

Poděkování

V úvodu této učebnice, která vychází z mojí disertační práce, je mou milou povinností poděkovat všem těm, bez nichž by tato kniha jen stěží vznikla. Na prvním místě bych chtěl vyjádřit svoji vděčnost mému vzácnému učiteli, Prof. Ing. Gustavu Tomkovi, DrSc., za všechno, co pro mě v rámci mé vědecké práce vykonal. Nemenší dík zaslouží i Doc. Ing. Zdenek Dytrt, CSc., z Univerzity Pardubice. Moje díky ale určitě patří i všem kolegům z Katedry ekonomiky, manažerství a humanitních věd FEL ČVUT a všem dalším, kteří se neváhali podělit o svoje zkušenosti a o svůj čas, kdykoliv jsem potřeboval. V neposlední řadě chci poděkovat všem mým studentům, kteří svými mnohdy hlubokými otázkami a náměty po léta formovali moje názory a pohledy na rozsáhlou oblast etiky a morální teologie. Díky nim i v této knize může zaznít něco z toho, co jsme společně objevovali v často bouřlivých diskusích a debatách, ve kterých jsme si navzájem tříbili svoje názory. Za tuto možnost patří nezpochybnitelný dík současnému rektorovi Českého vysokého učení technického v Praze, Prof. Ing. Václavu Havlíčkovi, CSc., který svým moudrým postojem umožnil zavedení výuky teologie a etiky na naší fakultě.

Tato publikace by ale stěží vznikla bez vlivu mých učitelů na Katolické teologické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Svůj dík bych tedy chtěl vyjádřit především dvěma z nich: P. Doc. ThDr. Jiřímu Skoblíkovi, který ve mně probudil zájem o další studium morální teologie a etiky a P. Prof. ThDr. JUDr. Miroslavu Zedníčkovi, profesoru obojího práva, pod jehož vedením jsem se zapojil do vědecko – výzkumné práce už během teologických studií. Mnohé z jejich názorů zaznívají i na stránkách této učebnice.

V neposlední řadě chci poděkovat všem mým blízkým za jejich podporu: i jejich úsilím předkládám tuto knihu jako výsledek mých studií, úvah, přednášek, homilií a modliteb a přeji si, aby pro každého jejího čtenáře byly myšlenky v ní obsažené ukazatelem cesty k mravně vydařenému životu ve složitých časech dnešní doby.

P. Vladimír Slámečka

V Praze, o svátku sv. Tomáše Akvinského, léta Páně 2012

OBSAH

1	ÚVOD.....	8
2	ETIKA A MORÁLKA	10
2.1	Co je to etika?.....	10
2.2	Mravní předporozumění.....	12
2.3	Dějinný exkurz	13
2.4	Dekalog jako základní mravní norma naší civilizace.....	32
2.5	Homo mercator numquam aut vix potest Deo placere,.....	52
3	PŘÍSTUPY K MANAŽERSKÉ ETICE	60
3.1	Etika v praxi	60
3.2	Důvody neetického jednání	65
3.3	Typy manažerů.....	69
3.4	A jak z toho všeho ven?	75
3.4.1	Etické kodexy	77
3.4.3	Etický audit.....	89
4	MANAŽERSKÁ ETIKA.....	94
4.1	Etika v managementu	94
4.2	Problémy s uplatněním etiky v managementu	98
4.3	Manažerská etika jako inovace řízení	103
4.3.1	Tvořivá práce.....	104
4.3.2	Brainstorming, příklad asociativních metod práce	107
4.3.3	Algoritmus tvořivé práce	109
4.3.4	Invence pro rozhodování	112
4.3.5	Systém manažerské etiky.....	115
4.4	Subsystemy manažerské etiky.....	119
4.4.1	Morálka a kreativita.....	119
4.4.2	Kvalifikace.....	125
4.4.3	Aplikace.....	129
4.5	Komplexnost manažerské etiky.....	133
5	SPOLEČENSKÁ A SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST FIREM	144
5.1	Proč být společensky odpovědnou firmou?.....	144
5.2	Společenská odpovědnost firem v mezinárodním kontextu	155
5.3	Společenská odpovědnost firem v praxi aneb pohled na několik známých firem.....	157
6	DILEMA KONZUMNÍ SPOLEČNOSTI ANEB NEETIKA V PRAXI.....	164
6.1	Co je to konzum?.....	164
6.2	Konzumní manažer	168

7 ZÁVĚR.....	173
RESUMÉ.....	180
SUMMARY	181
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	182

1 ÚVOD

Žijeme v době, kdy se o morálce a etice v nejrůznějším společenském kontextu sice na jedné straně neustále diskutuje, nicméně na straně druhé jsme naopak svědky stále se zhoršujícího morálního klimatu. Jednou z mnoha oblastí, která je tímto fenoménem zasažena nejvíc, je oblast podnikání. Etika v managementu, v podnikání, obecně v ekonomice se dnes skloňuje v mnoha pádech, přičemž její důležitost je zdůrazňována na všech úrovních. V praxi se setkáváme s nejrůznějšími postoji, názory a způsoby řešení, nicméně nikdo si dnes nedovolí tvrdit, že etika do ekonomiky jako takové nepatří a že s ní není nutno počítat. Etika do ekonomiky patří, je její nedílnou součástí a každodenní zkušenost nás přesvědčuje, že čím razantněji a rychleji bude aplikována na všech úrovních, tím pro ekonomiku i společnost lépe. Na prvním místě je tedy třeba zdůraznit, že téma knihy je navýsost aktuální.

Stále totiž existuje nemalé procento lidí, obyčejnými laiky počínaje a bohatými byznysmeny konče, kteří tvrdí, že ekonomika je prosta jakýchkoliv morálních zásad a že jediným skutečným motorem je boj o větší podíl na trhu, větší zisk. Tam, kde vládne neviditelná, a přesto neúprosná ruka trhu, není pro morální principy příliš místa. Opravdu není? Opravdu je trh tak všemocný, že si můžeme dovolit nechat ho řídit všechno naše počínání? Určitě ne. A existuje na to nejen spousta literatury s více či méně seriózními důkazy, existují i důkazy z praxe.

Stále více firem se snaží podnikat morálně vydařeně, poněvadž jsou si vědomy, že jen podnikání v souladu s mravními principy může být z dlouhodobého hlediska úspěšné. Abychom se přesvědčili, že tomu tak opravdu je, nemusíme chodit k velkým zahraničním společnostem, ale stačí se rozhlédnout všude okolo sebe. Po letech socialistického hospodářství, které si s morálními hodnotami příliš hlavu nelámalo, ostatně jako celý systém, se v naší zemi před více než dvaceti lety otevřel prostor k svobodnému podnikání, k rozvoji ekonomiky podle tržních principů. Situace byla od tradičních západních států diametrálně odlišná: měli jsme za sebou dlouhá desetiletí devastace zejména morálních hodnot.

Stále více lidí si po zkušenostech minulých let uvědomuje, že na podvodech, krádežích a jiných nemravnostech se dá z dlouhodobého hlediska jen těžko zbohatnout. Jistě, mohli bychom uvést řadu jmen, jejichž osudy svědčí o opaku, nicméně ani tito jednotlivci nemohou popřít, že nekalé způsoby, jimiž přišli ke svému jmění, je přivedly často až k trestnímu stíhání, opuštění republiky nebo k jiným nestandardním řešením.

V naší společnosti také působí čím dál tím více zahraničních firem, které přicházejí často i z jiného kulturního, morálního a duchovního prostředí a přinášejí s sebou zvyky, na které nebyla naše společnost po desetiletí zvyklá. Rozmáhá se praxe tzv. etických auditů, potvrzujících kvalitu morálního a sociálního klimatu firmy, tlačí se na akademickou sféru, aby se vážně zabývala úlohou etiky v ekonomice, sestavují se etické kodexy, které mají vytvořit odpovídající morální prostředí.

Situace v naší společnosti již tedy zdaleka není tak tristní, jako byla před oněmi třídvaceti lety, nicméně není ani zdaleka uspokojivá.

Podle mnoha autorů se situace zhoršuje i v tradičních kapitalistických zemích: mnozí manažeři chápou morálku čistě subjektivně, relativisticky, lidé jsou stále egoističtější, orientovaní na sebe sama s touhou si svůj život maximálně „užít“ i za cenu nekalých praktik, orientují se na hmotné statky a jejich rozmnožení za každou cenu, často bez jakéhokoliv ohledu na dobro druhých a celku. Konzumní styl života zasahuje všechny oblasti lidské společnosti.

Úkolem etiky v ekonomické sféře tedy není jenom tyto problémy popsat, ale zejména najít jejich optimální řešení. Bohužel se totiž ukazuje, že nelze spoléhat jen na mravní výchovu jednotlivce, ale je třeba najít více či méně obecně použitelná řešení, která jednotlivce k mravnímu jednání donutí, byť se z hlediska morálky nejedná o nejvydařenější způsob. Proto se tato práce pokouší proniknout do problematiky etiky v podnikání hlouběji, definovat základní pojmy a naznačit cesty uplatnění etiky v hospodářské praxi.

2 ETIKA A MORÁLKA

2.1 Co je to etika?

Odpověď na tuto otázku není vůbec jednoduchá: existuje totiž nespočet názorů, pojetí různých etických škol, různé definice odrážejí filosofické, náboženské či politické přesvědčení jejich tvůrců a jsou tak značně nepřehledné. V této práci budeme vycházet z křesťanského hodnotového názoru a nejen na otázku pojetí etiky, ale na celou problematiku, popisovanou v této práci, budeme hledět prismatem křesťanství, resp. katolicismu. Ještě dřív, než se pustíme do zkoumání definice etiky, je třeba vymezit, jaký je rozdíl mezi etikou a morálkou, poněvadž se obvykle setkáváme s oběma termíny a v běžné řeči máme za to, že se jedná o synonyma. V literatuře¹ se uvádí, že vědecktější název pro disciplínu je *etika*, zatímco název *morálka*, který zdomácněl zejména ve Francii, je lidovější, méně vědecký. Současná sekulární filosofie opravdu označuje slovem *etika* filosofickou disciplínu, zkoumající lidské jednání z hlediska mravnosti, zatímco slovem *morálka* se běžně označuje *spíše praktická a předpisová stránka problému*. Oba termíny přitom pocházejí z jednoho slova: v prvním případě z řeckého **ἠθος** (*mrav, zvyk, obyčej*), zatímco druhý termín z latinského slova **mos, moris**, majícího v podstatě tentýž význam jako řecké *ethos*.

Je zajímavé poohlédnout se po původním významu slova „ethos“ (**το ἠθος**) = zvyk, mrav, obyčej. Řecké slovo *ethos* se v první řadě týká zvířat a označuje místo jejich pastvy nebo stáj, jakož i způsob jejich života a chování. Přeneseno na člověka znamená *ethos* místo bydlení, určené společenstvím nebo původem, a potud také všechno, co je obyčejem a mravem v rámci společného bydlení. Odtud toto slovo nabývá významu charakteru jednotlivého člověka ve vztahu k společnému mravu a nakonec označuje vůbec způsob jednání, postoj a smýšlení osob.²

Co se týče etymologie slova **mos, moris**, nahlédněme nejdříve do latinsko – českého slovníku:

mos, moris m. = *mrav, zvyk, obyčej; rozmar, nálada, zvláštnosti, chuť, vůle, způsob, povaha, vlastnost, charakter, nebo také řád, pravidlo, zásada, zákon, předpis.*³

Podle Anzenbachera označuje slovo **mos** *vůli uloženou člověku bohy nebo panovníky, tedy předpisy a zákony, a pak tradiční mravy a obyčeje.*⁴

Nakonec významy obou slov, jak řeckého **ἠθος**, tak latinského **mos**, splynuly v jedno a vyjadřují **osobní způsob života, smýšlení, charakter a mravní chování jednotlivce.**⁵

¹ Inocenc Arnošt Bláha: *Ethika jako věda*, Atlantis, Brno 1990, str. 7

² Arno Anzenbacher: *Úvod do etiky*, ZVON, Praha 1994, str. 17 – 18

³ Pražák, Novotný, Sedláček: *Latinsko – český slovník*; SPN Praha 1955

⁴ Arno Anzenbacher: *Úvod do etiky*, str. 17

⁵ srov. tamtéž, str. 17

Velmi zajímavá je ale etymologie českého slova **mrav**, které bývá chápáno jako ekvivalent obou předešlých cizích slov. Jeho původ je praslovanský: pochází z praslovanského základu norv-, v staré češtině *nrav*. Význam tohoto slova nám zachovala ruština: **нравиться** = líbit se. *Nrav* je tedy něco, co se líbí, je to takový způsob jednání, které se ostatním líbí, které nám zajistí, že se i my líbíme ostatním. Český termín *mrav* je tedy obsahově mnohem bohatší než oba cizí výrazy; nacházíme v něm styčnou oblast mezi etikou a estetikou: co je dobré, je krásné, líbivé a naopak.⁶

Zajímavé je i to, že všechna slova jsou původně zasazena do sociálního kontextu a chápou lidské jednání především v závislosti na lidském společenství. Jsou to nejprve sociální hodnoty, teprve později nabývají *subjektivně individuální aspekt*. *Etymologie slov „etický“ a „morální“ ukazuje na původní sociální zasazení mravních jevů do společných mravů, obyčejů, zákonů a tradic.*⁷

Název *etika* se pro disciplínu začíná používat od dob Aristotelových, kdy bylo tak nazváno jeho stěžejní morální dílo **Etika Nikomachova**. V dějinách filosofie bývaly pro etiku propagovány ještě další názvy, z nichž za zmínku stojí snad jen Masarykova *praktická filosofie*, jak se s ní setkáváme v jeho *Konkrétní logice*. Pro Masaryka se jedná o sjednocené a harmonické vědění, chápané jako opora důsledného vedení života. V dalším textu se přidržíme pohledu, vlastního teologii. Hovoříme-li totiž v tomto kontextu o *etice*, hovoříme vždy o **filosofické disciplíně, zkoumající lidské jednání z hlediska jeho vztahu k pravdě člověka, poznávané rozborem stvoření** (tj. *světlem přirozeného rozumu*). Naproti tomu *morálkou*, resp. *morální teologií* rozumíme **teologickou disciplínu, zkoumající lidské jednání z hlediska jeho vztahu k pravdě člověka, poznávané rozborem Zjevení** (tj. *světlem rozumu, prozářeného vírou*). Je evidentní, že *morální teologie* i *etika* – jsou-li obě pravdivé a ve své metodologii poctivé – musí dosahovat stejných výsledků, přičemž *morální teologie* vzhledem k předmětu poznání většinou obsahuje „cosi“ navíc. Klasickým příkladem je *eticky* zcela vydařená potřeba „svátečního“ odpočinku. *Etika* potvrdí nutnost po práci odpočívat a tento odpočinek prožívat v určité „sváteční“ dimenzi. *Morálka*, poučená Dekalogem – tedy Bohem zjevenou pravdou – bude jistě s tímto názorem souhlasit, situuje však tento „sváteční“ odpočinek na den sobotní (židé) či nedělní (křesťané).

