijeme-li, žijeme Pánu, umíráme-li, umíráme Pánu. Ať žijeme, ať umíráme, patříme Pánu. Vždyť proto Kristus umřel i ožil, aby se stal Pánem i mrtvých i živých. Proč tedy, ty slabý, soudíš svého bratra? A ty, silný, proč zlehčuješ svého bratra? Všichni přece staneme před soudnou stolicí Boží. Neboť je psáno: „Jako že jsem živ, praví Hospodin, skloní se přede mnou každé koleno a každý jazyk vyzná, že jsem Bůh.“ Každý z nás tedy sám za sebe vydá počet Bohu. Nesuďme už tedy jeden druhého, ale raději posuďte, jak jednat, abyste nekladli bratru do cesty kámen úrazu a nepůsobili pohoršení. Vím a jsem přesvědčen v Pánu Ježíši, že nic není nečisté samo v sobě, ale tomu, kdo něco pokládá za nečisté, je to nečisté. Trápí-li se tvůj bratr pro to, co jíš, nežiješ už v lásce. Neuváděj tedy svým jídlem do záhuby toho, za nějž Kristus umřel! Nevydávej v potupu to dobré, co jste přijali. Vždyť království Boží není v tom, co jíte a pijete, nýbrž ve spravedlnosti, pokoji a radosti z Ducha svatého. Kdo takto slouží Kristu, je milý Bohu a lidé si ho váží. A tak usilujme o to, co slouží pokoji a společnému růstu. Nenič kvůli pokrmu Boží dílo! Ano, všecko je čisté, zlé však je, když někdo pohoršuje druhého tím, co jí. Je tedy dobré nejíst maso a nepít víno a nedělat nic, co je tvému bratru kamenem úrazu. Tvé přesvědčení ať zůstane mezi tebou a Bohem. Blaze tomu, kdo sám sebe neodsuzuje, když se pro něco rozhodl. Ten však, kdo pochybuje, byl by odsouzen, kdyby jedl, neboť by to nebylo z víry. A cokoli není z víry, je hřích.[164]

Odkazy na nevydávání v potupu toho, koho nebo co jsme dříve přijali, jsou silný etický odkaz. Stejně tak jako nehledat odsudek druhých. Spíše se podívejme, zda děláme dost pro společný úspěch. Tupíme jako manažeři sociální ostří nenávistí podřízených k nadřízeným? Vybízení k toleranci mocnějších ke slabším je přesně v duchu koncepce manažerského rozhodování Jima Collinse. Hledání souladu, míry a vyváženosti klademe pro úspěch jako podmínku. Dalo by se říct, že Jim Collins mohl bez zaváhání ve svém textu použít citaci z Listů Římanům, ono vybídnutí k společnému úsilí na dosažení pokoje a společného růstu.[165]

Křesťanský výklad dokážeme v rámci manažerské koncepce Jima Collinse bez potíží interpretovat. Výklad výše uvedené pasáže listu Římanům uvádí 4 pravidla. První z nich je, že silní nemají pohrdat slabými. Zároveň slabí nemají soudit silné, že je jejich víra slabá, a úsilí nepravé. Druhé pravidlo říká, že pro všechny případy a všechny osoby platí, že je nezbytné, aby si každý byl zcela jist svou věcí. Třetí pravidlo upravuje, že každý nese svoji zodpovědnost sám za sebe tehdy a jen tehdy, pokud to je společně s druhými. Čtvrté pravidlo ve výkladu popisuje, jak tím, co budeme konat pro uskutečnění věci dle výše uvedených pravidel, nemůžeme působit pohoršení svému bližnímu.[166]

Pravidla ve výkladu nabízejí srozumitelné body pro pochopení vztahu mezi silnými a slabými, a konstruují formu takových vztahů, aby zůstaly pro obě strany něčím opravdu společné, tedy čisté.

(...) kdo umí chodit bez zábradlí, umí to zřejmě i se zábradlím; kdo nepotřebuje žádné principy, může je zřejmě také nechat platit, kdo není odkázán na různá cvičení, může je zřejmě také někdy konat. Jak by měl být silnější, kdyby nemohl to, co může slabší?[167]

[164] Ř 14
[165] Ř 14,19
[166] BARTH, Karl: *Stručný výklad Listu Římanům.* Praha: Kalich, 1989, s. 155-159.
[167] BARTH, Karl: *Stručný výklad Listu Římanům,* s. 159.

2.4.2. Rozdělení moci a zodpovědnost za rozdělení zisku

Rozdělení zisku, podle Portera, doslova přisvojení kořisti, má svoje pravidla. Patří mezi ně vyjednávání s dodavateli, a tvrdé dohadování o podílu na hospodářském výsledku mezi sesterskými obchodním jednotkami. Pohled na svět hospodářských výsledků a podmínek pro přežití organizace na trhu není z Porterova hlediska idylickým místem, kde dává jeden druhému přednost. Takovým idylickým místem není svět ani podle Pavlova dopisu Římanům. Tato část zřejmě nevznikla jako teoretické cvičení, co by se mělo dělat, kdyby v důsledku nějakých nepředpokládaných strašlivých a eticky neobvyklých situací vzniklo napětí mezi lidem a panovníkem, mezi podřízenými a nadřízenými. Odkaz na spravedlnost jako přiměřenou etickou hodnotu a na respektování rolí a hierarchie lidské společnosti je z Pavlova dopisu zřejmý.

V podobnostech na pozadí Porterova žhavého tématu rozdělování zisku a vyjednávání o něm prostřednictvím obchodních vztahů je možné usuzovat, že respekt k dávným podmínkám a dodržování stanovených pravidel je jednou z etických podmínek fungování společností. V této souvislosti hovoří Pavlův list Římanům také o svědomí, kterým se má rozhodování řídit.

> *Každý ať se podřizuje vládní moci, neboť není moci, leč od Boha. Ty, které jsou, jsou zřízeny od Boha, takže ten, kdo se staví proti vládnoucí moci, vzpírá se Božímu řádu. Kdo se takto vzpírá, přivolává na sebe soud. Vládcové nejsou přece hrozbou tomu, kdo jedná dobře, nýbrž tomu, kdo jedná zle. Chceš, aby ses nemusel bát vládnoucí moci? Jednej dobře, a dostane se ti od ní pochvaly. Vždyť je Božím služebníkem k tvému dobru. Jednáš-li však špatně, máš proč se bát, neboť nenese meč nadarmo; je Božím služebníkem, vykonavatelem trestu nad tím, kdo činí zlo. Proto je nutno podřizovat se, a to nejen z bázně před trestem, nýbrž i pro svědomí. Proto také platíte daň. Vládcové jsou v Boží službě, když se drží svých úkolů. Dávejte každému, co jste povinni: daň, komu daň; clo, komu clo; úctu, komu úctu; čest, komu čest.* [168]

Je možné, že toto může být vykládáno též jako podpora striktního dodržování poslušnosti k nadřízeným a k psaným zákonům, ale to by nemohl být platný odkaz na svědomí, který tato část Pavlova Listu Římanům obsahuje.

V pojetí tohoto dopisu a kontextu Porterova smýšlení o dělbě zisku je nepřiměřená dělba zisku evidentním zlem, a to může být etický odkaz a zprostředkovaná inspirace, která nelze jen tak přehlédnout. Křesťanský výklad tohoto ustanovení z listu Římanům vychází ze vztahu mezi státní mocí a svědomím, u křesťanů umocněným jejich vztahem k Bohu.

> *Právě tím křesťan svádí vítěznou bitvu, a právě tím dokazuje, že on sám není přemáhán zlem, nýbrž je s to, přemáhat zlé dobrým.*
>
> *Z tohoto základního pravidla vztahu křesťana ke světu nečiní výjimku ani následující slavné verše o státní moci (13,1-7). Říkají za prvé, že bude-li se dodržovat toto pravidlo, nemá se nikdo co obávat ani se co těšit, že vznikne všeobecný chaos. Tak jako Bůh uložil křesťanské církvi, aby přemáhala zlé dobrým - ničím jiným než mocí a právem své vlastní chudoby, svého života založeného na božím slitování, a postavil ji do světa jako nabídku míru všem lidem – zrovna tak i ve světě samém zřídil pořádek, jehož existencí a*

[168] Ř 13,1-7

uskutečňováním je postaráno o to, aby byl všem lidem také dosvědčen jeho hněv a pomsta (12-19). Tak je zlo a zlí - bez ohledu na nabídku pokoje, kterou jim církev prostředkuje – odkázáno do svých mezí a zbaveno možností volného působení i tam, kde se evangelium ještě nesetkává s poslušností.[169]

2.4.3. Přikázání a rozhodování

V úvodní části Godrattova bestselleru Kritický řetěz lze nalézt zajímavou diskusi o poptávce a nabídce.[170] Její součástí je kritická úvaha, z níž lze dovodit, že v žádném případě nelze klást rovnítko mezi člověkem, který je absolventem ekonomické fakulty a prací manažera. Podle autora této diplomové práce nemusí být v případě manažerství jako osobnostního a profesionálního rysu ani podmínkou ono absolvování ekonomické fakulty na univerzitě. Uvedená diskuse přináší zajímavý etický podnět k odvaze otevřít zcela čistě otázky, které nemusí být účastníkům úplně příjemné, neboť se na stavu, který panuje v realitě společnosti, podíleli. To předpokládá jak podle Goldratta, tak Pavlova Listu Římanům velkou odvahu a etickou dokonalost, tedy cit pro situaci, míru a obratnost. Toho, kdo se odváží položit takovou otázku, nečeká jen radost z toho, že může mít pravdu. Musí se dopředu připravit na to, že cesta, která může otázkou začít, bude dlouhá a obtížná.

> *Nikomu nebuďte nic dlužni, než abyste se navzájem milovali, neboť ten, kdo miluje druhého, naplnil zákon. Vždyť přikázání ‚nezcizoložíš, nezabiješ, nepokradeš, nepožádáš' a kterákoli jiná jsou shrnuta v tomto slovu: ‚Milovati budeš bližního svého jako sebe samého.' Láska neudělá bližnímu nic zlého. Je tedy láska naplněním zákona. Víte přece, co znamená tento čas: už nastala hodina, abyste procitli ze spánku; vždyť nyní je nám spása blíže, než byla tenkrát, když jsme uvěřili. Noc pokročila, den se přiblížil. Odložme proto skutky tmy a oblečme se ve zbroj světla. Žijme řádně jako za denního světla: ne v hýření a opilství, v nemravnosti a bezuzdnostech, ne ve sváru a závisti, nýbrž oblečte se v Pána Ježíše Krista a nevyhovujte svým sklonům, abyste nepropadali vášním.*[171]

List Římanům i Goldratt předpokládají, že změna myšlení, od dívání se stranou k otevřenému přijetí pravdy, s sebou nese závazky, které člověka přesahují. Sám je nemůže bez ostatních zvládnout. Křesťanský výklad klade důraz na pojetí lásky k bližnímu. Zejména to platí v křesťanském sboru, v církvi.

> *V této lásce se buduje církev. Touto láskou koná církev to, co je dlužna světu. Touto láskou plní zákon ve všech jeho přikázáních; neboť touto láskou následuje toho, který jednou pro vždy zákon naplnil. V této lásce osvědčuje svoji víru, v ní osvědčuje víru každý jednotlivý křesťan. Miluje-li ve smyslu té největší věcnosti, pak dává bližnímu, každému bližnímu to, co je mu dlužen; pak mu jistě nebude dělat nic zlého, nýbrž jistě jen dobro.*[172]

[169] BARTH, Karl: *Stručný výklad Listu Římanům,* s. 147-148.
[170] Viz s. 27 diplomové práce.
[171] Ř 13,8-14
[172] BARTH, Karl: *Stručný výklad Listu Římanům*, s. 150.

2.5. Manažerská východiska v Listech Korinťanům

Oba dochované Listy Korinťanům představují reakci apoštola Pavla na situaci v Korintu. To byla poměrně velká aglomerace, kde se raná křesťanská komunita střetávala intenzivně v denním životě a náboženské praxi s helenistickou kulturou.

Listy jsou protkány tématy spojenými s životem komunity, s doporučeními a výklady k interpretaci zjevení Ježíše Krista a Pavlovými názory na řešení různých obtížných situací v životě komunity. Oba Listy Korinťanům jsou samostatnými útvary jak v obsahu, tak v čase.

První List reaguje zprostředkovaně na informace, které Pavel z komunity dostával, a druhý už reaguje na jeho osobní návštěvu na místě a doplňuje písemnou formou Pavlova stanoviska a informace a podtrhuje zprávy, které při své návštěvě na místě komunitě předával.

2.5.1. Bohatství, postavení a důstojnost

Hned v první části rozboru bestselleru Jima Collinse jde snadno určit, že téma, které se dotýká hierarchie a výhod a zhoubného vlivu na důvěru zaměstnanců v společnost lze porovnávat s etickým poselstvím.

> *Když vy se shromažďujete, není to už společenství večeře Páně. Každý se dá hned do své večeře, a jeden má hlad a druhý se opije. Což nemáte své domácnosti, kde byste jedli a pili? Či snad pohrdáte církví Boží a chcete zahanbit ty, co nic nemají? Mám vás snad pochválit? Za to Vás nepochválím.*[173]

Zejména zmínka o dostatečném zajištění domácnosti, které ti bohatší mají, se dotýká čerpání společných zdrojů a manažerů. Ve spojitosti s manažerskou koncepcí Jima Collinse se dotýká osobností *vůdců pátého stupně.* Dotýká se také *modelu správných lidí v autobuse.* Výklad citované části listů z křesťanského pohledu spočívá hlouběji, v nedílném společném a plném respektu jednoho k druhému To platí bez ohledu na postavení ve společnosti mimo církev.

> *Přitom bohatí křesťané v Korintu zřejmě ani neměli velké výčitky svědomí. Vždyť to byli oni, kdo dával obci k dispozici prostory. Oni to byli, kdo daroval chléb a víno pro večeři Páně. V jejich prostředí bylo považováno za samozřejmé, že např. při slavnostech spolků dostávali při hostině větší porci ti, kdo se zasloužili o spolek. Bohatí křesťané však ještě nepochopili rozhodující pravdu křesťanské víry: v církevní obci se scházejí lidé z nejrůznějších vrstev, všichni však mají stejnou důstojnost a zaslouží si všichni stejný respekt.*[174]

Hierarchického členění společností, vůdcovství pátého stupně, a rovnováhy mezi osádkou Collinsova firemního autobusu, se týká i další etický podnět, který jde v textech Prvního listu Korinťanům nalézt.

> *Tak jako tělo je jedno, ale má mnoho údů, a jako všecky údy těla jsou jedno tělo, ač je jich mnoho, tak je to i s Kristem. Neboť my všichni, ať Židé či Řekové, ať otroci či svobodní, byli jsme jedním Duchem pokřtěni v jedno tělo a všichni jsme byli napojeni týmž Duchem. Tělo není jeden úd, nýbrž mnoho údů. Kdyby řekla noha: „Protože nejsem ruka, nepatřím k tělu,“*

[173] 1K 11,20-22

[174] ORTKEMPER, Franz-Josef: *První list Korinťanům*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1999, s. 100.

tím by ještě nepřestala být částí těla. A kdyby řeklo ucho: „Protože nejsem oko, nepatřím k tělu," tím by ještě nepřestalo být částí těla. Kdyby celé tělo nebylo než oko, kde by byl sluch? A kdyby celé tělo nebylo než sluch, kde by byl čich? Ale Bůh dal tělu údy a každému z nich určil úkol, jak sám chtěl. Kdyby všechno bylo jen jedním údem, kam by se podělo tělo? Ve skutečnosti však je mnoho údů, ale jedno tělo. Oko nemůže říci ruce: „Nepotřebuji tě!" Ani hlava nemůže říci nohám: „Nepotřebuji vás!" A právě ty údy těla, které se zdají méně významné, jsou nezbytné, a které pokládáme za méně čestné, těm prokazujeme zvláštní čest, a neslušné slušněji zahalujeme, jak to naše slušné údy nepotřebují. Bůh zařídil tělo tak, že přehlíženým údům dal hojnější čest, aby v těle nedošlo k roztržce, ale aby údy shodně pečovaly jeden o druhý. Trpí-li jeden úd, trpí spolu s ním všechny. A dochází-li slávy jeden úd, všechny se radují spolu s ním.[175]

Vybrané texty se týkají společného spolupůsobení a jednoty v obci[176]. Důležitosti společného porozumění pro firemní kulturu a etiku jednání ve firmě se Jim Collins ve svém bestselleru věnuje. Apoštol Pavel se v obou Listech Korinťanům věnuje stejnému tématu. Zaměřují se na koherenci.[177] Křesťanský výklad přináší podobně pohled zaměřený na společné úsilí, které musí být svou mírou v souladu. Bez ohledu na postavení toho kterého člověka ve společnosti, míra úsilí musí být pro každého vhodná a přiměřená. A teprve potom církevní obec představuje jednotu,

Cílem obrazuje je souhra lidí s různými schopnostmi a úkoly k budování velkého celku. Pavel mu dává překvapivé vyznění: „tak je to i s Kristem. Tento obrat ve v. 12c přichází zcela nečekaně. Pavel zřejmě naráží na představu, která už je Korinťanům běžná. Středem a podstatou církevní obce je její příslušnost ke Kristu, ba obec přímo je „Kristem". Bez něj není ničím. Tento výrok ve v. 12 a charakteristika církevní obce jako „tělo Kristovo" ve v. 27 tvoří rámec celého oddílu. Protože Kristus je středem obce, je obec i přes rozmanitost svých členů jedno.[178]

Druhý list Korinťanům je sbírkou korespondence, která vznikala ve velikém napětí a v těžkých dobách. Můžeme se povšimnout paralely s takzvanou ježčí koncepcí Jima Collinse. V obou případech jde najít etickou podobnost důvěry v okolí a sebedůvěry a vyrovnanosti. Obojí je výzva, aby byl člověk se svým cílem, přesvědčením, vírou a možnostmi v souladu.

To zase začínáme sami sebe doporučovat? Či potřebujeme snad jako někdo doporučující listy k vám nebo od vás? Naším doporučujícím listem jste vy sami; je napsán na našem srdci, všichni jej znají a mohou číst. Je přece zjevné, že vy jste listem Kristovým, vzniklým z naší služby a napsaným ne inkoustem, nýbrž Duchem Boha živého, ne na kamenných deskách, nýbrž na živých deskách lidských srdcí. Odvažujeme se to říci, protože důvěřujeme v Boha skrze Krista. Ne že bychom mohli tuto způsobilost přičítat sami sobě na základě toho, co je v nás; naše způsobilost je od Boha, který nás učinil způsobilými sloužit nové smlouvě, jež není založena na liteře, nýbrž na Duchu. Litera zabíjí, ale Duch dává život.[179]

[175] 1K 12,12-26

[176] STRUPPE, Ursula; KIRCHSCHLÄGER, Walter: *Jak porozumět Bibli. Úvod do Starého a Nového zákona.* Praha: Vyšehrad, 2000, s. 230.

[177] Viz s. 19 diplomové práce.

[178] ORTKEMPER, Franz-Josef: *První list Korinťanům,* s. 110.

[179] 2K 3,1-6

Pasáže Druhého listu Korinťanům lze vidět jako Collinsovo vysvětlení slabosti organizací, které mají svoje jádro složené z nesprávných lidí, a nahrazují schopnosti a pochopení a víru – v novozákonní paralele tedy Ducha – byrokracií.[180] Křesťanský výklad vypichuje do popředí sounáležitost mezi zastávaným úřadem a společnými principy života v obci platnými pro všechny její členy.