Ať už vztah mezi etikou a morálkou chápeme jakkoliv, je jisté, že *etika* jako teorie odráží filosofii, ze které vychází, a tudíž ovlivňuje i žitou praxi. Znamená to tedy, že filosofické předpoklady nakonec rozhodují o jednání konkrétního člověka, i když si to možná drtivá většina lidstva nepřipouští. V následujících kapitolách a zejména v exkurzech se pokusíme nastínit hlavní etické principy, jak je nacházíme v různých etapách lidské civilizace, přičemž zvláštní důraz bude kladen na křesťanskou etiku, která prostupuje celou tzv. „západní civilizací“. Jedním z klíčových problémů bude vymezení kategorií „dobra“ a „zla“, které jsou pro etiku zásadní. *Chceme-li uvažovat o etice určitých oblastí života, měli bychom nejprve vědět, o co v etice zásadně a všeobecně jde. Teprve pak můžeme aplikovat*

⁶ srov. Katechismus katolické církve (dále jen KKC), § 2500 a násl.

⁷ Arno Anzenbacher: Úvod do etiky, str. 18

etické hledisko na určité obory praxe a diferencovaně zkoumat problémy speciálních etik. (Arno Anzenbacher)

2.2 Mravní předporozumění

Aniž si to uvědomujeme, vynášíme denně možná stovky morálních soudů a vůbec celé naše jednání je prostoupeno vědomím mravnosti. Etika označuje tento fenomén jako tzv. *mravní předporozumění*, bez kterého by vůbec nebylo možné, abychom žili jako mravně jednající lidé uprostřed lidského společenství, máme *poměrně konzistentní a shodné vědění o významu mravních skutečností*⁸. K mravnímu předporozumění patří např. **mravní hodnocení** (*svému vlastnímu jednání a jednání druhých lidí připisujeme mravní hodnotu*). Všimněme si, že zdaleka nehodnotíme jenom jednání, ale kategoriemi dobra a zla označujeme i osoby, resp. sociální útvary. Těmito kategoriemi označujeme zásadně jen lidské jednání, ostatní pak pouze na způsob antropomorfismů.

Hodnotíme-li lidské jednání z hlediska mravnosti, předpokládáme, že každý člověk je schopen alespoň obecně rozlišit, co je dobré a co je zlé; předpokládáme také, že si uvědomuje základní morální imperativ: **dobro je třeba konat a zla je třeba se varovat**. Z výše uvedeného plyne, že v člověku předpokládáme existenci něčeho, co tradičně nazýváme **svědomím**.⁹

Posuzujeme-li mravnost svého jednání a jednání druhých lidí, předpokládáme **dobrovolnost** lidského jednání. Člověk je pánem svého jednání, mohl by jednat jinak, případně se svého jednání zdržet. Předpokládáme, že lidské jednání není na rozdíl od přírodních jevů determinováno.

Dalším důležitým prvkem mravního předporozumění je předpoklad lidské **odpovědnosti**. Jinými slovy: jedná-li člověk v souladu se svým svědomím a současně dobrovolně, *očekáváme* od něho, že může rozumně odpovědět na otázku, proč jednal takto a ne jinak. Otázku lze ale nahlédnout ze dvou stran:

- je předmětem racionální diskuse, co je dobro a co je zlo. Není to výsledek našeho soukromého přesvědčení či pocitu, je to naopak něco, co lze (a současně je to nutné) logicky, racionálně zdůvodnit;
- současně platí, že zlé jednání nějak odporuje rozumu, je proti všeobecnému zájmu, rozbíjí a destabilizuje jak lidské společenství, tak jednotlivce. Rozhodneme-li se jednat mravně špatně, pak to sice děláme dobrovolně a svobodně, ale zároveň je to rozumově „neospravedlnitelné, nezdůvodnitelné“, ustupujeme nějakému tlaku, který není rozumově podepřen.

⁸ Arno Anzenbacher: Úvod do etiky, str. 13

⁹ podrobným rozbořem kategorie „svědomí“ se zabýváme v kapitole „Subsystemy manažerské etiky, kap. 3.4

Současně si uvědomujeme, že naše jednání má **sociální rozměr** (*každý lidský čin, ať mravně vydařený či nevydařený, má sociální rozměr. Platí to v přirozené rovině, viděno očima teologa též v rovině nadpřirozené; i ten nejskrytější skutek ovlivňuje nějakým způsobem celé lidské společenství*). Současně si ale uvědomujeme, že naším jednáním neneseme **odpovědnost** jen **vůči našim bližním**, ale především **vůči Bohu, vůči sobě samým** a rozhodně ne v neposlední řadě i **vůči přírodě** – jak živé, tak neživé. Ke všem těmto skutečnostem se na stránkách této učebnice ještě vrátíme.

Posledním aspektem mravního předporozumění je **vlastní hodnota člověka**. Je třeba si uvědomit, že mravní kvalifikace člověka se ve svých důsledcích zásadně liší od jakýchkoliv jiných kvalifikací. Mravní kvalifikace se jedinečným způsobem týká hodnoty a důstojnosti člověka jakožto člověka. Dopustíme-li se nějakého mravně nevydařeného jednání, diskvalifikujeme se tím sami před sebou, ztratíme hodnotu ve vlastních očích a následně i v očích ostatních lidí.

2.3 Dějinný exkurz¹⁰

Většina učebnic etiky či morální teologie začíná svůj historický exkurz Aristotelem, případně jinými filozofy antického období. Bláha se však velice trefně věnuje i předantickým filozofiím a zdůrazňuje, že jejich společným rysem byla silná náboženská podbarvenost¹¹. Lidé napodobovali dobré vlastnosti božstev, jež byla jejich nositeli. Bohové žádají po lidech, aby sami byli dobří, vystupují jako ochránci mravního řádu, trestají zlo a odměňují dobro. Zajímavé je, že od počátku si člověk uvědomuje transcendentní charakter dobra a zla. Uvědomuje si, že člověk není definitorem hodnot, ale že je pouze odkrývá v tajemných zákonitostech tohoto světa, které odkazují mimo tento svět. Problém ale tkví v tom, že je nesmírně těžké, ba mnohdy snad až nemožné, odkrýt tyto zákonitosti a poznat záměry oné Skutečnosti, která lidstvo přesahuje.

Z nejstarších etických systémů, které mimo jiné postrádají jakoukoliv vědeckost, lze vyzorovat jejich závislost na povaze toho kterého národa. Řekové tak považovali za dobré a mravné to, co mohlo učinit lepším život na této zemi, zatímco Indové se od všeho pozemského naopak odvraceli ve své touze dosáhnout *nirvány*, osvobození od všeho pomíjivého. Staří Peršané naopak vidí dva principy: dobra a zla. Tyto dvě říše, říše světla a tmy spolu soupeří, ale konečné vítězství náleží dobru, na jehož straně má také člověk stát. Zatímco pro Řeka jsou ctnosti samozřejmými dovednostmi, které činí lidský život šťastnějším a bohatším, má je Žid dokonce předepsány ve formě přikázání. Milovat člověka, který může být i nepřitelem, mít v úctě život bližního a současně považovat jeho majetek, společenské či rodinné vazby za nedotknutelné; to jsou hodnoty, které nejen prospívají k osobnímu i společenskému blahu, ale jsou i praktickou realizací největšího přikázání židovské Thóry: milovat Boha ze všech svých sil a ze všech svých schopností. Židovský Dekalog, tvořící základ mravního vědomí nejen židů, ale i křesťanů, a tedy většiny lidského společenství, je jasným důkazem

¹⁰ Miloš Šolle: Mravní vědomí v proměnách času, Cyrilometodějský kalendář 1989, str. 30 – 36, ČKCh v ÚČN, Praha 1988

¹¹ Bláha: Ethika jako věda, str. 7 a násl.

náboženského původu mravních norem. Dosud je tedy morálka spíše otázkou náboženskou než otázkou vědeckou.

Pojďme se podívat na to, jak se v antickém Řecku mění morálka jako věc bohů ve vědeckou disciplínu. Filosofové ve starém Řecku se zabývali hledáním pravé podstaty přírody a toto hledání je přivedlo ke zkoumání člověka. Je zajímavé, že protichůdné názory filosofů na podstatu přírody vedly k poznání omylnosti lidského rozumu. Brzo se proto podrobily kritice i dochované mravní názory, do té doby pokládané za nezpochybnitelné. **Sofisté** brzy přišli na to, že i v mravní oblasti se názory na to, co je dobré a co je zlé, velice rozcházejí, a nadto nade všechno se vlivem filosofie hroutila i tradiční víra v bohy a s ní spojený náboženský rozměr morálky. Sofisté došli ke smělému závěru, že tedy neexistuje žádná věda ani žádná morálka, když rozum není schopen poznat objektivní pravdu. Člověk tyto lidmi vymyšlené morální zásady dodržuje jen potud, pokud mu nepřekážejí v jeho osobním rozvoji a prospěchu, pokud ano, pak je klidně odhodí a překročí. To mělo samozřejmě za následek velký mravní úpadek a zdálo se tedy, že nic nedokáže nahradit mizející náboženskou oporu pro mravní život. Právě v tomto období vystupuje filosof, který ovlivnil nejen svou dobu, ale dal filosofii *logický pojem*: Sókratés.

Sókratés (470 – 399 př. Kr.) se narodil se v Athénách v klasické době a prožil zde téměř celý svůj život. Byl svědkem zlatého věku Athén, ale ke konci svého života též jejich zániku a úpadku. Jeho život byl poznamenán i politickou situací v zemi: Athény vedly válku se Spartou v téměř tři desetiletí trvající peloponéské válce, zatímco v samotných Athénách nadto ještě zuřil souboj mezi demokraty a zastánci aristokracie, mezi něž patřil i Sókratés. Nakonec ale demokracie zvítězila, Sókratés v zinscenovaném procesu odsouzen a nakonec popraven. Obžaloba ho vinila z bezbožnosti a kažení mládeže. Atmosféra v Athénách byla po prohrané bitvě se Spartou značně napjatá; Sókrata soudilo 501 „soudců z lidu“ a Sókratova „obhajoba“, která byla spíše ironickým výsměchem proti samotným soudcům a proti athénské politice, nemohla vysloužit Sókratovi nic jiného, než trest smrti. Mohl sice prchnout, případně si sám vybrat jiný trest, ale v duchu svého hesla „*lepší než žít špatně je nežít vůbec*“ zvolil smrt. Jaké byly Sókratovy etické názory?

Sókratés sofistům dokázal, že objektivní poznání je možné a že je možné též v oblasti etické: je tedy možno objektivně poznat, co je dobré a co je zlé. Podle Sókrata ten, kdo ví, co je dobré a jak se má jednat, také podle toho jedná a *ipso facto* se stává ctnostným. Sdílí názor svých předků, že mravně dobré je též účelné a prospěšné. Kdo ví, co mu nejvíce prospěje, ten podle toho také jedná: proto vědění je ctností a ctnosti se dá naučit. Tento Sokratův názor se v podstatě objevuje ve všech etických systémech. Jeho život, který jsme v kostce nastínili, ilustruje jeho teoretické názory: své poslání filosofa pojímal jako poslání božské, posílen výrokiem delfské věštitelny, která ho označila za nejmoudřejšího z lidí. Nevystupoval jako člověk, který by měl vždy a ve všem hotový recept na pravdu, ale jako někdo, kdo klade otázky, naslouchá druhým a společně s nimi hledá cestu k pravdě. Jde mu o to, jaké pojmy se skrývají za běžně používanými slovy, chce zrelativizovat neověřenou víru

v autoritu či hotové morální soudy, neopírající se o objektivní poznání. A protože je přesvědčen o tom, že tyto objektivní mravní normy existují a jsou poznatelné, dělá všechno proto, aby je našel. Život bez sebepoznání nepovažuje za hodný žít; člověk musí poznávat sebe sama („Poznej sebe sama“ – nápis v delfské věštárně, který Sókratés patrně znal). Poznání je podle něj sama ctnost: život a učení, teorie a praxe se nikdy nekryly dokonaleji než u Sokrata. K jeho myšlenkám autonomie praktického rozumu a vůle už pozdější filosofové nepřidali nic podstatného, pouze ji znovu objevili a připomněli. Sókratés jako filosof dokázal, že je možné pravdivé poznání dobra a zla, že jsou to hodnoty objektivně existující a přenechal svým následovníkům úkol tyto hodnoty vymezit a určit poslední smysl lidské existence. Ten nakonec řecká filosofie nachází v pozemské blaženosti člověka („*eudaimonie*“). Problém spočívá v tom, jak této blaženosti dosáhnout.

Antický *hédonismus* (z řeckého *ήδονή* = *slast*), zastoupený především Sókratovým žákem **Aristippem z Kyrény** (435 – 365), zastává názor, že *lidské jednání je motivováno výlučně snahou získat slast a vyhnout se strasti*. Praxe je v takovém případě motivována libostí, resp. nelibostí a sama příroda nám pocity libosti a rozkoše naznačila, kde máme hledat dobro a co našemu životu opravdu prospívá. Mravně je dobré je to, co přináší slast, rozkoš – to také v hédonistické etice určuje mravní hodnotu našeho jednání. Není to ale tak jednoduché, jak by si možná leckdo představoval. Opravdovou slast totiž může prožívat jen ten, kdo je prostý jakékoliv náruživosti a závislosti a stojí nad požitkem. Jen moudrý názor člověka uschopňuje ke skutečnému *umění žít*, což je vlastně posláním etiky.

Zajímavou variantou je škola tzv. **kyniků** (podle *gymnasia*, zvaného *Kynosargos*), založená Sókratovým žákem **Antisthenem z Athén** (455 – 360 př. Kr.). Ideálem kyniků je získat nezávislost na všem, přičemž vše, co pochází od přírody, je dobré a krásné, zatímco všechno ostatní je škodlivé a zbytečné. Dlužno podotknout, že tento směr v současné době ožívá v některých ekologických aktivitách. Antisthenes byl zajímavou postavou antické filosofie. Syn otrokyně obdivoval Sokrata pro jeho pokoru, vlídnost, zájem o chudé a stojící na okraji společnosti. Úhelným kamenem jeho etiky byla ctnost: ctnostný člověk pohrdá vším majetkem, všemi rozkošemi, je soběstačný a nenáročný. Svými postoji tak trochu anticipuje anarchistické a komunistické ideály, obdivuje Hérakla pro jeho svaly, kterými si vydobyl všechno. Je předchůdcem nominalismu¹².

Bezesporu největším pokračovatelem v Sókratově díle je athénský rodák **Platón** (427 – 347 př. Kr.). Abychom Platonův přínos etice pochopili, je třeba si trochu přiblížit jeho svět. Narodil se ve vznešené aténské rodině: matka byla příbuznou jednoho ze sedmi aténských mudrců, legendárního Solón, otec byl prý potomek boha moří, Poseidóna. Chlapec se jmenoval Aristoklés, později si však v gymnasiu vysloužil pro svou statnou svalnatou postavu, odpovídající ideálu antické krásy, přezdívku „Platon“. Byl všestranně nadaný; studoval Homéra, hudbu i geometrii, byl sportovec, soutěžil dokonce na olympijských hrách, zajímal se velmi živě o politiku. Ve dvaceti letech se stal Sokratovým žákem a osm roků čerpal ze studnice vědění tohoto řeckého génia. Jeho tragická smrt se ho velmi dotkla;

¹² Petr Zamarovský: *Filosofie pro techniky I*, str. 72

záhy opouští Athény a podniká rozsáhlé cesty, mimo jiné i do jižní Itálie či Egypta. Přitom v něm dozrává jeho myšlenka ideálního státu, řízeného filosofem.