> *Těmito Pavlovými slovy Bůh ukazuje dnešním čtenářům na význam každé obce jako doporučujícího listu svého pastýře (srov. Gal 2,9; Mt 7,16n) a jako „Listu Kristova" všem lidem. Poznávacím znamením tohoto listu však nejsou vnější úspěchy (M. Buber: Úspěch není jméno Boží), ale „ovoce Ducha", jak nám je Pavel předkládá k zamyšlení v Gal 5,22nn. Úkolem všech, kdo zastávají nějaký úřad, proto je formovat obec nejen vnějšími aktivitami a poučeními, ale utvářet srdce v síle Božího životního dechu; tzn. vést k naplnění Božího zákona, napsaného všem do srdce (Řím 2,14) podle prorockého zaslíbení (Jer 31,33n) skrze Božího Ducha, kterého nám zprostředkoval Kristus, takže lidé sami poznají - jako ti, které vyučil sám Bůh - co je Boží vůlí (srov. Rím 12).*[181]

2.5.2. Vztahy mezi obchodními jednotkami a místo v srdci

Vztahy mezi obchodními jednotkami, vztahy mezi konkurenty, spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem, to jsou všechno vztahové události, které z pohledu konkurenční výhody Portera nesmírně zajímají. Každá ze stran může mít nějaká etická měřítka a míru, kterou považuje v naplňování etických požadavků za přiměřenou. Ty míry mohou být pro každou stranu vztahu různé, a dokonce mohou být naprosto odlišné, konfliktní.

Jak má jednat ta strana, která má svoje etické parametry, řekněme důslednost k naplňování přikázání, přísnější? Jak může z pohledu Pavlova Druhého listu Korinťanům manévrovat? Existuje nějaký etický odkaz, který by na základě tohoto listu říkal jak jednat? Obecně řečeno smí účastník v zájmu uzavření obchodu zavírat oko? Nebo obě? Jen aby bylo dosaženo obchodní dohody, zisku? Musí se ta strana, která je v obchodním vztahu na slabší straně stolu, při vyjednávání sklonit a zapřít svoje přesvědčení? Zdá se, že návodná etická inspirace pro aplikaci pro získání hledisek pro rozhodnutí takového problému v Pavlově Listu Korinťanům existuje, a lze jí poměrně snadno pochopit.

> *Nic jsem vám nezatajil, Korinťané, naše srdce se vám otevřelo. V našem srdci nemáte nedostatek místa, ale vy sami se nám uzavíráte. Na oplátku – mluvím k vám jako k svým dětem – udělejte nám i vy místo ve svém srdci! Nedejte se zapřáhnout do cizího jha spolu s nevěřícími! Co má společného spravedlnost s nepravostí? A jaké spolužití světla s temnotou? Jaký souzvuk Krista s Beliálem? Jaký podíl věřícího s nevěřícím? Jaké spojení chrámu Božího s modlami? My jsme přece chrám Boha živého. Jak řekl Bůh: „Budu přebývat a procházet se mezi nimi, budu jejich Bohem a oni budou mým lidem.' A proto ‚vyjděte z jejich středu a oddělte se," praví Hospodin a „ničeho nečistého se nedotýkejte, a já vás přijmu" a „budu vám Otcem a vy budete mými syny a dcerami, praví Hospodin zástupů".*[182]

[180] Viz s. 17 diplomové práce.

[181] KREMER, Jacob: *Druhý list Korinťanům*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2000, s. 33.

[182] 2K 6,11-18

Křesťanský výklad uvedené pasáže z Druhého listu Korinťanům ani snad nemůže být etice v manažerské praxi blíže.

> *Tato slova, vztahující se na konkrétní napětí mezi Pavlem a korintskou církví, jsou dnes zvěstována jako slovo Boží všem obcím. Tím se nejprve naznačuje všem, kdo vedou obce, aby měli vždy otevřené srdce pro ty, kdo jim jsou svěřeni, a dali se tím vést ve své řeči. Současně však jsou vyzýváni všichni členové obce, aby nebyli malodušní ani vůči svým představeným, ani jinak. Toto napomenutí k srdečnému vztahu v církvi jako v rodině nevylučuje - jako v každé rodině - v žádném případě konflikty; ukazuje však cestu, jak je možné k nim v lásce přistupovat. Vážné varování před přizpůsobováním se pohanskému prostředí, které je v určitém kontrastu k otevřenosti předchozích veršů, varuje i dnes každého před špatným chápáním lásky a tolerance. (Je možné, že tyto verše byly dokonce připojeny, aby se předešlo špatnému pochopení 6,11 -13; 7,2-4). Otázky zde kladené jsou určeny nám všem. Nejsme tím vyzýváni k úplnému oddělení od pohanů (srov. 1 Kor 5,10), ale k uchování naší křesťanské identity. Protože dnes víme, že se také u mnohých pohanů nacházejí vysoké mravní hodnoty a stopy božského zjevení, musíme apodikticky znějící slova tohoto listu interpretovat ve světle celé Bible. To platí i o uvedených citátech, florilegiu starozákonních textů, které jsou zčásti už křesťansky nově vykládány (srov. přeznačení kultické čistoty v morální kvalitu, předpokládané 6,17; 7,1). Tyto texty, třikrát výslovně uvedené jako slovo Boží, jsou zaslíbením, příslibem i pro nás dnes. Vyzývají nás k životu ve zvláštní Boží blízkosti. Protože Bůh nás přijímá jako své syny a dcery, musíme se snažit žít v tomto světě jako svati a usilovat o dokonalost.*[183]

2.5.3. Dokončení záměrů a kontrola zdrojů

Koordinace úsilí, nacházení slabých míst, jejich posilování, a ochrana klíčových míst pro úspěch manažerského řízení projektů, tedy práce s omezenými zdroji, časem, a příležitostmi. Možná, že někoho v souvislosti s etickou inspirací, která by mohla být spjata s interpretací Druhého listů Korinťanům v díle Kritický řetěz od Eliyahu M. Goldratta napadne, že spojení ochrany omezených zdrojů a výzvy k vzájemné pomoci z Pavlova Druhého listu Korinťanům je překvapivá paralela. Záleží asi na počtu čtení obou textů a porozumění souvislostem.

Goldratt uvádí příklad, kdy subdodavatelé podávali v rámci kontroly projektu hlášení, kde uváděli míru rozpracovanosti požadovaného vybavení, a přitom ani nezačali.[184] V tomto případě platí, že neříct si o pomoc, když celek na osobním, v tomto případě subdodavatelském úspěchu závisí, je plýtvání. Etickým problémem není jen lež v hlášení subdodavatelů. Jak se postavit k zamlčení nedostatku? Můžeme se inspirovat v Pavlově Druhém listu Korinťanům. Není možné se spoléhat na pomoc od někoho, kdo nic nemá.

> *Řeknu vám, co si myslím: Sluší se, abyste nyní dokončili dílo, které jste už loni nejen začali, nýbrž také k němu dali podnět. Odkud vyšla ochota k pomoci, tam ať se pomoc také uskuteční. Každý ať dá podle toho, co má; vždyť je-li zde tato ochota, pak je dar před Bohem cenný podle toho, co kdo má, ne podle toho, co nemá. Nejde o to, aby se jiným ulehčilo a vy byli přetíženi, nýbrž abyste na tom byli stejně: váš přebytek pomůže nyní jejich nedostatku,*

[183] KREMER, Jacob: *Druhý list Korinťanům,* s. 59.
[184] Viz s. 26 diplomové práce.

aby zase jindy jejich přebytek přišel k dobru vám ve vašem nedostatku; tak nastane vyrovnání, jak je psáno: „Kdo měl mnoho, tomu nic nepřebylo, a kdo málo, neměl nedostatek“.[185]

Ovšem bez základní podmínky, že je známý skutečný stav věci, tedy skutečný výsledek, objem i kvalita doposud provedené práce, není možné žádnou rozumnou pomoc uskutečňovat. Křesťanský výklad klade v tomto případě důraz na vůli a její přetavení ve skutečný čin při pomoci bližním.

Vzhledem k vyskytujícím se zábranám je někdy namístě připomenout dokončení započatých záměrů. Je však přitom radno postupovat moudře a odmítat ztřeštěné odevzdání existenční podstaty. Zde jsou hranice, jichž je třeba v konkrétním případě dbát při napodobování mimořádných lidských vzorů (jako vylíčené štědrosti Makedonců) a bezmezné se rozdávající lásky Kristovy (v. 9).[186]

K Goldrattovu způsobu ochrany zdrojů a posilování slabých míst na kritické cestě, která je nejvíce ohrožená obtížemi při práci na zamýšleném plánu, patří i pojem nárazník. V angličtině používá Goldratt termín buffer. Ten má nejen vytvořit rezervu pro případ nedostatku, ale také v určitých okamžicích vytvořit a dát dispozici prostor pro absorbci diskontinuity nebo přebytku.

Obojí je nutné, aby se záměry, které se mají v rámci projektu uskutečnit, podařily. V Pavlově Prvním listu Korinťanům, v připomínce vytváření sbírky pro Jeruzalém, se pokyn k vytváření nárazníku dokonce svým způsobem nalézá. Taktová tvorba zásob a jejich kapacitní kontrola – pokyn jak provádět sbírku – to je přeci tvorba předřadného nárazníku s využitím kapacitní rezervy v týdenním plánování!

Pokud jde o sbírku pro církev v Jeruzalémě, dělejte to podle pokynů, které jsem dal církvím v Galacii. V první den týdne nechť každý z vás dá stranou, co může postrádat, aby sbírka nezačala teprve tehdy, až k vám přijdu.[187]

Je ale také možné, že Pavlův pokyn v Prvním listu Korinťanům reaguje na stejný organizační a reportovací problém, který zmiňuje i Goldratt, že málokdo je ochotný ohlásit splnění nebo nesplnění cíle dříve, než je termín.

Proto nejspíš trvá Pavel na odevzdávání darů v pondělí, aby se do konce týdne alespoň nějak stihlo zkontrolovat, jestli vůbec někdo něco odevzdal.[188]

Prvního dne v týdnu, tedy v neděli, která již tehdy vystřídala slavení sabatu, v den vzkříšení Pána, kdy se obec shromažďuje k bohoslužbě, má každý doma něco odložit podle svých možností, aby Pavel při své návštěvě Korintu rychle shromáždil značný obnos pro Jeruzalém. Je zvláštní, že se nepočítá se sbírkou při bohoslužbách; možná ještě neexistovala odpovídající správa obce, případně pokladna.

Ve finančních záležitostech je namístě kontrola. Proto Pavel pošle několik důvěrníků určených obcí s doporučujícími listy do Jeruzaléma; dopisy zřejmě mají doporučovat 1 obcím ležícím při cestě, aby je přijaly.[189]

[185] 2 K 8,10-15
[186] KREMER, Jacob: *Druhý list Korinťanům,* s. 67.
[187] 1 K 16,1-2
[188] Viz s. 17 diplomové práce.
[189] ORTKEMPER, Franz-Josef: *První list Korinťanům,* s. 157.