Čtyřicetiletý, na vrcholu svých duševních i tělesných sil, se pokouší o realizaci své vize se syrakuským tyranem Dionýsiem I., ten ho však posílá do otroctví. Přáteli vykoupený filosof se raději vrací do rodných Athén a zakládá zde proslulou **AKADEMII**, pojmenovanou podle starořeckého hrdiny Akadéma. To bylo kolem roku 387 př. Kr. a Platon možná ani netušil, že položil základy instituci, která nejenže přežila 900 let a byla definitivně zrušena až roku 529 císařem Justiniánem, ale která dala jméno všem vzdělávacím institucím. Platonovi se Akademie stala vším: filosof, který se nikdy neoženil, v ní spatřoval náhradu své manželky i rodiny. Svých politických představ se ale Platon stále nevzdával, ba naopak podnikl další dvě cesty do Syrakus. Při své třetí cestě byl dokonce uvězněn a stal se účastníkem povstání, takže se raději všech politických ambicí už nadobro vzdal. Svobodný bezdětný filosof, který se podobně jako většina jeho současníků netajil svým obdivem k mladým chlapcům, zemřel při oslavě svých osmdesátých narozenin.

Ústředním pojmem jeho filosofie je termín idea. Slovo samo je odvozeno od řeckého εἶδος, které se překládá jako forma či tvar (též podoba, postava, obrázek). Můžeme tu tedy rozeznat určitou sounáležitost s aristotelsko – tomistickou formou. Věci okolo nás nám umožňují tyto ideje poznávat, protože tyto věci jsou jejich odrazem, jejich zhmotněním. Tyto ideje ale nejsou pouze nějakou myšlenou skutečností; ony naopak reálně existují ve světě idejí, do které pronikáme prostřednictvím naší duše. Platonovo překrásné podobenství o jeskyni vyjadřuje jeho základní tezi: viditelný empirický svět je jen stínem světa vyššího, do kterého můžeme vstoupit skrze objektivní poznání. Tyto představy se samozřejmě odrážejí v Platónově náhledu na etiku. I když formálně uznává náboženské představy své doby, nejvyšší místo v jeho světě idejí zaujímá idea Dobra, mající božské atributy. *Platónova etika vyplývá ze spojení ideje nejvyššího Dobra a toho, že na světě idejí se člověk podílí svou nesmrtelnou duší. Tělo a smysly jsou pouhá pouta, která překážejí duši pozdvihnout se do nadmyslového světa idejí*¹³.

Platón zavádí dodnes v etice používané kardinální¹⁴ ctnosti, a sice **moudrost, statečnost, uměřenost** (mírnost) a **spravedlnost**. Ty konečně odpovídají třem částem duše: rozumu, vůli a žádostivosti. Jestliže rozum rozhoduje, vůle se na tomto rozhodnutí podílí a žádost se tomuto rozhodnutí podrobuje, pak žije duše ctnostně. Platonova etika je opřena o metafyziku, o víru ve svět idejí, ze kterého duše přichází, aby se nechala spoutat do žaláře tohoto světa, ale do kterého se zase vrací. Tento svět idejí je pro Platóna pravdivější, cennější, vyšší, je na rozdíl od našeho světa věčný. Člověk náleží svou duší tomuto vyššímu světu, byť je dočasně spoután skrze svoje tělo v tomto světě nižším. Z toho ale plyne, že jedině duše je tím, co v člověku opravdu existuje, zatímco tělo je pouze klamem pozemského světa zdání. Platónova představa o tom, že lidská duše je cennější než pomíjivé tělo, se stala východiskem

¹³ Petr Zamarovský: Filosofie pro techniky II, str. 16

¹⁴ označen se připisuje sv. Ambrožovi, od latinské cardo, is veřej, pant

nejen pro Aristotela, ale skrze něj i pro celou křesťanskou morálku¹⁵. Neméně zajímavé jsou i Platónovy politické názory, resp. z toho plynoucí pohled na ekonomiku. *Celá pozdější evropská filosofie nejsou než poznámky k Platónovi*, řekl britský matematik a filosof A. N. Whitehead.

Aristoteles (384 – 322 př. Kr.), největší učenec starověku, kterého svým významem dostihl až po patnácti letech sv. Tomáš Akvinský. Jeho dílo obsahuje téměř věčné spojení Platónova spekulativního idealismu a přírodovědné orientace starých antických filosofů. **Aristoteles** (384 – 322 př. Kr.), největší učenec starověku, kterého svým významem dostihl až po patnácti letech sv. Tomáš Akvinský. Jeho dílo obsahuje téměř věčné spojení Platónova spekulativního idealismu a přírodovědné orientace starých antických filosofů. Filosof pocházel z lékařské rodiny: otec Nikomachos byl osobním lékařem makedonského krále Filipa. Rodák z vesnice Stageiry, ležící poblíž makedonských hranic, odchází přibližně v sedmnácti letech do Atén do Platónovy Akademie. Snad ho k tomu přiměl jeho nový otec, neboť pravý otec zemřel, když bylo Aristotelovi patnáct let, snad nějaká tajemná věštba. V každém případě to byl jeden z nešťastnějších počinů v dějinách vědy: co bychom dnes měli z Aristotela, který by kráčel v otcových a matčiných šlépějích? Byl okouzlen Platónovou osobností, mnoho studoval a četl, přednášel rétoriku, astronomii či lékařství.

Postupně se ale ideově se svým učitelem rozchází a po jeho smrti, po více než dvacetiletém působení na athénské Akademii, odchází s několika přáteli do maloasijského Assu, kde zakládá její pobočku. Tři roky se zde věnoval biologii a zoologii, posléze odchází do Mytilény na ostrově Lesbos, kde jej zastihne pozvání, aby se stal vychovatelem tehdy třináctiletého Filipova syna Alexandra, který do dějin vejde jako Alexandr Veliký. Po Filipově smrti se dvacetiletý Alexandr ujímá vlády a Aristoteles se vrací do Athén, kde roku 335 př. Kr. zakládá druhou nejvýznamnější školu antiky, tzv. **Lykeion** (lat. lyceum). Říkalo se jí též peripatetická škola, neboť se tu při vyučování nesedělo, ale naopak procházelo sloupořadím. Jednou měsíčně vrcholilo studium tzv. symposiem, při kterém se nejen popíjelo víno, ale diskutovalo o náročných vědeckých tématech. Aristotelova činnost v Lyceu byla hmotně zajišťována makedonským dvorem a Aristoteles této jistoty využil k opravdu plodné práci, takže po dvanáct let se snažil nepromarnit ani jediný den.

Na druhé straně byl ale Aristoteles díky svému spojení s Alexandrem považován za občana druhé kategorie, nicméně problémy se ohlašovaly i z druhé strany. Aristoteles totiž nesouhlasil s Alexandrovými výboji a považoval vznikající impérium za značně nestabilní. Alexandr se mezitím nechal prohlásit za boha a potřeboval ideologa, nikoliv kritika. Roku 323 třiatřicetiletý Alexandr daleko na východě umírá a protimakedonská nálada se obrací i proti samotnému Aristotelovi. Aristoteles byl dokonce obviněn (jako obvykle z bezbožnosti) a měl být souzen, včas však s celou rodinou opustil Atény a uchýlil se na statek své matky na ostrově Euboia. Ač plánoval slavný návrat

¹⁵ na druhé straně se právě z tohoto názoru, který je ve své podstatě nebiblický, vyvinula řada bludných učeních, degradujících lidské tělo na pouhou bezcennou hmotu, která je nadto sídlem zla, tedy zdrojem pokušení a následných selhání a hříchů. Morální teologie, mnohdy tímto uvažováním indoktrinovaná, se v mnoha oblastech z tohoto postoje dosud nevymanila.

na svoje athénské lyceum, je po roce skolen žaludeční nemocí a v osamocenosti umírá. Navzdory smrti, která ho zastihla na vrcholu jeho intelektuálních sil, zanechal po sobě dosud platný filosofický pohled na svět.

Aristotelova filosofie je dostatečně známá zejména díky středověké scholastice, která z jeho metafyzického myšlení vychází. Svou podstatou řadí Aristoteles člověka mezi živočichy, jeho určení je ale vyšší, jak k tomu poukazují ruce, řeč, vzpřímený chůze i velikost mozku. Zdatnost opět chápe jako ctnost. V souladu s všeobecným míněním má za nejvyšší dobro blaženost. Dokonalost každého živého tvora spočívá v rozvití jeho schopností. Pro člověka to znamená rozvinutí se v rozumovém směru. Aristoteles rozlišuje dva směry cesty ke zdatnosti: etickou, která spočívá ve vládě rozumu nad pudy, a dianoetickou, která tkví ve zdokonalování samotného rozumu. To je pro Aristotela pouhým předstupněm pro politiku, která je jakousi „praktickou“ morálkou. Podstata státu podle něj je ve společenství lidí, kteří se spojili k dosažení určitého blaha, aby se žilo šťastně. Jak už bylo poznamenáno, Aristotelovo dědictví nachází svůj vrchol v myšlenkové syntéze sv. Tomáše Akvinského a v jeho díle tak Aristoteles žije podnes. Proto se někdy říká, že Tomáš Aristotela „pokřtil“.

Snad jen zbývá uvést, že za dochování filosofova díla, představeného zejména jeho přednáškami, svědčíme **Andronikovi z Rhodu** (1. stol. př. Kr.), jedenáctému scholarchovi peripatetické školy. On je též autorem vžitého názvu „Metafyzika“. Andronikos uspořádal Aristotelovy spisy podle svého uvážení a zastřel tak jak myšlenkový vývoj filosofa, tak i časový sled vzniku jeho díla. U Aristotela najdeme zájem snad o všechny vědy vyjma techniky: tu považuje v souladu s tehdy převládající mentalitou za méněcennou.

Aristotelem končí klasické období: Bláha dokonce říká, že Platónem a Aristotelem byla řecká etika domyšlena do konce a následující morální školy už nepřinášejí žádná nová hlediska a myšlenky, a začíná období helénské, charakteristické v politice dobytím obydleného světa Alexandrem Velikým a pokořením a úpadkem Athén. Ve filosofii, která se nevzdává svého klasického pohledu na svět, v té době vznikají dvě veliké školy: **stoici** a **epikurejci**. Do dnešní doby užívaná sousloví jako „apatie“ nebo „stoický klid“ dávají tušit něco z myšlenek stoických filosofů, z nichž si připomeňme alespoň zakladatele stoické filosofie, **Zenóna z Kitia** (336 př. Kr. – 264 př. Kr.), pocházejícího z kyperského města Kitia. Název hnutí je odvozen od malovaného sloupořadí Stoa, kde se tito – vesměs chudí – filosofové setkávali.

V oblasti etiky, která vycházela ze sokratovských a kynických motivů, vystupuje potřeba žít ve shodě s přírodou. To je šťastné, rozumné a tedy i ctnostné. Ctnost musí být praktikována pro ni samu, nikoliv k nějakému jinému cíli, účelu, rovněž ne pro očekávanou odměnu. Cílem člověka je vyvarovat se prudkých hnutí vášní, což vede k tzv. apathii. Apatický člověk je lhostejný, potlačuje city a tím dosahuje vnitřní kázně. Stoik nikdy neusiluje o slast; ta se dostavuje jako průvodní jev ctnostného

jednání¹⁶; Epikurejci tvrdí, že ctnostné jednání není posledním žádoucím cílem, nýbrž rozkoš jím způsobená. Sebevraždu stoicítí filosofové uznávají jako rozumné ukončení života. Stojí za to poznamenat, že stoicismus se stal módní záležitostí i v císařském Římě, kde se však omezil právě jen na etiku a často se zvrhával v plané moralizování. Z římských stoiků bychom neměli zapomenout na římského politika, řečníka a filosofa **Senecu** (4 – 65), **Epiktéta** (46 – 130) a slavného císaře **Marca Aurelia** (125 – 180). Jestliže Seneca se zabýval spíše politickým myšlením, potom Marcus Aurelius – nazývaný také někdy posledním římským stoikem – uplatňuje stoické myšlení při plnění svých císařských povinností.

Epikurejská škola odvozuje svůj název od filosofa **Epikura** (341 – 270 př. Kr.). Pocházel z ostrova Samu a už jako mladý chlapec se setkával s lidským utrpením, což se později odrazilo i na jeho filosofii. V Athénách založil roku 306 př. Kr. ve svém vlastním domě s velikou zahradou filosofickou školu, která nesla název "Zahrada Epikurova". Tam žil se svými studenty až do smrti. Hlavním posláním jeho etiky je pěstovat radost ze života. Nejvyšším cílem je slast - hédoné - ale nejvyšší slast je právě absence strachu a bolesti. Epikuros ale zdůrazňuje, že slast duševní je vyšší než tělesná. Jeho etika se v mnohém shoduje s postojem cyniků, na rozdíl od nich ale nepohrdá životem, nebere ho jako břímě, ale raduje se z něj. Život je nejvyšší hodnotou, ctnost je chápána jen jako prostředek k blaženému životu. Vysoko si cenní přátelství a ostatně jako jeho filosofičtí kolegové zůstává ve svém pohledu na člověka plně v zajetí materialismu. Bohové, jejichž existenci sice uznává, se přesto o tento svět nestarají, nezasahují do něj a proto i lidský úděl končí pozemskou smrtí. Strach z ní, která je podle Epikura jednou ze čtyř příčin lidského strachu vůbec, je možno jednoduše odstranit negací smrti: Pokud jsme živí, vnímáme, jsme tedy tu a smrt tu není. Až zemřeme, atomy naší duše v mžiku vyprchají, nebudeme vnímat. Bude tu smrt, ale my tu už nebudeme. Dlužno poznamenat, že většinu Epikurova učení známe zprostředkovaně s díla jeho latinského následovníka, básníka **Tita Lucretia Cara** (98 př. Kr. – 55).

Klasická řecká filosofie, zastoupená v tomto případě Aristotelem, Epikurejci a Stoiky, zůstává plně poplatná tomuto světu. Nikde u nich nenalzáme platónský odkaz na svět idejí, nikde se nesetkáváme s pokusem definovat základní etické kategorie poukazem na nadpozemský svět. O tom, co je dobré a zlé, rozhoduje člověk, nikoliv Bůh.

Vlivem politických událostí, které ale mnohem těsněji propojily Východ a Západ antického světa, které obohatily řecko-římskou filosofii, v našem případě etiku, myšlenkami orientálními, zvláště pak židovskými, se na filosofické scéně objevují myslitelé, připravující půdu vstupu nového, doslova epochálního myšlení, které ovlivní celé moderní dějiny lidstva – křesťanství. I když by se nám letmým srovnáním hodnot antického světa s hodnotovým postojem křesťanským mohlo zdát, že si úplně protičečí, přesto pozdní antická filosofie připravila křesťanským myšlenkám živnou půdu. Celý rozdíl

¹⁶ *Nesnažte se, aby se věci děly tak, jak chcete, ale chtějte, aby se děly tak, jak se dějí, a váš život bude spokojený.* (Epiktétos: *Eucheiridion*)

bychom mohli shrnout následujícím konstatováním: jestliže antický člověk byl přesvědčen, že nám nemůže být poskytnuto nic jiného, než to, co nám nabízí tato země, pak křesťan obrací svůj zrak vzhůru k nebesům, kde vidí definitivní smysl i naplnění svého života. Tato orientace na hodnoty nadzemské, ba přímo nadpřirozené, se samozřejmě odráží především ve filosofii, byť nutno poznamenat, že raná Církev se právě filosofii brání a považuje ji za lidský blábol a klam, který nemůže konkurovat síle Božího slova.¹⁷

Znovu je objeven Platón a jeho myšlenka světa idejí, kde Idea Dobra, mající mimochodem až nápadně božské atributy, dává všemu smysl a řád. Novoplatonikové, novopythagorejci a ostatní učenci té doby jasně dávají najevo pohrdání tímto světem a jeho pseudohodnotami; hlásají askezi, zdrženlivost a oproštění se od světa, které jediné může člověka dovést do blaženosti onoho světa. Ten je naopak líčen v zářivých barvách jako místo neskonale blaženosti, pro kterou už stojí za to něco vytrpět. Že se jedná o názor par excellence morální, není třeba dodávat. Seznamme se alespoň krátce s některými představiteli této pozdně antické filosofie, která – ač zcela neprogramově – vlastně připravila cestu myšlenkám křesťanským.

Prvním z nich bude alexandrijský žid **Filón** (15 př. Kr. – 50 po Kr.), žijící v tehdejší velkoměsti Alexandrii. Město, založené Alexandrem Velikým, patřilo k mekkám tehdejší vědy a to především díky svému „Chrámu múz“, Museu, o jehož založení se v milionovém městě zasloužil Alexandrův vojevůdce, Ptolemaios I. Bezesporu k nejvýznamnějším „pracovníkům“ musea patřil matematik Eukleidés. Filón Alexandrijský byl příslušníkem početné alexandrijské židovské komunity, která se zde usadila někdy po babylónském zajetí. Šlo o komunitu významnou i pro křesťany, neboť právě tady vznikl řecký překlad židovské Bible, zvaný Septuaginta, včetně řeckých dodatků, které můžeme velmi zjednodušeně označit za dnešní knihy deuterokanonické. Z Filonova učení známe především jeho nauku o Božském Slovu (*logos*), skrze něž všechno je stvořeno. Právě z jeho nauky čerpá evangelista Jan, když chápe Krista jako vtělené Boží Slovo.¹⁸

K dalším významným představitelům novoplatonismu patří řecký filosof **Plútarchos** (45 – 125), rodák z řecké vesničky Chairónea. Studoval v Akademii, později založil vlastní školu a zastával doživotní funkci velekněze Apollónovy svatyně v Delfách. Jako filosof je inspirován jak Platónem, tak Aristotelem, a přesto, že nevypracoval žádnou vlastní systematickou filosofii, byl oblíben mezi pohany i křesťany. Část jeho učení se nám dochovala v byzantské sbírce „Moralia“, která tvoří směsici morálních, přírodovědných, populárně filosofických i politických názorů. Plútarchovu nauku bychom mohli shrnout do známé věty, napsané v delfské věštárně a vložené do úst boha Apolla: *Poznej sebe sama, své meze, svou slabost, abys byl pokorný. Ale poznej hlavně svou velikost, neboť mimo sebe nenajdeš božskou podstatu!* Tato moudrost do jisté míry odráží Plútarchův postoj ke světu i k ostatním lidem: vede k moudré toleranci a schopnosti poučit se i z toho, s čím nesouhlasím.

¹⁷ Kol 2, 8

¹⁸ srov. Jan 1, 1 a násl.

Rozhodující roli v tomto dilematu původu morálních hodnot sehraje římský filosof **Plotínos** (203 – 270), známý svým etickým výrokem par excellence: **Je dobro dobrem proto, že ho chceme, nebo ho chceme proto, že je dobrem?**

I když se na první pohled zdá, že se jedná o pouhou slovní hříčku, je odpověď na tuto větu pro etické bádání stěžejní. Existuje dobro jako takové, existují nějaké morální principy, které člověk neovlivní a které tu prostě jsou? Prostě něco na způsob zákonů fyzikálních? Ty také platí, ať chceme nebo nechceme: stojím-li ve vaně plné vody a sahám při tom do zásuvky, patrně nedopadnu nejlépe. Opouštím-li posluchárnu oknem s poukazem na to, že to mám blíž než složitou cestou po schodišti, nejspíš též nedopadnu nejlépe.

O objektivní platnosti přírodních zákonů nepochybujeme; většina lidí by nás považovala za nenormální, kdybychom definování přírodních zákonů chtěli brát do vlastních rukou. Ale je tomu tak také v případě zákonů morálních? Jsou opravdu objektivní nebo si je prostě my lidé definujeme podle toho, jak se nám to hodí? Odpověď na tuto otázku není nejsnazší a obecně – v souladu s Plotínovou myšlenkou – rozděluje moralisty na dva tábory. Ti, kteří na Plotínovu otázku odpovídají kladně (*dobro chceme proto, že je dobrem*), tvrdí, že dobro a zlo jsou skutečnosti nezávislé na člověku; člověk tyto hodnoty nedefinuje, pouze je objevuje. Morální zásady existují nezávisle na nás a my je poznáváme a snažíme se jimi ve svém životě řídit. Současně si uvědomujeme, že překročení těchto zákonů s sebou nese trest: nikoliv „trest“, vyměřený nějakou vyšší instancí (Bohem), ale trest systémový, trest jako důsledek porušení norem. Když odejdu z místnosti oknem v 5. patře, pravděpodobně se pádem zabiji – to není trest, to je následek hrubé ignorance fyzikálních zákonů. Následuje podobný „trest“ i po té, co kradu, zabívám či cizoložím?

Moralisté, kteří stojí za absolutní hodnotou dobra a zla, odpoví, že samozřejmě ano. I když „trest“ je poněkud odlišný od zabítí po pádu z okna. Přichází pozvolně, často nepozorovaně, takže mnoho lidí si už ani neuvědomí souvislost se svým morálním selháním. Mezi zastávce tohoto postoje patří zejména náboženské morální systémy. Definitorem morálních principů je v tomto případě Bůh: vzpomeňme, že morálka byla na úsvitu lidských dějin vždycky náboženská; normotvůrci byli vždy bohové a člověk tak vlastně plnil vůli bohů, žil-li mravním životem. **Základní etický imperativ tak leží mimo empirický svět.** Nejsme-li věřící, můžeme za definitora morálních hodnot považovat např. přírodu, lidskou přirozenost, tedy v podstatě to, co katolická morální teologie nazývá *přirozeným zákonem*. Uvědomme si, že naše praktické chování se kloní spíše k tomuto postoji (když normální člověk slyší o brutálním teroristickém útoku, díky kterému zemřeli nevinní lidé, oťese se nezávisle na svém náboženském nebo filosofickém přesvědčení).

Odpovězme na Plotínovu otázku záporně: *dobro je dobrem proto, že ho chceme*. Moralisté, kteří s touto odpovědí souhlasí, hlásají naprostou relativitu morálních principů, které nejsou dány, ale jsou definovány námi lidmi. O ničem nelze prohlásit, jestli je to dobré nebo špatné, všechno záleží na dané komunitě, národu, firmě... Většina lidí dnes, alespoň zdánlivě, zastává tento názor: každý má právo na

svou pravdu, každý má svou morálku, každý má právo na svůj vlastní morální postoj. Když ovšem tento postoj domyslíme do důsledků, zjistíme, že je nejen nepravdivý, ale i zhoubný. A nakonec: na základě čeho odsuzujeme koncentrační tábory, terorismus, genocidu v bývalé Jugoslávii? Co je špatné na tom, že terorista zabijí nevinné lidi? V jeho morálce je to nejen přijatelné, ale i glorifikované: muslimský terorista tím slouží Bohu a jeho svatost je díky tomu nezpochybnitelná. Kdo má pravdu: terorista, nebo ti mrtví, kteří kvůli relativitě dobra a zla museli zemřít? Je evidentní, že relativizace těchto norem je nepřijatelná. Na „svoje“ dobro a „svoje“ zlo nemá nikdo nárok: dobro je dobrem a zůstane dobrem i tehdy, když s tím nebude nikdo souhlasit. Na druhé straně ale musíme uznat, že odhalení morálních norem není tak snadné, jak se zdá, a konečně určitá morální pluralita nejen v dějinách, ale i v současných kulturách je toho důkazem.

Opusťme ale na okamžik křesťanství jako nejsilnější fenomén, ze kterého vyrůstá naše civilizace, a pojďme se podívat na vývoj etiky v „nové době“, charakteristické v Evropě nástupem osvícenství, v církevní oblasti tzv. velkým západním rozkošem a vznikem protestantismu. Vědní obory a s ním všechno lidské poznání se zdánlivě odklání od pouhých argumentů víry a hledá rozumové zdůvodnění pro postoje a názory, jež se zdály po celý středověk neotřesitelné. Tento proces se nevyhnul ani etice. Zatímco řecká etika byla učením o štěstí a chtěla člověku ukázat správnou cestu ke štěstí, křesťansky motivovaná morálka zavazovala k povinnostem. Zatímco člověk středověku se často spokojil s tvrzením, že tomu tak chce Bůh (jak nebezpečné je toto tvrzení samo o sobě, jak je zneužitelné lidmi, kteří se neštítí využívat Boha k prosazení svých zájmů a cílů, netřeba připomínat), člověk novověku už požadoval pro taková tvrzení rozumové podklady. Ano, chce tomu tak Bůh, ale lze to dokázat i prostým rozumem? To neznamená, že se novověké myšlení postavilo apriorně proti víře, jen požadovalo pro svoji víru solidní rozumovou základnu. Podotkněme ale, že tato rozumová základna byla v křesťanství, alespoň v katolicismu, vždycky přítomná: konečně na ní stavěla celá scholastická teologie a filosofie, která dala základ novověké západní vědě. Nezapomínejme, že fenomén evropské vzdělanosti – univerzity – se přece zrodil na půdě scholastické katolické Evropy!

Nicméně nic nemělo v této nové epoše evropského myšlení, oproštěného od všech předpokladů, zůstat v platnosti jenom proto, že se tomu dosud věřilo. A podle stejného práva byly před soudcovskou stolicí lidského rozumu předváděny všechny názory a postoje, které si činily nárok na neměnnou platnost. Pro etiku, resp. morálku, to ale znamenalo najít pro dosud hláсанé morální postoje solidní rozumové důvody. Rozumově smýšlející člověk novověku ani v nejmenším neměl potřebu popřít po staletí platné křesťanské morální zákony, hledal ale jejich rozumové, na víře nezávislé vysvětlení. Ostatně: tvrdí-li křesťanství, že je jediným pravým náboženstvím a že jako jediné v dějinách nejvěrněji odráží pravý stav věcí, pak je logické, že všechny pravdy, hláсанé Církví, musí být naopak dokazatelné pouhým rozumem.¹⁹ Zavazuje-li židovský Dekalog člověka k základním mravním postojům, pak z povahy věci musí být rozumné a správné tyto předpisy, tyto božské normy zachovávat, ať jsem jakéhokoliv náboženství či jakéhokoliv duchovní orientace. Jednotlivá přikázání se

¹⁹ srov. KKC, § 31 a násl.

přece v posledku neopírají „jen“ o autoritu Hospodina, který je vyhlašuje, ale o tisícileté zkušenosti lidstva. Ten, kdo zabijí nevinné, dopadá nakonec sám špatně, společnost, která pošlapává právo na život, právo na vlastnictví či ignoruje posvátnost vztahu dvou lidí v rodině, dříve či později skončí. A tak Dekalog je sice vyhlášen podle židovské Thóry samotným Hospodinem na hoře Sinaj, nicméně reflektuje v sobě prastarou zkušenost lidstva a předkládá ji geniálně zhuštěnou v pouhých deseti slovech!

Snaha najít rozumové argumenty pro prastaré etické normy se vyvíjí v několika směrech, které ale vždy patří k jednomu ze zásadních postojů: **empirickému** nebo **metafyzickému**. První z nich pokládá svět za takový, jak se nám jeví, a nehledá v něm nic dalšího. Zastánci této školy, mezi něž patří i význačný anglický filosof **Thomas Hobbes** (1588 – 1679) se odvolávají na lidské pudy, vášně a city, tedy hnutí, kterými obdarovala člověka sama příroda, resp. Stvořitel, a tudíž se na ně lze legitimně odvolávat. Z počátku mezi lidmi žádná morálka nepanovala, podobně jako podnes nepanuje mezi zvířaty. Lidé neměli ani práva, ani povinnosti, chovali se sobecky a zcela spontánně, jejich jednání bylo řízeno pudy a vášněmi. Pud sebezáchovy, pud pohlavní a jiné mocné stimuly určovaly běh lidského života. Teprve později si člověk uvědomil, že bude užitečnější rozumě omezovat svoje sobectví ve prospěch druhých a žít tak, aby i druhí byli spokojeni. Spolupráce mezi lidmi bude z dlouhodobého hlediska určitě výhodnější, než krátkodobé uspokojování vlastních sobeckých cílů.

Tak se mezi lidmi začínají vytvářet první pravidla, základ dnešní morálky. Teprve tehdy má cenu začít hovořit o tom, co je špatné a co je dobré, nicméně podle Hobbese neexistují absolutně platné kategorie dobra a zla: významným kritériem v jeho nauce je obecné blaho, jehož zajištění leží na bedrech státu. Tak např. nedotknutelnost soukromého majetku je dobrá potud, pokud prospívá k prospěchu všech. Hobbes si však dovede představit společnost, kde bude všechno vlastnictví společné, poněvadž to prospívá blahu celku, a v tomto případě bude udržování soukromého vlastnictví naopak nemravné a zlé.

K zastáncům metafyzického směru patří holandský učenec židovského původu, **Baruch Spinoza** (1632 – 1677). I on vychází z úvah o skutečném stavu věcí, nicméně rozhodující vliv příznává podnětům metafyzickým.

Oba dva směry, aniž se snaží jakkoli podkopat autoritu náboženství či jiných tradičních hodnotových zdrojů, přece kladou prvotní důraz na lidské poznání, vždycky a všemi ověřitelné. Svým pronikavým pohledem zkoumají všechno až dosud platné a na své pouti za poznáním se nemohou nevyhnout setkání s přirozenými lidskými pudy a city, které podle nich představují neochvějnou základnu, ze které může vědecká morálka čerpat. Instinkty tak původně stály na místě morálních předpisů, ještě v dobách, kdy lidé žili jako zvířata. Není to myšleno pejorativně, jen se srovnává život prvních lidí s přirozeným a pudově řízeným životem zvířat. Od přírody byli tito lidé egoisty, snažící se realizovat svoje vlastní potřeby často na úkor druhých. Záhy však lidé poznali, že toto sociální schéma není nejvýhodnější, že pro blaho celého lidského společenství je paradoxně lepší se sobectví vzdát.

Ve spojení se stále sílícím rozumem se ponenáhlu začíná vynořovat uprostřed lidí morálka – nepsaná pravidla pro pokojné soužití, které bude všem přinášet blaho za cenu omezení sobecky uspokojovaných potřeb každého. Skutky, které rozvíjejí život a jakkoliv ho podporují, jsou dobré, v opačném případě špatné. Aby mohla být tato pravidla prosazována navzdory opačné vůli některých jednotlivců, vytváří se posléze instituce státu, který je tu k tomu, aby všechny lidi přinutil k dodržování těchto pravidel a vytvářel tak pro všechny prostor společného blaha. Tady se teorie, prosazovaná zejména už zmiňovaným Tomášem Hobbesem, stává teoretickou základnou pro budoucí myslitele nastupujícího socialismu, zejména Karla Marxe. Stát dostává naopak do rukou nevídanou moc, která může být – alespoň nás o tom stále přesvědčují dějiny – krutě zneužita. Moc rozhodovat o tom, co je pro jednotlivce dobré a zlé v zájmu blaha všech bez ohledu na jeho vlastní potřeby a názory.