Ale to je jen autorská interpretace. Nejspíš tato odhadovaná etická motivace novozákonního pokynu nejde snadno ověřit. Křesťanský výklad se o hledání motivu také pokouší, a nachází zdůvodnění v důležitosti sbírky pro budoucí jednotu křesťanů.

Kontrolu jako prvek, který má včas zjistit, že něco slíbeného se nestane, výklad zmiňuje. Další podklady pro interpretaci tohoto palčivého tématu nenabízí.

3. Zobecnění výsledků předchozích analýz

Prvně je vhodné předeslat, připomenout, jak je možné souvislosti mezi etickou inspirací, Novým zákonem a manažerskými bestsellery vnímat. *„Jak mluvit o etice s lidmi, pro něž je bible knihou jako mnohé jiné a biblické výpovědi nemají žádnou zvláštní autoritu?“* ptá se Helmut Weber v knize Morální teologie a pokračuje:

> *„Odvolávat se tu pro nějaký etický názor výslovně na bibli znamená sáhnout do prázdna a přispět málo k takovému porozumění, jež je v základních etických otázkách tak naléhavě žádoucí. Není nutno v takové situaci hledat jiný společný základ a předpokládat jeho existenci s ohledem na nutnost etické shody?“*[190]

Weber následně odkazuje na širší, společenskou diskusi po II. vatikánském koncilu[191] a na autory, kteří dále na pochopení témat a ukotvení etických otázek pracovali.

> *Etično považuje[192] za lidsky vnitrosvětskou veličinu, jíž přísluší vlastní zákonitost (autonomie) a člověk k ní má vlastní (autonomní) přístup. Představy a řešení v oblasti morálky se získávají s pomocí rozumu a zkušeností jen o člověku: z reality poměrů a života. Neodvozují se z premis víry ani v bibli z výslovného zjevení.[193]*

V souvislosti s pojetím autonomní morálky uvádí Helmut Weber pojem *integrace*. Pojmem integrace se míní, že je potřeba etické představy také vnášet do světa zjevení a víry.

> *Podle této metody nezačíná pojednání o etické tématice deduktivně citací a výkladem nějakého biblického slova, nýbrž empiricko-induktivně,[194] uvedením představ existujících v současné době o této tématice a imanentní (argumentační) diskusí o nich.[195]*

Pro odborníky na teologii, kteří jsou zároveň etiky, bude nejspíš kontext autonomní morálky známou otázkou. Budou se dopodrobna orientovat v minulých i probíhajících diskusích o ní. Je pravděpodobné, že takto postavené spojení otázek víry a etiky a současných empirických poznatků může být pro osoby, které jsou manažery,[196] skutečným překvapením, možná i inspirací a výzvou k poznávání souvislostí. Otázkou, kterou budou specialisté na řízení promýšlet, v tomhle případě bude: Co to je etická tématika?

Jednou ze základních učebnic etiky je Úvod do etiky od Arno Arzenbachera. Hned na začátku rozebírá oblast, které se říká etická tématika. Etymologie slov etický a morální ukazuje na původní sociální zasazení mravních jevů do společných mravů, obyčejů, zákonů a tradic. Předpokládá se, že existují prvky předporozumění společné pro

[190] WEBER, Helmut., *Všeobecná morální teologie*. Praha: Zvon - Vyšehrad, 1998, s. 16.
[191] II. vatikánský koncil – odkaz na obsah a dokumenty. Wikipedie. [2017-04-11]. <https://cs.wikipedia.org/wiki/Druh%C3%BD_vatik%C3%A1nsk%C3%BD_koncil>.
[192] Weber nyní odkazuje na práce Alfonse Auera.
[193] WEBER, Helmut., *Všeobecná morální teologie,* s. 17.
[194] Viz s. 11 diplomové práce. Abdukce
[195] WEBER, Helmut., *Všeobecná morální teologie,* s. 17.
[196] Viz s. 9 diplomové práce. Kdo je a kdo není manažer.

všechny osoby. Lidské jednání je společensky hodnoceno. Též se předpokládá, že každý nějak ví a pozná rozdíl mezi dobrem a zlem.

Mravně relevantní jednání záleží na jednajícím, a musí být tedy svobodné jako výsledek svobodného rozhodnutí. Předpokladem je také, že každý má nějaké svědomí.[197]

Jak tedy posuzovat, zda mohly být části Nového zákona, které jsou přiřazeny k charakteristickým znakům konceptů manažerského rozhodování vybraných autorů manažerských bestsellerů skutečně nějakou etickou inspiraci, jak nutně, a zda je to vůbec možné? Srozumitelné vysvětlení nabízí Claude Tresmontant v Základech teologie.

> *Louis de Broglie[198] má přednášku v institutu Henri Poincarého[199]. Jeho přednáška se týká vlnové mechaniky. V posluchárně je sto studentů. Jedni poslouchají, jiní se baví se svým sousedem. Jeden z nich si čte časopis. Někteří špatně chápou to, co přednáší věhlasný fyzik. Někteří chápou částečně … Předpokládejme, že na řečnický pult, před nímž se Louis de Broglie nachází, byl umístěn mikrofon, a že jeho přednáška je přenášena tisícům, statisícům, milionům posluchačů.*
>
> *Na straně každého posluchače vzniká vztah mezi ním a Louisem de Broglie. Je to skutečný vztah, neboť posluchač získává informaci. Je tedy modifikován, obohacován, víceméně v závislosti na případu.*[200]

Podle tohoto vysvětlení lze předpokládat, že všichni uvedení autoři manažerských bestsellerů byli s informací – křesťanským chápáním světa – v průběhu svého života od počátku nějak konfrontováni, modifikováni.

Jak je to ale s etickou inspirací spojenou s biblí, v případě této diplomové práce s Novým zákonem, a příkře řečeno, s přípustností etické přijatelnosti, etickou tématikou spojenou s prací autorů manažerských bestsellerů? Pohledů bude zřejmě v praxi mnoho, s mnoha odstíny, s mnoha přívlastky, s mnoha autoritami, které budou k etice vytváření zisku zajišťované manažery, nabízet svoje představy.

> *Jsem absolutně přesvědčen, že lidstvu nepomůže vpřed žádné bohatství na světě, dokonce, ani kdyby bylo v rukou toho nejsvědomitějšího pracujícího člověka. Příklad velkých a ryzích a osobností je to jediné, co nás dovede k velkým myšlenkám a ušlechtilým činům. Peníze působí pouze na sobectví a vždycky svého vlastníka pokoušejí k tomu, aby jich zneužíval. Umí si někdo představit Mojžíše, Ježíše, Gándhího nebo Carnegieho s žoky peněz?*[201]

Mínil například o etické tématice v souvislosti s vyděláváním a ziskem Albert Einstein. Znamená to tedy, že tradice víry pro etickou tématiku není dostatečným zdrojem?

---

[197] ANZENBACHER, Arno: *Úvod do etiky,* s. 18.

[198] Louis de Broglie, Vědec, který se zabýval kvantovou teorií. Wikipedie. [2016-05-09]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Louis_de_Broglie>.

[199] Institut Henri Poincarého. Významný multioborový vědec, fyzik. Wikipedie. [2016-05-09]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Poincar%C3%A9>.

[200] TRESMONTANT, Claude: *Základy teologie*. Brno: Barrister&Principal, 1995, s. 113.

[201] CALAPRICE, Alice: *To nejlepší z Einsteina: myšlenky a citáty slavného houslisty a fyzika.* s. 254.

Náboženské recepty, jež vznikaly pomalu v dlouhém období, jsou směsicí různých tradic a odpovídají potřebám rozličných společností (například křesťanství). U takových systémů je méně pravděpodobné, že budou ničivé, naopak asi více prospějí záměrům civilizace než šílené systémy moci, které vycházejí z hlav inspirovaných světských proroků … „Bojíme se nechat jednotlivce žít a obchodovat[202] *na základě jejich vlastní rozumové úvahy. Cítíme totiž, že tato výbava je nedostatečná a že jednotlivci učiní lépe, když využijí všeobecnou banku a kapitál národů a věků.“ Je typické pro slábnoucí autoritu křesťanství, že zlo ve světě vysvětluje pomocí rozmanitých příčin. Marx ve své teorii naopak vystačí s jedinou příčinou: veškeré zlo ve společnosti vzniká ze soukromého vlastnictví; zrušte ho a všechno zlo zmizí. Výsledkem ale ovšem není ráj, ale souostroví Gulag.* [203]

Autorem úryvku je Paul Johnson, který o pár řádků níže v titulu Nepřátelé společnosti ještě k tématu doplňuje, že není možné, aby se civilizace zbavila náboženského impulsu: *„Představa mizejícího náboženství je stejně iluzorní jako marxistická představa chřadnoucího státu.“*

Kontrastní pohledy na úlohu bohatství a současně na inspiraci soudobé společnosti náboženstvím doplníme ještě ve vztahu k hledání zprostředkovaného vlivu Nového zákona ve třech bestsellerech manažerské literatury návratem k Albertu Einsteinovi.

Bylo by možné všechno popsat vědecky, ale nedávalo by to smysl. Byl by to popis, který by neměl žádný smysl – jako byste chtěli popisovat Beethovenovu symfonii jako variaci vlnového tlaku.[204]

Vybraní autoři manažerských bestsellerů publikovali svoje práce v čase, a ten plyne. Je nutné proto poznamenat, že papežské encykliky, které jsou v dále použité pro konfrontaci, mohli autoři na základě veřejných diskusí, které vždy encykliky vyvolávají, znát. S výhradou encykliky Centesimus Annus, která vyšla až po vydání Porterovy Konkurenční výhody. Na druhou stranu, právě v době kdy uvedená encyklika vyšla, byla Porterova Konkurenční výhoda mezi profesionály řízení opravdu aktivním bestsellerem, tak bezesporu mohly být myšlenky v obojích konfrontovány v denní manažerské praxi. Pokud je tedy konkrétní manažeři, kteří četli manažerské bestsellery, současně znali, viz v této kapitole výše uvedený příklad o posluchačích přednášky.