I Baruch Spinoza vychází z podobných předpokladů, leč zkoumá je optikou metafyziky, resp. pantheismu, který mu v jeho bádání poskytuje pevný bod. Příroda, jejíž pravou podstatu ztotožňuje s božstvím, je ovládána věčnými zákony, které platí jak pro přírodu, tak pro člověka v oblasti tělesné i duševní. I když by se na první pohled mohlo zdát, že tento postoj apriori vylučuje etiku jako takovou, opak je pravdou. I pro Spinozu ale zůstává otázka volby mezi dobrem a zlem otázkou volby relativní, vztažené k člověku. Jsou přece činy, které pravé blaho rozmnožují, a jsou činy, které ho naopak umenšují. Zajímavý je Spinozův postoj k těm, kteří se chovají špatně: nelze je přece odsuzovat pro jejich nevědomost, nevzdělanost nebo snad slabost, se kterou nedokážou zvládat svoje city a pudy, aby jednali lépe. Zatímco staří moralisté říkali, že to, co je mravně dobré, musí být chtěno a konáno, říká Spinoza: oč mám usilovat, to mi nemůže nikdo předepisovat, neboť to je nezměnitelně určeno přírodními zákony, a právě to, oč já podle přírodních zákonů usiluji, nazývám dobrým.

Věda o etice mi může jen tolik prospět, že mi po hlubším bádání ukáže a objasní, oč vlastně ve skutečnosti usiluji, poněvadž si v tom většinou lidé nejsou dost jistí.²⁰ Jeho odpověď na otázku, co je dobré a zlé, na druhé straně geniálně koresponduje jak se závěry některých antických filosofů, tak se závěry středověkých scholastiků: Jako každá bytost i člověk usiluje o sebezachování a sebeposílení. Vše, co tuto sebezáchovu podporuje nebo co jí překáží, pociťujeme jako afekty příjemné či nepříjemné, jako libost či nelibost. Jen tehdy jsme podle Spinozy opravdu šťastni, je-li naše bytost jedinou příčinou našeho jednání. Nejvznešenějším jednáním člověka je myšlení, čisté, oproštěné od všech vnějších vlivů, které nakonec lidský rozum dovede k poznání samotné podstaty všeho, tedy k Bohu. Výsledkem tohoto procesu je hluboká, čistá a všechno prostupující láska k Bohu, která překoná všechny afekty a všechny vášně, poněvadž v Bohu poznává svou vlastní věčnost.

Obě tyto směry vytvářejí v následujících letech svoje školy. Hobbesova etika pokračuje především v Anglii a nachází své věrné zastánce především v řadách osvícenských filosofů. Jedním z nich je i anglický filosof **John Locke** (1632 – 1704). Ten v souladu se svými předchůdci hledá pohnutky,

²⁰ Bláha, str. 26

kteří člověka vedou k mravně dobrému jednání. Kromě té tradiční, už Hobbesem načrtnuté bázně před státní mocí, která je ve jménu obecného blaha oprávněna mravně dobré jednání vynucovat, nachází ještě dva další nesmírně silné motivy k dobrému jednání: tím prvním je náboženství se svojí vírou v posmrtný život a z toho plynoucí odplata, a tím druhým obecné mínění, jehož tlak na jedince je nezanedbatelný. Za všemi těmito motivy stojí jako poslední pohnutka přirozená lidská touha po štěstí. Člověk, vedený touhou naplnit tyto tužby, intuitivně vybírá pro svůj život to, co podporuje jeho osobní blaho.

Nicméně i tady narážíme na jeden problém: ne jen stát, ne jen církve se svou vizí věčné odměny a ne jen obecný tlak společnosti vedou jedince k mravně dobrému jednání. Jsou přece i lidé, kteří jednají mravně bez ohledu na trest, byť by byl věčný, nebo na obecné mínění. Takoví lidé jednají mravně dobře pro samotnou krásu a přitažlivost dobra a jejich jednání je natolik okouzující, že jsme v pokušení jediné jim přiřknout opravdovou mravnost. Taková myšlenka vedla dalšího anglického filosofa, hraběte **Anthonyho Ashley Shaftesburyho (1671 – 1713)** k názoru, že strach sice může člověka donutit k účelnému a správnému jednání, nikoliv ale k jednání dobrému a mravně zralému. Svým předchůdcům vytýká, že v lidském srdci nalézali jen egoismus a považovali ho za jediný motor lidského jednání. Shaftesburyho člověk ale není jen egoista, je v něm i notná dávka altruismu, která ho činí vnímavým k radostem i bolestem druhých. Člověk se raduje, když se radují druzí, a pláče, když pláčou druzí. Člověk jedná ze své přirozenosti tak, aby byl šťasten nejen on, ale i ti druzí. Jen tehdy, pochopíme-li skutečnou mravní podstatu lidské duše, můžeme odkrýt všechny motivy, které člověka přirozeně vedou k mravně vydařenému jednání. Člověk je egoista i altruista zároveň: Není správné milovat jen sebe a opomíjet druhé, ale stejně tak není správné milovat jen druhé a opomíjet sebe, míní Shaftesbury.

Francis Hutcheson (1694 – 1747) připomíná, že altruismus v nás vytváří pocit libosti, který je nezávislý na jakékoliv odplatě, výhodě či trestu. Dělat druhým lidem radost přináší radost i nám samotným. Člověk je podle Hutchesona vybaven přirozeným morálním smyslem, který mu umožňuje cítit, co je dobré a co je špatné. Necháme-li se nadto vést rozumem, míní Hutcheson, poznáme zcela jasně etický princip, který odpovídá našim přirozeným citům. V etice se tato myšlenka prosadila jako tzv. *princip utilitarismu*.²¹

Opravdu mravné jsou ty skutky, které způsobují co největší blaho co největšímu množství lidí, tvrdí jeden z představitelů tohoto směru, **Jeremy Bentham (1748 – 1832)**. *Užitečností máme na mysli tu vlastnost každé věci, která přináší prospěch, výhodu, potěšení, dobro či štěstí (to vše v tomto případě znamená jedno a totéž) nebo brání konání nepravostí, působení bolesti, zla či neštěstí (což je opět*

²¹ Utilitarismus posuzuje mravnost jednotlivých činů podle očekávaných následků

*totéž) subjektu, jehož zájmy zvažujeme: je-li tímto subjektem společnost, jde o blaho společnosti; je-li tímto subjektem jedinec, pak jde o blaho tohoto jedince.*²²

Tyto názory samozřejmě nezůstaly bez odezvy. Anglický lékař **Bernard Mandeville** (1670 – 1733) je podrobuje kritice ve své „Včelí bajce“, v níž líčí stát, který je mocný a bohatý, pokud jsou jeho občané špatní a nešlechtní, a je naopak slabý, pokud se jeho občané chovají dobře a ušlechtilé a oddávají se dobročinnosti.

Jeden z nejvýznamnějších anglických myslitelů, rodák ze skotského Edinburghu, filosof, ekonom a historik **David Hume** (1711 – 1776) se dostává zdánlivě nevýznamným posunem východisek ke zcela jinému pojetí přirozené morálky. Hume se nezabývá ani tak samotným lidským jednáním, jako spíše jeho posuzováním. A právě toto mravní hodnocení pramení z přirozených, každému člověku vlastních instinktů. Souhlasí se závěry svých předchůdců, že totiž nejen naše vlastní blaho, ale i štěstí druhých je pobídkou pro naše mravní jednání, a snažíme se tedy žít tak, aby naše jednání bylo ku prospěchu ostatních, přičemž na tom nemáme vlastně sami za sebe žádný zájem. Takto jsme pobízeni nejen skutky mravně posuzovat, ale i sami mravně jednat, poněvadž každý si přeje, aby jeho jednání bylo od jiných lidí i od něho samotného schvalováno.

Asi nás nepřekvapí, že tyto názory a postoje anglických filosofů a myslitelů našly živnou půdu v osvícenecké Francii v době, která přímo předcházela Velké francouzské revoluci. Odpor vůči Církvi, autonomie rozumu – to byly jen některé z myšlenek ostrovních myslitelů, na které francouzští osvícenci rádi slyšeli, a předkládali je svým posluchačům nejen v povrchnější, ale samozřejmě i radikálnější podobě. Nemalou zásluhu na tom mají zejména francouzský humanista, básník, spisovatel a filosof **François-Marie Arouet** (1694 – 1778), známý pod pseudonymem **Voltaire**, a jeho současník **Charles Montesquie** (1689 – 1755).

Osvícenecké myšlenky našly odezvu i v sousedním Německu, tam je však velmi opatrně přebírá význačný německý filosof a myslitel **Gottfried Wilhelm Leibnitz** (1646 – 1716). Jeho etika je ale ještě pevně zakotvena v metafyzických názorech: láska k Bohu, tvůrci harmonického vesmíru, světa co možno nejlepšího, poskytuje člověku nejvyšší blaženost. Hlavní snahou osvícenců je boj proti pověře a předsudkům, nad nimiž vítězí všeobecné vzdělání. Ve všech oblastech lidského života, tedy i v etice, náleží konečné slovo rozumu nepředpojatému, nezávislému a svobodnému. Ne všichni však toto schéma beze zbytku přijali: mezi prvními odpůrci nacházíme tak zvučná jména jako např. **Jean Jacques Rousseau** (1712 – 1778) nebo **Immanuel Kant** (1724 – 1804).

První z uvedených se obrací proti tomuto povyšování rozumu na nejvyššího soudce a staví proti němu vyšší hodnocení citů, zatímco největší německý filosof kritizuje celou osvícenskou etiku jako takovou. Podle něj dělali osvícenští myslitelé základní chybu v tom, že kategorie dobra a zla zaměnili za

²² An Introduction to the Principles of Morals and Legislation, 1789, 1. kapitola, 3. oddíl

kategorie užitečnosti a škodlivosti. Ale to, co nahlížím svým rozumem jako praktické, rozumné a užitečné, ještě zdaleka nemusí být mravné. Kant staví proti panující přirozené morálce, která vždy jen zkoumala, co je výhodné, účelné a přirozenými pudy podmíněné, pojem mravní povinnosti v celé jeho čistotě a vznešenosti. Povinností je podle Kanta udělat něco, co mi předepisuje mravní zákon bez jakéhokoli jiného důvodu. Tento zákon ale paradoxně určuje člověk sám; není mu nikým vnucován, ani přírodou, dokonce ani Bohem, je čistě produktem lidského rozumu. A tento mravní zákon musí být ale zákonem obecně platným, musí platit pro všechny lidi a pro všechny časy a lze ho formulovat jako slavný Kantův etický imperativ: *jednat tak, aby všichni ostatní mohli podle těchto zásad jednat!*²³

Podobně jako u Spinozy a Leibnitze i Kantova etika je ve své podstatě metafyzická. Etika má smysl jen tehdy, je-li naše vůle svobodná. To sice stejně jako další dva Kantovy postuláty nelze dokázat, ale z povahy věci jejich platnost vyplývá. Stejně tak vytyčení mravního ideálu předpokládá jeho dosažitelnost, a to není možné v relativně krátkém časovém úseku našeho života – z toho odvozuje Kant nesmrtnost lidské duše. A konečně etika v sobě nese nutnost spravedlnosti, leč tu nemůže vykonávat nikdo jiný, než spravedlivý Bůh. Lidská vůle je tedy svobodná, lidský duch je nesmrtný a Bůh je ten, kdo všemu dává smysl a cíl.

Nicméně ani etika Kantova není bezchybná. To, co na ní působí rušivě, je přísná logika, kterou Kant a jeho nástupci (Fichte, Schelling aj.) aplikuje na mravnost bez zřetele ke skutečnému životu. Toho si je vědom v jistém slova smyslu Kantův pokračovatel, významný německý filosof **Artur Schopenhauer** (1788 – 1860), proslulý hlasatel pesimistické životní moudrosti. Podle něj se lidský život skládá jen z bolesti, utrpení a žalu, a přináší jen málo skutečné radosti. Jen naše silná vůle k životu nám brání tento bídný život předčasně neukončit. Jedinou opravdovou ctností je soucit²⁴ s utrpením a bolestí všech lidí; potlačování vůle k životu, jež zaviňuje všechnu bídu našeho žití, udušení všech žádostí a pudů, to je jediný žádoucí stav, o který máme usilovat. Schopenhauerova znalost filosofie starých Indů je i v jeho mravních názorech zřetelná.

Budeme-li pokračovat v našem historickém exkursu dál směrem k přítomnosti, nemůžeme si nevděkovat několika skutečnostem: filosofové, resp. moralisté, se stále vracejí ke svým velkým kolegům z minulosti a zdůrazňují, že jejich učení bylo a zůstává alespoň v základních obrysech správné, a také se inspirovaly poznatky stále intenzivněji se rozvíjejících věd o člověku, které do problematiky lidské mravnosti vnášejí nové podněty. Mohutný rozvoj přírodních věd na sklonku 19. stol. má za následek příklon k empirickému pojetí etiky: má se za to, že všechno podstatné lze odvodit zkoumáním lidského života. V přírodních vědách stále více se prosazující darwinismus s sebou nese materialistické pojetí dějin i člověka, z toho však lze jen těžko odvodit nějaký hlubší morální systém,

²³ *Jednejte tak, aby maxima vaší vůle mohla vždy být současně uplatněna jako princip, vytvářející univerzální zákon*, říká Kant ve své „Kritice praktického rozumu“ z roku 1788

²⁴ Soucit se tímto stává základem uspořádání reality – není neopodstatněný, ani není prostě jedinou volbou z mnoha, je nezbytnou reakcí na nejzákladnější rys reality (Mel Thompson)

který by nejen dával odpovědi na jednotlivé mravní otázky, ale zejména by lidskému životu poskytl tolik potřebný smysl a cíl.

Jedním z nejvýznamnějších směrů empirické morálky je tzv. **utilitarismus** (z latinského *utilis* upotřebitelný, vhodný, potřebný; myšlenka se dá vyjádřit následujícím tvrzením: Utilitarismus je názor, že určité jednání je správné, jestliže jsou jeho důsledky – konsekvence – přinejmenším tak dobré jako důsledky možného alternativního jednání), jenž nachází svého nového zpracovatele a přívržence v anglickém mysliteli **Johnu Stuartovi Millovi** (1806 – 1873). Zásadu, že mravně dobré je to, co přispívá ke štěstí člověka, prohlubuje Mill silnějším zdůrazňováním různé hodnoty, kterou má štěstí různého druhu. Podrobné analýze též podrobuje city, které nás vedou k tomu, abychom usilovali o štěstí i pro druhé a i to cítili jako mravně dobré. Ostatně jeho morální závěry jsou velmi zajímavé: vedle přirozeného citu pro štěstí vlastní i druhých v nás totiž vystupuje řada dalších motivů, jejichž spolupůsobení si neuvědomujeme (sympatie, bázeň před pohrdlivým odsouzením druhými, potřeba vážít si sebe samých apod.) a vnímáme je nakonec jako jakýsi tajemný morální cit, klíčící kdesi v hlubinách našeho srdce. Mill klade především velký důraz na sociální rozměr lidské morálky.

Tím, že se člověk rodí do společnosti, upřednostňuje postupně sociální cíle před osobním prospěchem. Prospěch celku tak nabývá větší důležitosti než prospěch mě samotného. Ze stejných principů vychází i německý filosof **Wilhelm Maximilian Wundt** (1832 – 1920). Lidé nežijí izolováni, ale žijí ve společnosti, která je v jejich rozhodování výrazně ovlivňuje. I když se jedinec domnívá, že jedná podle svého vlastního rozhodnutí, přesto je spoludeterminován svým okolím a nadto ještě v jistém slova smyslu řízen jakousi vyšší mocí. V etice je známý Wundtův princip *heterogonie účelů*.

Sociální hlediska ale převládají v té době i v jiném velice rozšířeném filosofickém směru, **positivismu**. Tento filosofický směr, vzniklý v polovině 19. stol., dochází ke svému vrcholu zejména ve 20. století. Ideově vychází z materialismu a z empirismu, staví na pozitivních (tedy položených, od lat. *pono, ere* pokládám), prokazatelných a nezpochybnitelných závěrech vědy. Za jeho zakladatele bývá považován otec moderní sociologie, francouzský učenec **Auguste Comte** (1798 – 1857). V náboženství humanity, jímž chtěl Comte nahradit všechna ostatní náboženství, nastupuje na Boží místo celé lidstvo, k jehož rozvoji má směřovat všechno naše snažení.

Vrcholného rozměru nabývá sociální otázka v socialismu, který se zdaleka neobjevuje až v 19. stol., jak se možná zdá, ale objevuje se v náznacích už u Platóna, u některých starozákonních proroků a pak zejména v ranně křesťanských komunitách, resp. v některých středověkých křesťanských společenstvích. Teoreticky se myšlenka socialismu objevuje v učení tzv. utopických socialistů, jejichž dílo je považováno klasiky marxismu – leninismu za jeden ze zdrojů tzv. vědeckého socialismu. Zakladatelem tohoto, tzv. vědeckého socialismu, je německý myslitel a filosof **Karl Heinrich Marx** (1818 – 1893). Společně se svým přítelem **Fridrichem Engelsem** (1820 – 1895) rozpracoval koncepci materialistického pojetí dějin, tedy dějin založených na ekonomických pravidlech. Ve svých teoriích se snažil dokázat, že ve společnosti je přítomen věčný konflikt, který lze odstranit pouze

nastolením beztrždní, komunistické společnosti, především na základě zrušení soukromého vlastnictví. Jeho vliv byl obrovský jak na vědeckém, tak na politickém poli, a jeho myšlenky se staly inspirací pro celou řadu politických směrů v levé části politického spektra, včetně marxismu – leninismu, dialektického, resp. historického materialismu (přičemž je nutno zdůraznit, že tyto pojmy nepocházejí od Marxe samotného).

Nás bude ale především zajímat přínos klasiků marxismu k etice. I ta je podle Marxe plně v područí ekonomie, ostatně jako celý dosavadní vývoj lidstva. Především tedy etika národa závisí na ekonomickém uspořádání společnosti. Jinou morálku má tak kapitalista, jehož jediným cílem je zvýšit zisk na úkor vykořisťovaného proletáře, a jinou morálku má zase proletář, jehož cíle jsou diametrálně odlišné od cílů jeho vykořisťovatelů. Dobro kapitalisty je zlem pro dělníka a naopak. Blaho jednotlivce se v socialistické etice musí podřítit blahu celku (tento názor samozřejmě není specificky socialistický a objevuje se i v jiných směrech) a ovládaná většina národa se musí zbavit své nadvlády a vládnout si sama, což později klasici nazvou diktaturou proletariátu.

Oba principy, sociální i demokratický, byly však (nejen) ve své době popírány mysliteli jiných směrů. Ideu klasiků marxismu – leninismu rozpracoval pro období imperialismu ruský revolucionář a první představitel sovětského státu, **Vladimír Iljič Uljanov**, známý pod svým pseudonymem **Lenin** (1870 – 1924). Jestliže klasici marxismu – leninismu tvrdili, že pravdivost teorie potvrzuje teprve praxe, pak to pro socialismus, resp. komunismus s jeho morálkou platí dvojnásob. Rusko, včetně mnoha dalších národů Asie a Evropy, poznalo na vlastní kůži jaká je skutečná morálka komunistů. Miliony mrtvých v sovětských koncentračních táborech, další desetitisíce lidí popravených bez soudů, zdecimované národy, to všechno jsou jen namátkou vybrané praktické ukázky realizace marxisticko – leninské filosofie.

Na své letmé pouti dějinami filosofie bychom neměli přejít bez povšimnutí filosofa, jež je v mnohém považován za ideového vůdce německého nacismu, další totalitní ideologie 20. století. **Friedrich Nietzsche** (1844 – 1900), klasický filolog a jeden z nejznámějších německých filosofů, syn luteránského pastora, vychovávaný v přísně asketickém duchu, se už ve svých 25 letech stal profesorem klasické filologie na univerzitě v Basileji. Celý jeho život ovlivnil špatný zdravotní stav, musel se nakonec zříci své profesorské kariéry, stal se filosofem na volné noze, roku 1879 byl předčasně penzionován. Zemřel ve Výmaru v pouhých 56 letech, schvácen těžkou duševní chorobou.

Vůdčí ideou Nietzscheho filosofie je „vůle k moci“, která se postupně stává základním principem jeho učení. Je to neustálé sebepřemáhání, neustálá touha „být víc“ než doposud. Lidský život je boj o přežití, což vedlo mnohé myslitele minulosti k formulování morálních zásad, jež by tento nihilismus našeho života měly překonat. Tradiční křesťanskou morálku vnímá jako hrozbu – cítíme tu ozvěnu jeho puritánské výchovy, která ho vedla k neustálému umrtvování sebe sama – neboť podle něj tlumí přirozený rozvoj síly, podkopává základní pozitivní postoj k životu. V této rovině se mimo jiné

setkává s Marxem, který též vidí v tradičním náboženství překážku²⁵. Nietzscheův odpor k náboženství byl samozřejmě umocněn už zmiňovanou přísnou náboženskou výchovou, nadto ještě v tradičním protestantském duchu, který člověka chápe jako bytost veskrze pokaženou a hříšnou, která sama ze sebe není schopna konat dobro.

V jeho pojetí světa Bůh umírá²⁶ a před lidstvem se objevuje nová idea, idea nadčlověka²⁷. *Hlásám vám nadčlověka. Člověk je cosi, co má být překonáno. Co jste vykonali, aby byl překonán? Všechny bytosti dosud vytvořily něco nad sebe samy: a vy snad chcete být odlivem a vrátit se mezi zvěř, než abyste překonali člověka? Nadčlověk je smysl země, vaše vůle nechť praví: nadčlověk budiž smysl země.*²⁸

Ve světě bez Boha, ve světě, ve kterém Bůh zemřel, potřebuje člověk sílu stanovit si své vlastní síle a říci jednou provždy „ano“ životu. A touto výzvou je právě ona výzva k překonání sebe sama, k vytvoření nadčlověka, to je budoucnost lidstva a budoucnost země. Člověk nesmí strkat hlavu do písečných plání nebes, ale hrdě ji vztyčit a svobodně ji nést jako hlavu pozemskou. Tradiční morálku odsuzuje Nietzsche k zániku, chce začít znovu, chce jít za hranice tradičních způsobů, jimiž doteďka lidé posuzovali svoje jednání, a dostat se tak mimo dobro a zlo (*Jenseits von Gut und Böse, 1886*), jen tak dojde k přehodnocení všech hodnot.

To bude skutečná „morálka pána“, která povede k rozvoji člověka až k samým hranicím možného, zatímco křesťanství podporovalo morálku otroka; křesťané se proto nesnažili o rozvoj sebe sama, ale jen o přežití. Nadčlověk je smyslem našeho života, smyslem světa. Neexistuje Bůh ani žádný jiný garant smyslů, cílů a hodnot, to jen člověk je ten, kdo smysl, cíl a hodnoty stanovuje. Už jen letmý pohled na Nietzscheho dílo nám dává pochopit, proč se stalo oblíbenou ideovou platformou pro německý národní socialismus; nepřekvapí nás ani, že Adolf Hitler s velkou radostí a úctou přijal dar od filosofovy sestry Elisabeth: vycházkovou hůl.

Nezpochybnitelný je Nietzscheho vliv na velký myšlenkový proud evropské filosofie, *existencialismus*. Jeho počátky jsou spjaty především s dílem slavného dánského filosofa **Sörena Kierkegaarda** (1813 – 1855), který bývá dokonce za zakladatele existencialismu považován. Existencialismus je sice složitý fenomén, obecně lze ale tvrdit, že zastánci této filosofické školy se zabývají zejména povahou a významem lidské existence. Ač někteří představitelé existencialismu dospěli k popření Boha, Kierkegaard je naopak mužem hluboké víry, trvajícím na tom, že pro člověka je stěžejní vztah s Bohem, který dal lidem svobodu rozhodování. Soustředí se především na myšlenku, že v utváření sebe samých musíme hrát aktivní roli a že život je nekončícím procesem stávání se.

²⁵ Náboženství je povzdech utiskované bytosti, cit bezcitného světa, duch bezduchých poměrů, je to opium lidstva; zrušit náboženství jako iluzorní štěstí lidu znamená žádat jeho skutečné štěstí (Marx v Úvodu ke kritice Heggerovy filosofie práva)

²⁶ V úvodní pasáži jeho nejznámější knihy „Also sprach Zarathustra“ udivuje filosofova průlomová myšlenka, že „Bůh je mrtev“

²⁷ Člověk je provaz natažený mezi zvířetem a nadčlověkem – provaz nad propastí. (Also sprach Zarathustra, 4)

²⁸ Also sprach Zarathustra, 3

Kierkegaard si ale uvědomuje, že přijetí této odpovědnosti za náš život představuje pro člověka nemalou hrozbu a s sebou nesoucí mravní odpovědnost, o které ale nelze spekulovat, je třeba do ní vstoupit, volit a utvářet sebe sama a být si přitom vědom si své svobody.

Zatímco Kierkegaard chápe naše rozhodnutí v jistém slova smyslu jako absolutní a svobodná, jeho kolega, německý fenomenolog a jeden z nejvlivnějších filosofů 20. století, **Martin Heidegger** (1889 – 1976), si uvědomuje, že většina našich rozhodnutí je ovlivněna existujícími vztahy a závazky, které jsou ale předem určeny. Heideggerovu etiku bychom mohli shrnout do teze, že posláním člověka je zůstat sám sebou tvář v tvář konkrétním životním okolnostem a rolím, které nám vnucuje společnost.

Dalším z významných filosofů 20. století je pařížský rodák **Jean-Paul Sartre** (1905 – 1980). V důrazu na tvůrčí úlohu jedince se shoduje s Heideggerem, nicméně tvrdí, že u člověka předchází existence esenci, resp. podstatu. Ostatně tato teze bývá považována za shrnutí existencialismu. Tím se podle Sartra člověk odlišuje od ostatních věcí: tam naopak esence předchází existenci. Člověk nejprve vymyslí automobil za nějakým účelem a teprve pak ho vyrobí, ne naopak. Naopak je tomu pouze u lidí: lidé tím, co dělají a jak se rozhodují, utvářejí svoje životy a teprve tím jim dávají smysl a cíl. Sartre jako ateista neuznával opačné pořadí: to by totiž předpokládalo Boha, který má s našimi životy nějaký záměr a my svoje životy žijeme šťastně potud, pokud tento Boží záměr objevíme. *Jsem něčím, co rozvíjí do konkrétní podoby, podstaty, tak, jak jdu životem. Má podstata vyrůstá z mé existence*, říká slavný filosof.

Že existencialismus má v morální rovině neblahé důsledky, můžeme shrnout větou, kterou při jiné příležitosti pronesl Dostojevskij: *Není-li Bůh, pak je všechno dovoleno*. Ano, už mnohokrát jsme na stránkách této knihy došli a ještě dojdeme k závěru, že bez Boha se morální systém hroutí jako domeček z karet: *není už nic takového, jako apriorní dobro, ..., skutečně všechno je povoleno, a člověk je tedy osamocen, protože nikde v sobě či mimo sebe nenachází nic, k čemu by se mohl upnout*, konstatuje Sartre ve svém díle *Existencialismus a lidské emoce* z roku 1957.

Naše exkurze dějinami etiky by nebyla úplná, kdybychom přešli bez povšimnutí směr, který se objevuje ve 60. letech dvacátého století ve Spojených státech a pro jehož označení se vžil termín „situační etika“. Její název odvozen od stejnojmenné knihy profesora lékařské etiky, episkopálního pastora **Josepha Fletchera** (1905 – 1991) z roku 1966, ve které autor kritizuje zažitou úzkoprsmou tradiční morálku, která má na všechny situace lidského života jasné nekompromisní pravidlo. Jedná se prakticky o kritiku tradiční kasuistiky, takto se podle Fletchera postupovat nedá. Nicméně zachování základního zákona křesťanské morálky, zákony lásky, je nezbytné. Tento zákon se naopak pro Fletchera stal jedinou normou, která v dané situaci stanoví, co je a co není mravně vydařené. V každé situaci je tedy správné to, co vyžaduje láska. Tradiční pravidla nemohou platit absolutně či univerzálně: tam, kde to vyžaduje láska, musí jít všechna pravidla stranou.

Nicméně občas jsou i nějaká ta pravidla důležitá, domnívá se další ze stoupců situační etiky, německý protestantský teolog a filosof **Paul Tillich**, (1886 – 1965), žijící od roku 1933 ve Spojených státech. Situační etika má nesporná pozitiva, nicméně našli bychom i řadu negativ: láska sama nestačí, pravidla jsou třeba, je třeba jasně je vymezit, poněvadž láska je velmi subjektivní a natolik subtilní skutečností, že jen těžko může posloužit jako jasný normativ našeho jednání. Jinými slovy existuje nebezpečí, že situační etika by v praxi nastolila velmi vágní morálku, *kdy všichni touží po míru, lásce, nosí kalhoty do zvonu, květiny, dlouhé vlasy, ale nikdo není ve skutečnosti schopen konkrétně vyjádřit, jak se tato láska může uplatnit ve složitých a nejednoznačných situacích, které vyžadují sdílení určitého mravního stanoviska*, podotýká Mel Thompson.

Bylo by samozřejmě ještě mnohé, co bychom mohli na své pouti dějinami etického myšlení zhodnotit, nicméně pro účely této práce je i předcházející exkurz víc než dostatečný. Ukázali jsme si, že dějiny morálního myšlení nejsou vůbec jednoduché a že člověk je od počátku své existence neustále zneklidňován základní metafyzickou otázkou: co je to dobro a lze ho vůbec poznat? Odpověď je přes všechno snažení a přes všechna slovní jména, která se o to v dějinách pokoušela, stále v nedohlednu. Resp. je nakonec otázkou pohledu na svět, přesvědčení, nebo spíš víry. Domnívám se – aniž bych tento názor chtěl komukoliv vnucovat – že dobro nemůžeme poznat, aniž poznáme Boha: konečně veliká část filosofů se právě k tomuto názoru kloní. Odřízneme-li Boha, ocitneme se rovněž v morálním vakuu, ve kterém není snadno se orientovat. Ale to už je zas jiná kapitola ...