Jsou-li etickými tématy spravedlnost, svědomí, zodpovědnost za druhého, ale i právo a normy, nebo štěstí a třeba také svoboda rozhodování, potom jde taková témata bez potíží dohledat v manažerské literatuře. I v částech z bestsellerů použitých v této diplomové práci. Jak je výše uvedeno, etická témata Nový zákon ve svých knihách obsahuje, jen je třeba jejich interpretace a porozumění. Autor diplomové práce předpokládá, že papežské encykliky, pokud se vyjadřují nebo navazují nebo souvisejí s tématy manažerského řízení, budou nesporně v souladu s etickým poselstvím Nového zákona.

[202] Autor názoru se odkazuje v textu na Edmunda Burkeho. Wikipedia. [2017-04-11]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Edmund_Burke>.

[203] JOHNSON, Paul: Nepřátelé společnosti. 1. vyd. Praha: Rozmluvy, 1999, s. 122.

[204] CALAPRICE, Alice: *To nejlepší z Einsteina: myšlenky a citáty slavného houslisty a fyzika.* Praha: Pragma, 1996, s. 262.

3.1. Encykliky a jejich protnutí s texty manažerských bestsellerů

Už první z encyklik, které se týkaly hospodářství a ovlivnili vývoj společnosti a tedy i kádrů pro řízení, tedy i manažerů, Rerum novarum z roku 1891, se věnuje nesnadným etickým tématům v hospodářství.

„Je to otázka plná obtíží a nebezpečí. Je totiž obtížné určovat práva a povinnosti mezi zámožnými a proletáři, mezi těmi, kdo propůjčují kapitál, a těmi, kteří poskytují svoji práci,[205]*“* píše se v encyklice. V bestselleru Micheala E. Portera je dobrým podkladem pro tuhle větu určování skutečné hodnotovorné činnosti. Etické téma je tady odvozené od J 12,20-26, a v diplomové práci v kapitole 2.2.4., spojené s odvahou opustit činnost, která nepřináší žádnou naději. Něco, co neznamená pro budoucnost vůbec nic.

To jsou v Porterově podání činnosti, které jsou možná v danou chvíli nutné, ale nejsou užitečné směrem do budoucna. Přesně takové jsou obtíže a nebezpečí, které mají i dnes před sebou obě strany jednání, zaměstnavatelé a zaměstnanci, dříve proletáři a zámožní, když pokračovat v práci znamená, že zítra přijdou o práci všichni. Zavřít firmu, když začíná prodělávat, to je rozhodnutí na ostří nože. Ve chvílích před úpadkem je práce firmy prací nehodnototvornou, prací, ze které nebude zítra nic, jako ze zrna v podobenství. Pro manažery to je etické dilema.

Dělení zisku mezi zaměstnance a zaměstnavatele, dělení zisku mezi koncového dodavatele a subdodavatele, podíl na zisku pro spolupracující obchodní jednotky. To může být otázka po spravedlnosti, jako etickém jednání. Jde nám ale o svědomí, úctu k druhé osobě, o respekt k bližnímu?

> *Dá se snadno poznat, že vlastním důvodem, proč se ujímají práce ti, kdo vstupují do nějakého výdělečného povolání, a účelem, k němuž především přihlížejí, je snaha opatřit si výdělek a tento výdělek vlastnit jako soukromý majetek.*[206]

V encyklice Rerum novarum nebylo nejspíš úmyslem hodnotit spravedlnost mezipodnikových vztahů. I když, právě taková nespravedlnost, jako je nezaplacení dodavateli, v posledku způsobí ztrátu výdělku pro zaměstnance okradeného subdodavatele. To není asi konvenční výklad a aplikace encykliky Rerum novarum. Ve vztahu k tématu aplikace etické inspirace Mt 19,16-22 to je nejspíš i hodně náročné. Určitě ale platí, že právě etické působení na dodavatele firmy, aby platili svým dodavatelům včas a stejně, jako jim platí jejich odběratel faktury, představuje zřetelnou paralelu k uvedené novozákonní etické inspiraci. K velké toleranci, i když to je těžké v těsných vztazích aplikovat, v atmosféře panujícího nedorozumění. „Kdo není proti nám, je pro nás,“ vysvětlují uvedené verše evangelia.

Předcházení sporů rozumným uvažováním je pro omezení etických dilemat přínosné, o tom nemůže být sporu. Rerum novarum k tomu říká:

> *Především: veškerá nauka náboženská, jejímž vykladačem a strážcem církev je, může účinně upravovat poměr mezi bohatými a proletáři a sjednocovat je tím, že vede*

[205] RN 1
[206] RN 4

neustále obě třídy k plnění vzájemných povinností, hlavně těch, které se týkají spravedlnosti.[207]

Dilemata spojená se spravedlností jako etickým tématem procházejí celým lidským životem. Jen těžko někdo může říct, že nikdy, ani na okamžik, ani trochu, nepocítil osten pocitu nespravedlnosti. Jenže někdy se nedorozumění, které přeroste ve spor, z nejrůznějších lidských důvodů předejít nedá. A neexistuje ani vůle k dohodě. Porter pro tuto situaci nabízí cestu rozluky, ukončit spolupráci mezi jednou a druhou stranou, nebo změnit jejich vazby, zařazení, vztah. Etické téma je zde pochopení role každé ze stran, při podpoře společného úsilí, stejně jako to je popsáno v Mk 9,23-40.

Autoři manažerských bestsellerů čerpali zprostředkovaně ze společnosti. Jak při svých studiích, tak v praxi. Setkali se také s pracemi starších autorů, kteří byli aktivní v období mezi světovými válkami a těsně po druhé světové válce.[208] Přesně v té době byla aktivním dokumentem magisteria encyklika Quadragesimo anno z roku 1931. Za čtyřicet let, které uplynuly od vydání předchozí hospodářské encykliky Rerum novarum, se staly otázky a témata v ní obsažené poměrně přístupným konceptem diskusí. Praxe byla jako obvykle vzdálená od teoretických doporučení. Zejména v období světové hospodářské krize, která nastala bezprostředně po vydání encykliky Quadragesimo anno.

Nauka podávaná v encyklice Rerum novarum totiž pomalu a nepozorovaně pronikla i do okruhu těch, kdo nepatří ke katolické jednotě a kdo neuznávají pravomoc církve. Tak se katolické sociální zásady ponenáhlu staly společným majetkem celého lidstva.[209]

Že je třeba svědomitě zachovávat rozdělení majetku, nepřekračovat hranice práv vlastního majetku a nesahat loupeživě na právo jiných, to přikazuje takzvaná spravedlnost směnná; že však bohatí nesmějí užívat svého majetku jinak než způsobem mravně dovoleným, to již nepatří k této spravedlnosti, nýbrž mezi jiné ctnosti, jejichž plnění nemůže být vymáháno cestou soudní. [210]

Dojde-li v obchodní praxi k tomu, že důvěra je pryč, a jak uvádí Porter, nelze dát výpověď své vlastní sesterské obchodní jednotce, tak to je rozhodně etické téma. Protože lidé na obou stranách fronty nebo barikády, která mezi sesterskými podniky vznikne, jsou vlastně v eticky bezvýchodné situaci. Jedni cítí křivdu, druzí mají zlost, a nemohou se dohodnout kudy dál. Vlastně obě strany sporu jsou Markovým fíkovníkem, který nenese plody (Mk 11,12-14). Porter přichází s podobným řešením jako evangelium. Obě organizace restrukturalizovat, což je vlastně forma odpuštění, tedy fíkovník je proklet, ale může se zase později zazelenat. Z praxe autora diplomové práce vyplývá, že takové řešení pomůže i nápravě poškozených mezilidských vztahů u lidí, kteří dříve spolupracovat nemohli.

Pracovat jako opravdový manažer znamená, že máte důvěru a plnou moc vlastníků spravovat jejich majetek. *„Nepracuje-li tedy člověk na svém vlastnictví, je třeba spojit práci jednoho a výrobní prostředky druhého, neboť žádné z nich samo o sobě nedokáže*

[207] RN 16
[208] To je zřejmé z rejstříků na konci bestsellerů.
[209] QA 21
[210] QA 47

nic.“[211] Jim Collins v této souvislosti nabízí ještě silnější paralelu, mluví o koherenci, kdy spolupráce přináší lepší výsledky než prostý součet možností. Ale Collinsova paralela z bestselleru má podmínku, tu zase velmi dobře popisuje Eliyahu M. Goldratt v Kritickém řetězu. Jde v ní o to, že když pochoduje jednotka, tedy společně, tak celá jednotka, celý výsledek, nastává až v okamžiku, kdy do cíle dorazí poslední voják. Opět to vypadá na náročnější etické téma, ale není: Vysvětlení novým zprostředkované zákonem inspirované etiky je v tom, že spojovat jdou jen systémy podobné výkonnosti. Jinak se účinek nedostaví, a lidé budou frustrovaní, nenastane soulad. V druhé části diplomové práce je v této souvislosti zmíněno Mt 9,14-17. O silné záplatě, která se z opotřebovaných šatů vytrhne.

> *Jestliže však je důvodem menšího zisku malá výkonnost, lenost nebo nezájem o technický nebo hospodářský pokrok, nesmí se to považovat za spravedlivý důvod ke snížení mzdy dělníkům. Nemá-li pak podnik sám dostatečné příjmy, které by stačily na placení spravedlivé mzdy dělníkům, protože ho buď tísní nespravedlivá břemena, nebo je nucen prodávat vyrobené zboží pod spravedlivou cenou, dopouštějí se ti, kdo na něj vyvíjejí takový nátlak, těžkého hříchu; neboť připravují o spravedlivou mzdu dělníky, kteří jsou z nezbytnosti nuceni přijmout nižší mzdu, než by si spravedlivě zasluhovali.*[212]

První část je etickým tématem současnosti. Jim Collins se na poměrně velkém prostoru své knihy snaží zabránit malé výkonnosti, lenosti, nezájmu o technologický nebo hospodářský pokrok. Uvádí jako příměr, nejprve než se začne, posadí se do autobusu správní lidé. Snaží se stejně jako L 6,47-49 vybudovat správné základy, a teprve potom věci, život dále řídit. Druhá část, o dumpingových cenách, o nespravedlivých břemenech, to je součást takzvané cenové diferenciace, a v tomto případě je etické téma spojené s nedodržováním norem, s nespravedlností spojenou třeba s krácením daní nebo s útiskem osob, tedy jejich nelegálním, právně nechráněným zaměstnáváním. Tady je možné, pokud se o pochopení toho, co je špatně, manažer bude snažit, nalézt etická dilemata spojená s výkladem L 20,21-26, jak je popsáno v kapitole 2.2.3.