2.4 Dekalog jako základní mravní norma naší civilizace

Vydejme se tentokrát na sinajskou poušť do doby někdy před třemi a půl tisíci lety, kdy tudy na své cestě z egyptského otroctví táhly pod Mojžíšovým vedením izraelské kmeny. A tehdy se na hoře Sinaj, někdy též nazývané Choreb²⁹, odehrála událost, která zásadním způsobem poznamenala nejen dějiny Izraele, ale skrze něj v jistém slova smyslu celého světa, toho křesťanského zcela určitě. Rodící se izraelský národ byl tehdy zdecimován několik staletí trvajícím otroctvím v Egyptě, které vyvrcholilo faraónovým příkazem zabít každého narozeného chlapce; naživu směly být ponechávány jen izraelské dívky. Téměř zázrakem však přežil jeden z nich: syn levitských rodičů³⁰, kterého sama faraónova dcera pojmenovala Mojžíš³¹. Mojžíš se nakonec po dramatických peripetiích stává nejen vůdcem ujařmeného lidu, ale též Božím nástrojem, skrze který Hospodin Bůh předá svému vyvolenému národu Zákon, který vstoupí do dějin jako Thóra. A základem tohoto Zákona je Desatero, proslulý mravní kodex, na kterém jednou vyrostle naše civilizace.

Desatero je od pradávna považováno teology i moralisty za nejvydařenější vyjádření tzv. přirozeného zákona. Oč jde? Naše jednání, které je morálně hodnotitelné (existuje totiž i takové lidské jednání,

²⁹ její přesnou geografickou lokalizaci neznáme

³⁰ srov. Ex 2, 1

³¹ hebrejsky „móšé“ – aktivní participium, překládané jako „Vytahující“; ve skutečnosti se ale nejspíš jedná o hebrejskou podobu egyptského jména, jež se vyskytuje u mnoha faraónů ve formě „syn nějakého božstva“, v tomto případě syn božského Nilu, ze kterého byl Mojžíš vytažen

kteří je mimovolné, tedy morálně nehodnotitelné), se řídí určitými pravidly. Není zde prostor k tomu rozebírat tato pravidla dopodrobna, nicméně uvědomme si, že na jejich vytváření má vliv celá řada faktorů. Odmalička přijímáme především normy a pravidla od našich rodičů, od učitelů, nicméně – aniž si to mnohdy uvědomujeme – na nás má nezanedbatelný vliv společnost, prostředí, ve kterém se pohybujeme, země a kultura, ve které žijeme. Postupně tyto normy promýšlíme, zpracováváme, upravujeme a posléze přijímáme za vlastní – mluvíme o tzv. *internalizaci* norem. Jsme-li nadto věřící, čerpáme odpovědi na své morální otázky i z oblasti víry, v našem případě z Desatera.

Porovnáme-li ale svoje mravní postoje a názory s postoji a názory ostatních lidí, zjistíme, že se příliš neliší. Alespoň ne v podstatných věcech. Poučení předcházejícími teoriemi o objektivní platnosti dobra a zla potom pochopíme tradiční nauku o existenci Zákona, vloženého Bohem do tohoto vesmíru. A jestliže zákon, kterým se tento vesmír řídí, nazývají teologové **zákonem věčným** (*Lex aeterna est ratio divinae sapientiae, secundum quod est directiva omnium actuum et motionum*), pak **přirozený zákon** (*lex naturalis*) definují moralisté jako *participatio legis aeternae in creatura rationali* (účast rozumového tvora na věčném zákoně). V morálce nadto ještě hovoříme o tzv. **zákonu pozitivním** (od latinského slovesa *pono, ere, posui, positum = položit*). Je to zákon doslova „položený“ nějakou legitimní autoritou: božskou nebo lidskou (scholastikové říkají, že *lex posita* je *quaedam rationis ordinatio ad bonum commune ab eo, qui communitatis curam habet, promulgata*, tedy *rozumné uspořádání k obecnému dobru, prohlášené od toho, kdo pečuje o společnost*). Z titulu věci vyplývá, že pozitivní zákon musí být v souladu se zákonem přirozeným, má-li být zákonem závazným a mravně dobrým.

Vraťme se ale k zákonu přirozenému: na určitém stupni sebepoznání člověk objevil, že jeho bytost tvoří „něco“, nač nesmí sahat žádný zákon, a nazval to *fysis, natura*, přirozenost. Velmi zjednodušeně můžeme tedy přirozený zákon nazvat naší přirozeností, která určuje, co je dobré a co je špatné. *Jisté existuje opravdový zákon: je to zdravý rozum; je ve shodě s přirozeností a najde se u všech lidí; je neměnný a věčný; jeho příkazy volají k povinnosti, jeho zákazy chrání před chybou. Je zločin nahradit jej opačným zákonem, je zakázáno nejednat podle, byť jen jediného jeho nařízení; a pak: nikdo nemá možnost jej zcela zrušit.*³²

Tvrdíme-li tedy, že izraelský Dekalog je nejvydařenějším vyjádřením tzv. přirozeného zákona, můžeme jinými slovy říci, že Dekalog popisuje velice přesně a konkrétně lidskou přirozenost s jejími zákonitostmi. A ještě jinak – tentokrát snad pro nevěřícího člověka – Dekalog shrnuje mnohatisíciletou zkušenost člověka se sebou samým a s celou lidskou společností. Člověk postupnou analýzou sebe sama – tedy své přirozenosti – dospěl k přesvědčení, že to či ono se dělat smí, nebo dokonce má, a to či ono se dělat nemá nebo dokonce nesmí. Člověk se naučil číst v knize stvoření a v této knize objevil návod k tomu, jak nejplněji prožít svůj vlastní život. Člověk poznal, že určité

³² Cicero: De Re Publica, 3, 22, 33

chování, i když z krátkodobého hlediska pro něj může být prospěšné, je ve svých důsledcích zhoubné, a naopak jiné chování, i když se zpočátku jeví jako nepříjemné, je nakonec dobré.

Tak během věků nashromážděná zkušenost dostala své pevné, pro budoucí generace provždy platné vyjádření právě v Dekalogu. Stojíme-li tedy před Desaterem Božích přikázání, stojíme před dokumentem vpravdě epochálního významu. Hlásí se k němu všechna tři monoteistická náboženství, jejichž vyznavači tvoří většinu světového obyvatelstva. Hlásí se k němu ale i současná sekulární společnost, stojí na něm moderní politické, hospodářské i kulturní uspořádání světa. Už mnohdy ne proto, že se za jeho autoritou skrývá mocný Hospodin, Bůh Izraele, ale také a možná dnes především proto, že vyjadřuje tak geniálním a přitom tak prostým způsobem to, co všichni ve svém srdci cítíme jako prazkušenost svou i celého lidstva.

Než se ale na tento dokument zadíváme hlouběji – a to zejména s ohledem na záměr této učebnice – seznámme se s ním. Snad ještě sluší připomenout, že se v Písmu svatém setkáváme s dvojí verzí Dekalogu: ta starší je ve 2. knize Mojžíšově,³³ ta mladší je v poslední, 5. knize Mojžíšově, v Deuteronomiu³⁴. Ta první, „starší“, je samozřejmě historicky hodnověrnější, ta druhá spadá do doby poexilní a je tedy výrazně mladší, nicméně odchylky jsou nepatrné a nikoliv věcného rázu. A aby těch zmatků nebylo dost, existuje ještě jedna, tzv. katechetická formule, připisovaná sv. Augustinu, kterou má v povědomí patrně většina lidí.

- Já jsem Hospodin, tvůj Bůh; já jsem tě vyvedl z egyptské země, z domu otroctví. Nebudeš mít jiného boha mimo mě.
- Nezobrazíš si Boha zpodoběním něčeho, co je nahoře na nebi, dole na zemi nebo ve vodách pod zemí. Nebudeš se ničemu takovému klanět ani tomu sloužit. Já jsem Hospodin, tvůj Bůh, Bůh žárlivě milující. Stáhám vinu otců na synech do třetího i čtvrtého pokolení těch, kteří mě nenávidí, ale prokazují milosrdenství tisícům pokolení těch, kteří mě milují a má přikázání zachovávají. Nezneužiješ jména Hospodina, svého Boha. Hospodin nenechá bez trestu toho, kdo by jeho jméno zneužíval.
- Pamatuj na den odpočinku, že ti má být svatý. Šest dní budeš pracovat a dělat všechnu svou práci. Ale sedmý den je den odpočnutí Hospodina, tvého Boha. Nebudeš dělat žádnou práci ani ty ani tvůj syn a tvá dcera ani tvůj otrok a tvá otrokyně ani tvé dobytce ani tvůj host, který žije v tvých branách. V šesti dnech učinil Hospodin nebe i zemi, moře a všechno, co je v nich, a sedmého dne odpočinul. Proto požehnal Hospodin den odpočinku a oddělil jako svatý.
- Cti svého otce a svou matku, abys byl dlouho živ na zemi, kterou ti dává Hospodin, tvůj Bůh.
- Nezabiješ.

³³ Ex 20, 2 – 17

³⁴ Dt 5, 6 – 21

- Nezcizoložíš.
- Nepokradeš.
- Nevydáš proti svému bližnímu křivé svědectví.
- Nebudeš dychtit po domě svého bližního.
- Nebudeš dychtit po ženě svého bližního ani po jeho otroku ani po jeho otrokyni ani po jeho býku ani po jeho oslu, vůbec po ničem, co patří tvému bližnímu.

Tolik citace³⁵ Dekalogu, jak ho nacházíme v Exodu. Možná někoho udiví, proč v knize, která se zabývá problematikou etiky v ekonomice, zaznívá celé Desatero. Jistě, těžko bychom nacházeli odezvu 6. přikázání (nezcizoložíš) v ekonomice, i když nakonec i intimní vazby na pracovišti, překračující obvyklé meze, mohou mít na chod firmy dalekosáhlý dopad. Nicméně drtivá většina ostatních přikázání Dekalogu se naší problematiky nějakým způsobem dotýká. Neuškodí, pokusíme-li se alespoň načrtnout rozbor jednotlivých norem (dosl. „deseti slov“). A vůbec neuškodí, pokusíme-li se převést Dekalog do sekulární, nenáboženské roviny. Ono totiž Desatero má ve svém původním významu především silný theocentrický akcent – i populární šesté přikázání totiž prvoplánovitě neřeší otázku sexuality, ale otázku vztahu člověka a Boha. Poněvadž ale – zejména v naší společnosti – je dnes tato teologická rovina mnoha lidem cizí, nebo alespoň nesrozumitelná (a Desatero se přece v průběhu tisíciletí stalo především mravní, nikoliv teologickou normou), neškodí číst Desatero „světškýma“ očima – tedy jako soubor morálních příkazů, vycházejících z jisté dějinné zkušenosti, která té naší není nakonec vůbec vzdálená.

V úvodu této kapitoly jsme si ostatně připomněli, že Izraelité dostávají Desatero na své cestě z egyptského otroctví do svobody. Zkusme se teď alespoň na chvíli přenést do jejich situace: ještě nedávno jim v Egyptě hrozila jistá smrt. Faraón dělal všechno pro to, aby tento národ zdecimoval a zlikvidoval. V tom se skrze Mojžíše ukázal jejich Bůh, Hospodin, Bůh Izraele, jako mocný Zachránce a Vysvoboditel. To On je vzal na svá křídla, to On je vedl vodami Rudého moře a to On před nimi rozprostřel tu zemi, oplývající mlékem a medem, tu zemi plnou života a radosti. Když teď Izraelité na poušti dostávají Zákon s Dekalogem, nejsou to nějaké imaginární normy, spadlé z nebe a nároující si naprostou poslušnost. Jsou to otcovské rady milujícího Boha, který citlivě zachránil svůj milovaný národ z jistého nebezpečí smrti a vede ho cestami lásky vstříc svobodné budoucnosti. Izrael ví, že o tohoto Boha se může opřít; jeho mocné skutky, které Izraelité právě na vlastní kůži okusili – a mezi nimi vynikal zejména přechod Rudého moře suchou nohou³⁶ – to ostatně potvrzují.

Izrael si po prožitých útrapách a následném zázračném vysvobození může být jistý tím, že to s ním Hospodin myslí dobře – proto jsou slova Dekalogu nikoliv svazující normou, ale radostně přijatým

³⁵ v textu je použito českého katolického překladu, srov. KKC, str. 505 a násl., KN Kostelní Vydří 2002

³⁶ srov. Ex 14, 15 – 31

souborem povzbuzení, který nabytou svobodu ještě více prohloubí. Bude-li člověk tato přikázání dodržovat, bude svoboden a šťasten. Proč? Protože ten, kdo tato přikázání vyhlásil, jednou provždy dokázal, že to s člověkem myslí dobře. Ne náhodou začíná Dekalog, stejně jako ostatní morálně – normativní texty Starého zákona, připomenutím vysvobození z Egypta („Já jsem Hospodin, ..., já jsem tě vyvedl ...“).

Udělejme teď krátkou odbočku: není tento způsob vyhlášení norem, který použil Hospodin, vynikajícím příkladem pro každé vyhlášení norem? Nezapomínejme, že nejhorším způsobem, jak přijmout určité morální závazky za své, je *poslušnost*. Člověk může být k mravně vydařenému jednání donucen mnoha různými způsoby, ale poslušnost, strach, tupé uposlechnutí něčeho, čemu nerozumíme, s čím vnitřně nesouhlasíme, to je ten nejhorší možný způsob. Má potom naše jednání, které se vnějškově jeví jako morálně kvalitní, vůbec nějakou cenu? Z hlediska morálky pramalou, z hlediska toho, kdo dodržování norem vynucuje, jistě určitou ano, ale z dlouhodobého hlediska je tento stav rovněž neudržitelný.

Zdaleka nejlepším způsobem je přijetí mravních norem za vlastní (teologie hovoří o tzv. *vlitém zákonu* – **lex indita** – a odvolává se přitom na proroka Jeremiáše³⁷) a jejich plnění z titulu vnitřní potřeby. Člověk se s mravní normou identifikuje, její plnění považuje za samozřejmé, je k němu puzen svou vlastní vnitřní silou, nikoliv zvenku. **Chce** jednat mravně dobře, nikoliv **musí** jednat mravně dobře. A pokud se vrátíme k Dekalogu, tak Izrael nejen chce jednat mravně dobře, protože tuto normu přijal za vlastní, ale on ji přijal za vlastní proto, že se přesvědčil, že ten, kdo normy vyhláší a k jejich plnění zavazuje, ho miluje a záleží mu na něm. Návod nejen do podnikové sféry, ale všude tam, kde chceme, aby lidé jednali mravně dobře. Učitel, který vychovává žáky či studenty, skautský vedoucí, který vede mládež, manažer, který vede firmu, biskup, který spravuje svoje kněžstvo, politik, který vládne národu, kdokoliv, kdo tzv. „pracuje“ s lidmi, by si měl toto zlaté pravidlo Dekalogu dobře zapamatovat. Za mravní normou, jejíž dodržování vyžadují, totiž nestojí „jen“ nějaká pochybná autorita (a my dobře víme, jak právě autorita „ex offio“ prochází v dnešní době hlubokou krizí a jak její vynucování právě z titulu úřadu působí směšně a trapně), ale láska, která sílu mravních norem podtrhuje a činí je právě proto přitažlivými.

Vraťme se ale k těm přikázáním Desatera, která jsou pro naše další uvažování přínosná a pokusme se je číst, jak jsme si slíbili, světskýma očima. Hned v 1. přikázání zavazuje Hospodin svůj vyvolený národ k víře v sebe. Augustinovo zkrácené „V jednoho Boha věřiti budeš“ je zcela nevydařený pokus interpretovat 1. přikázání v celé jeho šíři i hloubce: Izrael právě prošel Rudým mořem suchou nohou, tedy má za sebou konkrétní a bezprostřední zkušenost s milujícím a starostlivým Bohem. Boží dobrota přesvědčivě vstoupila do života každého z nich a v důsledku toho je tedy každý člověk, který prošel Rudým mořem, povinen uznat tuto zkušenost jako zkušenost autentickou a závaznou.