> *Poněvadž však řád, jak správně říká sv. Tomáš, je jednota vznikající upravením a vzájemným přizpůsobením mnohých složek, pravý a přirozený společenský řád vyžaduje, aby různé články společnosti byly spojeny v jedno nějakým pevným poutem. Tímto sjednocujícím prvkem je jednou zboží nebo služby, jejichž výroba, popř. poskytování náleží příslušníkům stejného stavu, ať už zaměstnavatelům nebo zaměstnancům, jindy obecné blaho, na němž mají všechny stavy, každý svým dílem, spolupracovat a k němu přispívat. Tato jednota bude tím pevnější a účinnější, čím věrněji se budou jednotlivci i stavy snažit, aby své povolání naplňovali a aby v něm vynikali.*[213]

Všechny tři manažerské bestsellery usilují o naplnění života manažerů povoláním. Jsou napsané proto, aby jejich čtenáři ve svém povolání vynikali a aby rozuměli rizikům, které jejich práce z pohledu mezilidských vztahů nese. Spolupráce mezi lidmi je vždy etickou situací, když už pro nic jiného, tak že může dojít k nedorozumění, protože nikdo nemůže vědět, jak se druhý rozhodne, už třeba z pohledu svědomí. Svědomí je jedinečné a každý má své vlastní. Svědomí se sdílet mezi lidmi nedá.[214] Všechny tři bestsellery mají společné rozumové uvažování, které je u jejich čtenářů

[211] QA 53
[212] QA 72
[213] QA 84
[214] Závěrečná úvaha. WEBER, Helmut., *Všeobecná morální teologie*, s. 218-219.

jaksi předpokládáno. I když bylo podobenství O rozsévači (Mk 4,1-9) použité v diplomové práci v druhé kapitole k manažerskému rozhodování Eliahu M. Goldratta při plánování času, hodí se nejspíš se všem třem autorům a jejich práci.

Encyklika Mater et magistra je z roku 1961. Její obsah se vedle shrnutí obsahu a důsledků dvou předchozích hospodářských encyklik zaměřuje na spravedlnost a rovnováhu a slušnost v mezilidských vztazích v celé řadě oblastí života člověka. Etická inspirace jejího zaměření je nesporně velmi úspěšná, neboť témata, které předeslala, vyspělé země a třetí svět, globální majetek, svět jako místo, kde žijeme a zajišťujeme si obživu, či role států ve vyrovnávání hospodářského života mohou tvořit koncept pro práci libovolného politického sdružení občanů kdekoliv na světě. Autoři bestsellerů manažerské literatury už v té době měli svoje pracovní zkušenosti, a mohli porovnávat svět, který vidí, s obsahem diskusí o encyklice na půdě svých univerzit a odborných pracovišť. Přichází doba po Korejské válce, a začíná eskalovat konflikt ve Vietnamu, dochází k destrukci systémů závislých zemí v Africe a Asii, a ve Střední Americe. Existují dva mocenské a vojenské pakty, NATO a Varšavská smlouva.

> *V zemích hospodářsky vyspělých se také často stává, že výkony a služby malého významu nebo pochybné hodnoty jsou placeny velmi dobře, ba až extrémně, ale vytrvalá a hodnotná práce celých vrstev pracovitých a poctivých občanů je odměňována příliš nízce. Tak se stává, že jejich mzda nestačí k slušné obživě, nebo aspoň není ve shodě s tím, co skutečně konají k dobru společnosti, nebo není úměrná jejich podílu na zisku podniku, v kterém jsou zaměstnáni, ani jejich podílu na vzrůstu národního důchodu.*[215]

> *Je ovšem samozřejmé, že si podnik, který chce dostát důstojnosti člověka, musí zachovat také účinnou jednotu svého vedení. Z toho však neplyne, že lidé, kteří v něm denně pracují, smějí být považováni za pouhé podřízené a němé vykonavatele rozkazů, aniž jim je přiznáno právo předkládat svá přání a zkušeností; že se mají mlčky podřídit, když se rozhoduje o jejich pracovišti a pracovních metodách.*[216]

Jim Collins se snaží pomocí přitáhnout na stranu firmy co nejvíce lidí, kteří budou rádi, dobrovolně a s nadšením společně s firmou žít a řešit úkoly, které firma před sebe bude stavět. Goldratt se stejně dívá na povinnost odběratele přenášet jeho etiku a ochotu plnit všechny etické závazky na dodavatele, a vybírat si takové, kteří budou schopní a ochotní spolupracovat na společném úkolu. K společné práci nesmí být nikdo nucený, to je etická podmínka společná pro oba autory a vlastně i pro Portera, který popisuje úskalí ve spolupráci sesterských jednotek v rámci jednoho podniku. Pro příklady etické inspirace se skutečně dobře hodí Mt 12,33-37. Spolupráce je o době, po kterou trvá, o úsilí, než je společně dosaženo cíle, a o tom, že jeden se spoléhá na druhého, a takové vztahy musí být silné, zdravé. Proto je příměr o stromu – vztazích a důvěře, a ovoci – spolupráci, velmi silnou inspirací. Ještě jeden důraz Matoušův příběh obsahuje, je to slovo a jeho síla. Kultura slova ve firmě je i kulturou vztahů, a jak slova, tak vztahy mohou být silné, prázdné, nenaplněné, srozumitelné, pravdivé či falešné.

Populorum progresio je encyklika, které se zabývá velkými otázkami lidských vztahů v mezinárodním měřítku, včetně jejich dopadů do hospodářské oblasti, tedy její ambicí nesporně bylo, že měla mít vliv na práce a rozhodování manažerů. Nemohlo tomu být

[215] MeM 70
[216] MeM 92

jinak, neboť bez lidí, kteří by naplňovali obsah, který encyklika nabízí, by se v dané oblasti nezměnilo vůbec nic.

> *"Hledejte, a naleznete", otevřete cesty, které vzájemnou pomocí, prohloubením vědění a stále se šířící láskou nastolí bratrštější život, tak aby lidská společnost opravdu spočívala na shodě mezi všemi.*[217]

Hledání a nalézání třeba etické inspirace v Novém zákoně, která mohla v souvislostech inspirovat manažery, to je vlastně aplikace práce Jima Collinse, Eliyahu M. Goldratta a Michaela E. Portera v praxi. (L 11,9)

Jim Collins klade před čtenáře ve své ježčí koncepci otázky. Ptá se, zda víme, pro co v životě planeme pravým nadšením, kam můžeme napřít svoji vášeň, zda víme, co nám taková vášeň pro život dává, to je onen ekonomický motor, a naposledy se ptá, zda je to právě to pravé, v čem můžeme být nejlepší na světě, nejlepší pro všechny lidi.

> *Každý program na zvýšení produkce má své oprávnění, jen pokud slouží člověku. Jeho úkolem je totiž zmenšovat nerovnosti, odstraňovat diskriminaci, osvobozovat lidi ode všeho, co je zotročuje, a tak je činit schopnými, aby si ve všech časných věcech polepšili, aby sami usilovali o svůj mravní pokrok a dále rozvíjeli své duchovní dary. Rozvoj znamená starat se jak o sociální, tak i hospodářský pokrok. Nestačí pouze zvyšovat všeobecný blahobyt, aby mohl být spravedlivě rozdělován. Nestačí podporovat technický rozvoj, aby se obývání země stalo lidštějším. Omyly předcházejících generací by měly být výstrahou pro rozvojové země, aby se v této oblasti uchránily nebezpečí. Jestliže v nejbližší budoucnosti převáží vláda techniků neboli technokracie, zrodí možná zla stejně závažná jako liberalismus včerejška. Ekonomika a technika nemají žádný smysl, nepromění-li se ve službu člověku. A člověk je doopravdy člověkem jen v té míře, v jaké on, pán svých skutků a soudce nad jejich hodnotou, je též strůjcem svého rozvoje, tak jak to odpovídá jeho přirozenosti, kterou mu dal nejvyšší Stvořitel a jejíž možnosti a požadavky na sebe dobrovolně bere.*[218]

Míníme, že text encykliky Populorum progresio je jistě inspirovaný i Novým zákonem. Přičemž etické dilema, požadavek dobrovolnosti k službě, je pro Collinse zřetelnou podmínkou, pro Porterovo pojetím nevyřčeným, ale zřejmým neopominutelným předpokladem. A pro Eliyahu M. Godratta nutností, neboť jeho koncept kritického řetězu v praxi vyvolává změny, které je nutně třeba v diskusích obhajovat, a tedy hledat etické cesty k jejich realizaci.

Laborem exercens je už encyklikou, která těsně přesně předchází vydání prvního z manažerských bestsellerů, ve kterých hledáme etickou inspiraci pro manažerské rozhodování tak, jak jeho rysy jejich autoři popisují.

> *Rozvoj průmyslu a s ním spojených rozmanitých oborů, až k nejmodernějším technikám elektroniky, zvláště na poli miniaturizace, informatiky, telematiky aj., ukazuje, jak nesmírnou úlohu má při souhře mezi subjektem a objektem práce (v nejširším smyslu slova) onen spojenec člověkovy práce, zrozený z lidské mysli: technika. Technika*

[217] PP 85
[218] PP 34

chápaná v tomto případě ne jako dovednost nebo pracovní způsobilost, ale jako souhrn nástrojů, které člověk používá při práci, je nepochybně spojencem člověka. Usnadňuje práci, zdokonaluje ji a urychluje. Přispívá k tomu, že práce přináší stále více výrobků a mnoho z nich zdokonalilo svou jakost. Avšak někdy se může technika změnit ze spojence v člověkova protivníka – například tenkrát, když zmechanizování práce člověku "podrazí nohy", připraví ho o všechno osobní uspokojení i o podněty k tvořivosti a k odpovědnosti, když připraví o místo mnoho dosud zaměstnaných pracovníků nebo když v důsledku přehnaného okouzlení strojem udělá člověka jeho otrokem.[219]

I zde jde bez potíží dovodit, k danému, moderně a srozumitelně popsanému obsahu uvedené části encykliky, jakou etickou inspiraci v ní mohl autor manažerského bestselleru nalézt. Je to stejné varování před přeceňováním vlastní důležitosti, otázky soudnosti, úcty k lidem, pokud technologie řízení slouží jako symbolický stroj k udržení osobní moci. S tím souvisí Porterovo pojetí řízení pracovních sil, spravedlivá odměna a soudnost při plnění požadavků. V druhé části bylo k danému tématu vypíchnuto podobenství o Farizeovi a celníkovi z L 18,9-14. Jak podobenství, tak vybraná část encykliky představují pro manažery velké varování před pohrdáním lidmi, před pohrdáním jejich osobními životy, ať už po odchodu z práce žijí doma jakkoliv. To stejné platí i k etickému úskalí falešného, účelového jednání až předstírání přímo v zaměstnání.

Vybrané pasáže z evangelií promlouvají k člověku, mluví o lidech. Autoři manažerských bestsellerů psali svoje odborné knihy pro čtenáře a jejich texty jsou naplněny lidmi. V obou případech jde o osobu člověka. Jistěže nemají manažerské bestsellery stejnou váhu jako Nový zákon už jen tím, že mají jiné poslání než Bible. Přesto nelze popřít, že byly sepsány se stejný důrazem na etickou podmínku člověka jako osoby, svobodného a uvědomělého subjektu. Tak jako následující text z encykliky Laborem exercens.

Tak tedy "vláda", o které mluví biblický text, o němž rozjímáme, se týká nejen objektivní stránky práce, ale uvádí nás současně do chápání její stránky subjektivní. Práce jako proces, kterým si člověk a lidstvo podmaňují zemi, odpovídá jen tehdy tomuto základnímu pojmu v bibli, když se zároveň v celém tom procesu člověk projevuje a potvrzuje jako ten, kdo "vládne". Tato vláda se v jistém smyslu vztahuje spíš na stránku subjektivní než objektivní: subjektivní stránka podmiňuje samotnou mravní podstatu práce. Není totiž pochyby, že lidská práce má svou hodnotu mravní, která je přímo a bezprostředně spjata se skutečností, že ten, kdo ji koná, je osoba, že je to uvědomělý a svobodný neboli o sobě rozhodující subjekt.[220]

Poslední encyklikou, která v sobě jako velký souhrnný dokument může skrývat aplikované novozákonní etické inspirace jako možné podhoubí k hledání a nalézání řešení, konceptů manažerského rozhodování pro Jima Collinse a Eliyahu M. Goldratta (Porterova práce vyšla před vydáním této encykliky), je Centesimus annus z roku 1991. Odráží změnu rozložení politických systémů v Evropě a odráží problémy v řízení lidských společností v rámci právě začínající silné globální ekonomiky.

[219] LE 5
[220] LE 6

Moderní podnikové hospodářství obsahuje veskrze pozitivní aspekty. Jejich základem je svoboda člověka, která se uplatňuje v hospodářství stejně jako v mnoha dalších oblastech. Hospodářství je součástí mnohostranného lidského konání a platí v něm, stejně jako v každém jiném odvětví, právo na svobodu a povinnost této svobody odpovědně využívat. Zde však existují specifické rozdíly mezi tendencemi moderní společnosti a společností nedávno i dříve minulých. Zatímco dříve byla rozhodujícím výrobním faktorem půda a později kapitál, chápaný jako souhrn strojů a výrobních prostředků, dnes je stále více rozhodujícím faktorem sám člověk, to jest jeho schopnost myšlení, která se projevuje ve formě vědeckého poznání, jeho schopnost organizovat se na základě solidarity a rozpoznávat a uspokojovat potřeby jiných lidí.[221]

Všichni tři autoři věnují zanedbání etických rozměrů v jednání manažerů a jimi vedených podřízených opravdovou pozornost. Etické téma plnosti života člověka, jeho hledání a nalézání, je vlastně podstatou práce. A to i autorské práce při psaní zkoumaných bestsellerů.

Hospodářství je pouze jedním aspektem a jednou dimenzí mnohostranného lidského jednání. Je-li absolutizováno, stává-li se výroba a spotřeba zboží nakonec středem společenského života a v očích společnosti jedinou hodnotou, která není podřízena žádné jiné, nelze pro to hledat příčinu pouze v hospodářském systému samém, nýbrž ve skutečnosti, že celý sociálně-kulturní systém, zanedbávající mravní a náboženské dimenze, selhal a nyní je omezen pouze na produkci zboží a služeb. Toto vše lze shrnout konstatováním, že hospodářská svoboda je pouze jedním prvkem svobody. Prohlásí-li se za samostatnou, neboli pohlíží-li se na člověka spíše jako na výrobce, respektive spotřebitele zboží, a ne jako na subjekt, který vyrábí a konzumuje proto, aby žil, ztrácí tato svoboda svůj nezbytný vztah k člověku, kterého nakonec odcizuje a utlačuje. [222]

[221] CA 32
[222] CA 39

Závěr

Diplomová práce odpověděla na otázku, zda máme nějaké společné znaky pojetí řízení a rozhodování popsané v bestsellerech manažerské literatury *Jak z dobré firmy udělat skvělou* od Jima Collinse, *Konkurenční výhoda* od Michaela E. Portera a *Kritický řetěz* od Eliyahu M. Goldratta. Je to rozhodující role mezilidských vztahů a osoby člověka při řízení firmy.

K nalezenému společnému znaku konceptů pojetí rozhodování a řízení Portera, Collinse a Goldratta byly vyhodnoceny ještě specifické znaky. U Portera to jsou hodnototvorné činnosti a spolupráce mezi obchodními jednotkami. U Collinse je to koherence a autobus se správnými lidmi. U Goldratta to je jednotka s pochodujícími vojáky. Pro všechny autory je společné, že vzájemná podpora lidí uvnitř firmy a porozumění etice rozhodnutí jsou klíče k úspěchu.

Diplomová práce odpověděla u uvedených autorů manažerských bestsellerů na otázku, zda jsme nalezli zprostředkované novozákonní zdroje etické inspirace pro pojetí řízení a rozhodování. Našli jsme spíše proces než definici. Člověk musí rozumět sám sobě, aby rozuměl lidem.

Třetí otázka diplomové práce se ptala, jaké zdroje zprostředkované novozákonní etické inspirace v bestsellerech manažerské literatury měly, nebo respektive mohly mít vliv na jejich vybrané autory v kontextu společenských diskusí doby. Pro osvětlení problému byly použity encykliky, časově relevantní k době vzniku a přípravných prací na manažerských bestsellerech. Postupné vrstvení hospodářských encyklik a jejich vzájemné propojení odkazy v jejich úvodech ukázalo na trvalou diskusi o křesťanském pojetí hospodářské tématiky ve společnosti. Na to nemohli ve svých úvahách, i třeba zprostředkovaně, autoři manažerských bestsellerů nereagovat. Příkladem se stala citovaná encyklika Populorum progresio. Zdůraznila, jak se společnost v čase vyvíjí. A jak se postupem doby hospodářská témata proměňovala.

Jaký byl přínos práce a komu bude sloužit? To byly otázky, které si autor musel v úplném závěru nutně položit. Přínos práce byl v nalezeném propojení mezi koncepty pojetí manažerského rozhodování a zdrojů zprostředkované etické novozákonní inspirace Je pozoruhodné, jakou míru shody můžeme aplikovat na konkrétní metody řízení, popisované ve vybraných manažerských bestsellerech, a na příklady vycházející z textů Nového zákona.

Práce může posloužit jako vodítko pro hledání a nalézání aplikace etických východisek inspirovaných zprostředkovaně Novým zákonem. Může být vodítkem pro pedagogy, kteří připravují budoucí odborníky v oblasti aplikované etiky. Nalezené propojení a souladu mezi koncepty manažerského rozhodování a encyklikami může pomoci při přípravě odborníků na řízení, manažerů. Ukazuje na mohutnost sociálních otázek v obecné kultuře západního civilizačního okruhu.

Zde je nutný praktický návod jak na to. Když se například použije na primárně manažerské škole jedna z vybraných citací z encyklik, a studentům je zadáno připravit přímo na hodině reflexi, která bude spojená s aplikací, příklady z jejich podnikové praxe, lze otevřít kritickou diskusi o hledání shody. Posléze je lze seznámit s původem

zadaného textu, a doplnit některým ze zvolených autorů manažerských bestsellerů a relevantní částí jeho pojetí manažerské koncepce jako příkladem. To může otevřít budoucím manažerům pohledy, které neznají.

Pokud tedy práce v praxi poslouží jako schéma postupu, jako návod jak přijmout informaci, že aplikaci novozákonních etických témat do otázek managementu je možné v uvažování lidí očekávat, bude její účel zcela naplněn.

Seznam použitých zkratek

CA - Centesimus annus. Encyklika – 100 let., 1991.

GANTT - Ganttův diagram, Ganttův graf. Jednoduchý nástroj pro odečítání doby plnění úkolu z časové osy.

J – Evangelium podle Jana.

L – Evangelium podle Lukáše.

LE - Laborem exercens. Encyklika – O lidské práci, 1981.

MeM – Mater et magistra. Encyklika – Matka a Učitelka všech národů, 1961.

Mk – Evangelium podle Marka.

Mt – Evangelium podle Matouše.

PERT - Program Evaluation and Review Technique – metoda určování pravděpodobného času plnění úkolu.

PP - Populorum progressio. Encyklika – Rozvoj národů, 1967.

RN - Rerum novarum. Encyklika O nových věcech, 1891.

TOC - Theory of Constrains – manažerské paradigma, které určuje, že nejslabší místo systému určuje nejvyšší meze výkonu.

QA - Quadragesimo anno. Encyklika – Čtyřicátého roku, 1931.

WTI – organizace World Trade International.

Seznam literatury

ANZENBACHER, Arno: *Úvod do etiky.* Vyd. v tomto překladu 2., V nakl. Academia 1. Praha: Academia, 2001, 1994.

BARTH, Karl: *Stručný výklad Listu Římanům.* Praha: Kalich, 1989.

BRÁZDA, Radim: *Srovnávací etika*, Praha: KLP – Koniasch Latin Press, 2002.

BYRNE, A. John; WELCH, Jack.: *Rovnou k věci*. Praha: Nakladatelství Pragma, 2001.

CALAPRICE, Alice: *To nejlepší z Einsteina: myšlenky a citáty slavného houslisty a fyzika.* Praha: Pragma, 1996.

COLLINS, Jim., *Jak z dobré firmy udělat skvělou.* 1.vyd. Praha: Grada, 2008.

CARNEGIE, Dale. *Jak získávat přátele a působit na lidi.* 9. vyd. českého překladu, dot. Praha: 1997.

CEJTHAMR, Václav., DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování.* 2. roz. přep. vyd. Praha: Grada, 2010.

DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel; LACKO, Branislav a kol.: *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada, 2009.

DONAHUE, John R.; HARRINGTON, Daniel J.: *Evangelium podle Marka.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2005.

DONNELLY, J.H., Jr., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M.: *Management.* 1. vyd. dot. 2008. Praha: Grada, 1997.

ECO, Umberto: *Meze interpretace.* Praha: Karolinum, 2009.

EKUMENICKÁ SKUPINA pro překlad Nového zákona: *Nový zákon s výkladovými poznámkami.* Praha: Česká Biblická společnost, 1991.

GLADWELL, Malcolm. *Bod Zlomu.* 3. vydání v českém jazyce. Praha: Dokořán, 2008.

GOLDRATT, Eliyahu. M.: *Kritický řetěz.* 1. vyd. Praha: InterQuality,1999.

GRÜN, Anselm; DUFNER, Meinrad: *Spiritualita zdola.* 2. vyd. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2002.

HARRINGTON, Daniel J.: *Evangelium podle Matouše.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2003.

HUNTINGTON, Samuel P.: *Střet civilizací.* Praha: Rybka Publishers, 2001.

JAN XXIII.: *Mater et Magistra.* Encyklika – Matka a Učitelka všech národů, 1961. (MeM)

JAN PAVEL II.: *Centesimus annus.* Encyklika – 100 let., 1991. (CA)

JAN PAVEL II.: *Laborem exercens.* Encyklika – O lidské práci, 1981. (LE)

JOHNSON, Paul: *Nepřátelé společnosti*. 1. vyd. Praha: Rozmluvy, 1999.

JOHNSON, Timothy Luke: *Evangelium podle Lukáše.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2005.

KREMER, Jacob: *Druhý list Korinťanům.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2000.

KÜNG, Hans: *Světový étos pro hospodářství a politiku.* Praha: Vyšehrad, spol. s r.o., 2000.

LEV XIII.: *Rerum novarum.* Encyklika O nových věcech, 1891. (RN)

LOMBORG, Bjørn: *Skeptický ekolog.* Praha: Dokořán, 2006.

LUKÁŠOVÁ, Růžena., NOVÝ, Ivan: *Organizační kultura*. *Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* 1.vyd. Praha: Grada, 2004.

LUŽNÝ, Dušan: *Náboženství a moderní společnost*, 2000.

MALLONEY, Francis J.; HARRINGTON, Daniel J.: *Evangelium podle Jana.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2009.

MÜLLER, Paul-Gerhard: *Evangelium podle Lukáše.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1998.

ORTKEMPER, Franz-Josef: *První list Korinťanům.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1999.

PAPEŽSKÁ BIBLICKÁ KOMISE: *Bible a morálka: Biblické kořeny křesťanského jednání.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2010.

PAVEL VI.: *Populorum progressio.* Encyklika – Rozvoj národů, 1967. (PP)

PETERS, T.J., WATERMAN, R.H., Jr.: *Hledání dokonalosti.* 1. vyd. Praha: Svoboda-Libertas, 1993.

PIUS XI.: *Quadragesimo anno.* Encyklika – Čtyřicátého roku, 1931. (QA)

PORSCH, Felix: *Evangelium sv. Jana.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1998.

PORTER, Michael. E.: *Konkurenční výhoda.* Praha: Victoria publishing, rok neuv.

ROTTER, Hans: *Osoba a etika.* Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 1997.

RATZINGER Josef: *Ježíš Nazaretský I.* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2011.

RATZINGER Josef: *Úvod do křesťanství.* Brno: Petrov, 1991.

STRUPPE, Ursula; KIRCHSCHLÄGER, Walter: *Jak porozumět Bibli. Úvod do Starého a Nového zákona.* Praha: Vyšehrad, 2000.

SUN-C´: *Umění války.* 1. vyd. Brno: b4u publishing, 2008.

TROJAN, Jakub: *Etické vztahy v ekonomice*, Oikoymenh, Praha, 2012.

TRESMONTANT, Claude: *Základy teologie*. Brno: Barrister&Principal, 1995.

TYSON, Shaun, JACKSON, Tony.: *Organizační chování.* Praha: Grada, 1997.

VÁCHA Marek, KÖNIGOVÁ, Radana, MAUER, Miloš: *Základy moderní lékařské etiky.* 1.vyd. Praha: Portál s.r.o., 2012.

WEBER, Helmut., *Všeobecná morální teologie*. Praha: Zvon - Vyšehrad, 1998.

Elektronické zdroje

II. vatikánský koncil. Obsah a dokumenty. Wikipedie. [2017-04-11]. <https://cs.wikipedia.org/wiki/Druh%C3%BD_vatik%C3%A1nsk%C3%BD_koncil>.

Abdukce. [2016-04-19]. <http://oltk.upol.cz/encyklopedie/index.php5/Abdukce>.

Arcibiskupství Bratislava, přednáška. (7.12.2014) [2016-06-18]. <https://www.abuba.sk/abuba/node/529. >.

Bethlehem Steel. Wikipedia. [2016-08-22]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Bethlehem_Steel>.

Beyond positive thinking: Success and Motivation in the Scriptures, Jim Collins. [2016-08-27]. <https://books.google.cz/books/about/Beyond_Positive_Thinking.html?id=arOAfMz05UgC&redir_esc=y>.

Čínská ekonomika, statistiky. [2017-04-04]. <http://www.hua2.cz/cinska-ekonomika-statistiky/>.

Císař Claudius, Wikipedia. [2016-09-04]. <http://rim.me.cz/cisarove/claudius/claudius.php>.

Dedukce. [2017-04-04]. <http://oltk.upol.cz/encyklopedie/index.php5/Dedukce>.

Edmund Burke. Wikipedia. [2017-04-11]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Edmund_Burke>.

Fannie Mae – Wikipedia. [2016-09-01]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Fannie_Mae>.

Forbes. Michael E. Porter. O sdílení odpovědnosti. [2017-03-12]. <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/10/09/michael-e-porter-on-why-companies-must-address-social-issues/#777ec6f3468a>.

Harvard Business School. Michael E. Porter. Ústav. [2017-04-07]. <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>.

Hodnocení knihy Kritický řetěz. Časopis Automa. (1.10.2003) [2016-07-31]. <http://automa.cz/cz/casopis-clanky/metoda-kritickeho-retezu-silne-a-slabe-stranky-2003_10_28952_02142/>.

Hodnoty společnosti – příklad z etické prezentace firmy. [2017-04-11]. <http://engie.sk/kariera-1/hodnoty-spolocnosti-a-etika

Christianity Today. Jim Collins: Good to Great 's Leadership Model Looks Familiar to Christians. (1.3.2003) [2016-11-29]. <http://www.christianitytoday.com/ct/2003/marchweb-only/3-10-51.0.html

Indukce. [2017-04-04]. <http://oltk.upol.cz/encyklopedie/index.php5/Indukce>.

Institut Henri Poincarého. Významný multioborový vědec, fyzik. Wikipedia. [2016-05-09]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Poincar%C3%A9>.

Jim Collins. [2016-09-14]. <http://www.jimcollins.com/about.html>.

Jim Collins: Good to Great. Wikipedia. [2016-04-14]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Good_to_Great>.

John´s blog. (4.10.2010) [2016-09-09]. <http://custardy.blogspot.cz/2010/10/jim-collins-good-leadership-and-gospel.html>.

Karl Marx. Wikipedia. [2017-04-04] <https://cs.wikipedia.org/wiki/Karl_Marx>.

Key account manager [2017-04-04]. <http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/k/key-account-manager/>.

Konference TEDGlobal 2013, Edinburgh. (13.6.2013) [2017-04-02]. <https://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems#t-44074>.

Louis de Broglie, Vědec, který se zabýval kvantovou teorií. Wikipedie. [2016-05-09]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Louis_de_Broglie>.

Michael E. Porter. O autorovi. Wikipedia. [2017-04-07]. <https://cs.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter>.

Nová generace, blog mladých křesťanů na webu. (8.12.2012) [2016-06-09]. <http://novagenerace.com/blogy/petr-rattay/37-blogy/378-hled%C3%A1n%C3%AD-smyslu>.

Nucor – hospodářská společnost – web společnosti. [2016-08-22]. <http://www.nucor.com/>.

O Goldrattovi. [2017-04-08]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Eliyahu_M._Goldratt>.

Porterův model pěti sil, stručný popis a charakteristika dle Wikipedia. [2016-02-11]. <https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_anal%C3%BDza_p%C4%9Bti_sil>.

The Israeli business bible. (17.1.2013) [2017-04-08]. <http://www.tabletmag.com/jewish-life-and-religion/121765/the-israeli-business-bible>.

TOC. [2017-04-08]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_constraints>.

Umberto Eco. Wikipedia. [2017-04-04]. <https://cs.wikipedia.org/wiki/Umberto_Eco>.

Vyložení pojmu Teorie omezení: Theory of Constrains. Zkratka TOC – Wikipedia. [2016-04-19]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_constraints>.

WTI cena ropy. (3.4.2017) [2017-04-04]. <http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-wti-crude-oil-graf-vyvoje-ceny/nr_index.asp?A=5&idk=91&od=29.9.2003&curr=USD&default_curr=USD&unit=&lg=1>.

Zprávy iDNES. Paříží otřásl teror. 120 mrtvých. (14.11.2015) [2017-04-04]. <http://zpravy.idnes.cz/teroristke-utoky-v-parizi-dch-/zahranicni.aspx?c=A151113_222750_zahranicni_fka >.