³⁷ Jer 31, 33b; srov. Řím 5, 5

V případě 1. přikázání se jednalo, resp. jedná, o zkušenost náboženskou, jejímž logickým důsledkem je explicitně vyjádřená víra v Boha. V běžném životě ale zdaleka nejde jen o zkušenost náboženskou; do našeho života přece vstupuje přesvědčivě řada jiných skutečností, které po nezbytné autentizaci přijímáme za vlastní a snažíme se podle nich – v souladu s nimi – žít. Jinými slovy bychom mohli 1. přikázání formulovat asi následovně: *Člověk je povinen uznat svým životem jakoukoliv skutečnost* (v případě Izraele to byla zkušenost s milujícím a vysvobozujícím Bohem, tedy zkušenost náboženská), *kteřá přesvědčivě vstoupila do jeho života (Jiří Skoblík)*. První přikázání ve své „civilní“ formě tak člověka vede k určité pravdivosti, průzračnosti života, kterému je cizí jakákoliv přetvářka a faleš. Člověk je vyzván, aby každou skutečnost, která před něj *přesvědčivě* (a bylo by na delší diskusi, co všechno se pod tímto slovem může skrývat) vstupuje, vzal vážně, analyzoval, zhodnotil a zakomponoval do svého života.

Pokud tak neučiní a bude žít podle jakýchsi pseudoskutečností, stane se modlářem. To je smysl dalších tvrzení biblického znění 1. přikázání, které nás varují před modloslužbou všeho druhu. Ale pozor: modloslužba není zdaleka jen problémem náboženským; jejímu nebezpečí se nevyhneme ani v zcela sekulárním světě. Člověk, který nereaguje na přesvědčivě podanou a pravdivou skutečnost a zůstává k ní netečný, je ve smyslu 1. přikázání modloslužebník: a je úplně lhostejný, zda v oblasti víry nebo podnikání.

Opusťme 1. přikázání a podívejme se na ta další, která s prvním tvoří tradiční celek a říká se jim také přikázání první desky. Augustinovo „Nevezmeš jména Božího nadarmo“ opět nevydařeně redukuje plnost přikázání, které je v celém Dekalogu nejobsáhlejší. Zákaz zneužívat Božího jména, zobrazovat si Boha čímkoliv, co je na nebi, na zemi i ve vodách pod zemí není zdaleka jen dobovým vyjádřením nesouhlasu s výrobou model, které měly suplovat pravého Boha, který je ve své velikosti stejně nezobrazitelný a neuchopitelný. Druhé přikázání míří mnohem, mnohem výš.

Sluší se snad jen okrajově připomenout poměrně známou pravdu: pro semitského člověka má jméno mnohem hlubší význam než pro nás. Znat něčí jméno znamená nejen mít k jeho nositeli důvěrný vztah, ale mít nad ním určitou moc. Od znalosti jména je tedy jen krůček k určité formě magie, která umožňuje zneužít jména k ovládnutí druhého, k uzpůsobení si ho podle svých vlastních představ. Teď už rozumíme tomu, proč Izraelité tak žárlivě střežili Boží jméno a dovolovali jeho vyslovení jen jednou ročně, a to samotnému veleknězi. Není divu: manipulace samotným Bohem je velmi lákavá a stará jako lidstvo samo: dodnes se s ní setkáváme a je např. jedním z ideových základů současného náboženského terorismu. Vždyť jak ateismus, tak fanatismus jsou dva největší hříchy současného lidstva proti 2. Božímu přikázání!

Z toho, co bylo řečeno, je patrné, že přestoupit 2. přikázání se dá nejen v rovině náboženské – i když do té primárně míří – ale určitě mnohem častěji v rovině běžného života. Zneužít něčí jméno bychom mohli přeložit jako zneužít jakoukoliv svébytnou, suverénní skutečnost ke svému vlastnímu prospěchu. Skutečnost, kterou jsme v 1. přikázání přijali pro její přesvědčivost, zůstává i nadále

skutečností suverénní, mající nárok na svoji vlastní, nikým a ničím nezpochybnitelnou hodnotu. Člověk má ale tendenci si tuto skutečnost přizpůsobit tak, aby vyhovovala jeho potřebám, aby se mu, lidově řečeno, hodila do krámu. Člověk si ji upravuje podle svých potřeb, nedbá její svrchované autonomie, ale dělá si z ní sluhu svých vlastních představ, v jistém slova smyslu realitu znásilňuje. A tady zdvihá 2. přikázání varovný prst: vyžaduje po nás *neredukovat jakoukoliv skutečnost, kterou jsme pro její přesvědčivost přijali, ale ponechat ji v její náročné plnosti* (Jiří Skoblík). Že je 2. přikázání aktuální i v oblasti, kterou mapuje tato práce, netřeba zdůrazňovat.

Jestliže přínos předcházejících dvou přikázání je pro oblast etiky v ekonomice spíše teoretický, tak přínos dalších dvou přikázání je ryze praktický. Katechetická formulace 3. přikázání „Pomni, abys den sváteční světil“ opět zdaleka nevystihuje plný význam této normy. Ponechme částečně stranou teologický rozměr tohoto přikázání, ponechme stranou argumenty, proč světit zrovna sobotu (v židovském) či neděli (v křesťanském prostředí), ale zaměřme svoji pozornost proč vůbec světit, nebo v našem kontextu spíš odpočívat. Ano, 3. přikázání je totiž jedním ze stěžejních norem pro morálku práce a odpočinku.

Zatímco verze v Exodu se opírá o stvoření (zdůvodnění kladou biblisté přibližně do 5. stol. př. Kr.), přidává autor Deuteronomia (zdůvodnění Egyptem sahá podle rabínské teologie do 7. stol. př. Kr., je tedy paradoxně starší) ještě připomínku egyptské otrokářny! Práce v Egyptě nebyla radostnou spoluprací na Božím stvořitelském díle, ale byla otrockou činností, vedoucí podle faraónova rozkazu ke smrti, k vyhubení celého národa. Vůbec práce v antické společnosti není chápána nijak radostně: je to činnost, vyhrazená otrokům, lidem na okraji společnosti. Práce není radostnou spoluprací na Božím stvořitelském díle, jak to hlásá celý Starý zákon, ale je otroctvím, kterého je třeba se zbavit. Antický člověk nemá vůbec radostný úděl: žije obklopen atmosférou strachu z nevyhnutelné osudovosti, kterou nelze setřást, ale které se musí, chtě nechtě, podřídit. Nakonec ani práce, ani odpočinek nepřinášejí radost, ale jen zklamání a pocit nejistoty z budoucnosti, která je veskrze temná a nevyzpytatelná. Vyhnout se jí však zcela pochopitelně antický člověk nemůže.

Znamená to tedy, že zatímco *Exodus* argumentuje teologicky („*V šesti dnech učinil Hospodin nebe i zemi, moře a všechno, co je v nich, a sedmého dne odpočinul. Proto požehnal Hospodin den odpočinku a oddělil jako svatý*“), je argumentace Deuteronomia ryze sociální („*Pamatuj, že jsi byl otrokem v egyptské zemi a že tě Hospodin, tvůj Bůh, odtud vyvedl pevnou rukou a vztaženou paží; proto ti přikázal Hospodin, tvůj Bůh, dodržovat den odpočinku*“).

Neuškodí, když si ukážeme, jak pojmají „práci“ a „odpočinek“ okolní civilizace; teprve tehdy pochopíme, jak je přínos Desatera i v této oblasti revoluční. Tak např. v Babylónu existovaly čtyři tzv. tabuizované dny, dny úplňku nebo dny neštěstí, závislé na pohybech měsíce. V těchto dnech byla „z bezpečnostních důvodů“ zapovězena jakákoliv práce. Lidé byli pod vlivem osudu, různých prokletí a tajemných lidem nepřátelských sil, které nebylo radno provokovat. Nepracovat v tyto dny, stížené kletbou, znamenalo vlastně jen minimalizovat ztráty, které by případná práce mohla zapříčinit.

V antické společnosti neexistovaly v našem smyslu slova dny volna, dny odpočinku, ale pracovalo se neustále.

Jak revoluční tedy bylo 3. přikázání, které zavazuje nejenom člověka, ale i otroka či dobytče samotným božským zákonem k tomu, aby se o Šabatu nepracovalo. Ale nejenom to: sobota přece není jen dnem pracovního klidu, je dnem radosti, pokoje a harmonie s Bohem i s bližním. Sobota v běhu času všedních dní je v nejplnějším slova smyslu dnem svátečním! Sami Židé krásně vysvětlují sobotu jako přerušení toku času, během ní jsou už v nebi a hledí na Boha tváří v tvář! O sabatu hledíme do nebe, jakkoliv zůstáváme na zemi (*Marc Stern*). A Martin Luther zase připomíná, že křesťanská neděle je tu mimo jiné od toho, abychom *nabrali nových sil, občerstvili se a okřáli*.

Tolik tedy letmý exkurz do „teologie“ soboty, resp. neděle Dekalogu. Praktický dopad tohoto přikázání pro celou křesťanskou civilizaci je nezpochybnitelný. Dnes už nikoho nepřekvapí volný víkend, Vánoce či Velikonoce a spousta jiných, už i ryze světských svátků, na které se těšíme nejenom proto, že si odpočineme od práce, ale i proto, že se pobavíme, navštívíme přátele či vyrazíme na výlet. Každý prožívá sváteční rozměr těchto volných dní jinak, nikdo v nich ale nevidí dny prokletí a strachu.

Nová doba, a určitě nejen ta nová, ale přináší jiné nebezpečí, které znamená vážné porušení 3. přikázání: **workholismus**. Podle psychologů se jedná o patologickou závislost, která se v mnohém podobá tradičním závislostem, jako jsou závislosti na drogách či alkoholu. I když destruktivní důsledky workholismu nemusí být tak zhoubné (alespoň ne ty primární, sekundární ale ano) jako v případě návykových látek, mohou přesto člověka dokonale zlikvidovat. Syndrom vyhoření, rozpad rodiny, ztráta zájmu o cokoli jiného kromě o práci, která ale v posledku nepřináší uspokojení, ztráta jakékoliv sociální citlivosti, ale nakonec i skutečná onemocnění, to jsou jen některé z jevů, které mohou klasického workholika postihnout.

A stejně jako je ve většině případů hranice mezi ctností a nečestí velmi jemná a těžko postřehnutelná, je i těžko postižitelný i nástup workholismu. Vždyť jak rozeznáme začínajícího workholika od člověka pracovitého, který je aktuálně zavalen prací a proto se jí věnuje opravdu hodně? Psychologové samozřejmě na tyto a podobné otázky znají odpovědi a ostatně zkoumání tohoto jevu není předmětem této práce, nicméně musíme uznat, jak geniální je příkaz přerušit práci na jeden den v týdnu a věnovat ho celkové regeneraci sebe sama. A ta v sobě podle Desatera zahrnuje jak obnovu vztahu k sobě samému, tak obnovu vztahu k druhým lidem, ale především obnovu vztahu k Bohu. Práce, která tyto vztahy naruší, zahlťe či jinak poškodí, je v posledku prací špatnou.

Byli jsme zvyklí hledat u jednotlivých přikázání jejich sekulární rozměr. Lze tento rozměr najít i u 3. přikázání, nebo je samo o sobě dostatečně sekulární? Jestliže 1. přikázání nás zavázalo k uznání poznané skutečnosti, která před nás byla přesvědčivě předložena a 2. přikázání nás nutilo tuto skutečnost, jakkoliv by byla náročná, neredukovat (ke svému obrazu, resp. podle svých představ

a potřeb), hovoří 3. přikázání o nutnosti ratifikovat tuto uznanou a neredukovanou skutečnost svým životem. Člověku tedy není uloženo poznání a uznání této skutečnosti jen ideově (1. a 2. přikázání), ale i existenciálně. Vzpomeneme-li na argumentaci 3. přikázání vyvedením z Egypta, pak *je sobota v rytmu času existenciální ratifikací tohoto vrcholného momentu izraelských dějin, na který se odvolávají vlastně všechna přikázání* (Jiří Skoblík).

Obraťme desky Zákona a věnujme pozornost zbylým sedmi přikázáním, nebo alespoň některým z nich. Tradičně bývají označována za přikázání, upravující vztah mezi lidmi navzájem, zatímco první tři kodifikují vztah mezi člověkem a Bohem. Poznali jsme, že toto černobílé dělení není úplně přesné a že se vlastně všechna přikázání týkají Boha a člověka zároveň. A nejenak je tomu i u 4. přikázání, které považujeme pro naši učebnici rovněž za velmi významné. Je to další přikázání, kde se navzájem liší verze Exodu a Deuteronomia. A je to zároveň první přikázání, které za dodržení slibuje odměnu: *abys byl dlouho živ na zemi, kterou ti dává Hospodin, tvůj Bůh* (ve verzi Ex), resp. *aby se ti dobře vedlo na zemi...* (ve verzi Dt). Katechismus katolické církve k tomu dodává, že *přestupování tohoto přikázání působí těžké škody společenství i jednotlivým osobám*.³⁸

Při prvním přiblížení by se zdálo, že obsahem 4. přikázání je rodina, resp. vztah mezi dětmi a rodiči a naopak, se vším, co s tím souvisí. Jistě, rodina jako základní buňka lidského společenství je středem zájmu této normy, nicméně pro naše potřeby můžeme rodinu chápat jako sociální model, od kterého se odvíjí uspořádání celé lidské společnosti. Sociologové hovoří o sociálních rolích, které na sebe bereme, a které mají v rodině svůj vzor. Samotné sociální role lze chápat jako předpis očekávaného sociálního chování, vysvětlující rozdíly ve vzájemném přístupu lidí.

Manažer nebo politik tak jednoznačně „hraje“ roli otce: jen těžko lze předpokládat, že člověk, který selhává v roli otce a manžela, bude vynikající šéf či představený, i když i podobná tvrzení mohou být zavádějící a opak může být pravdou. A otec rodiny je v jistém slova smyslu i hospodář: neměli bychom tuto skutečnost zohlednit v ekonomice jako takové? Bylo by jistě zajímavé podrobit analýze vzájemný vnitřní vztah mezi „povoláním“ otce a hospodáře – ekonoma.

Kdybychom se tedy opět pokusili o zevšeobecnění, resp. o jakousi sekularizaci tohoto přikázání Dekalogu, můžeme říci, že zaštiťuje hierarchické uspořádání společnosti, že chrání autoritu jako takovou, že legitimuje hierarchicky uspořádané vztahy ve společnosti, přičemž za základní model volí rodinu. Vztahy v rodině se stávají vzory pro uspořádání všech vztahů v širokém lidském společenství, ať už to je stát, církev nebo podnik. Otec a matka, syn a dcera, bratr a sestra, to jsou vzory, podle kterých všichni jednáme. A konečně na tyto základní vzory jsme schopni „napasovat“ každou roli, kterou na sebe v životě bereme.

Lidská společnost musí být uspořádána hierarchicky, aby se nám, lidem, *dobře vedlo na zemi*. Stejně tak, jako v rámci rodiny existují různé „úrovně“ vztahů, propojené vzájemnou láskou, úctou

³⁸ KKC § 2200

a odpovědností, je i společnost propojena nescíslným předivem vztahů a vazeb, kterým ovšem musí dominovat láska, úcta a odpovědnost. Stejně jako v rodině, i ve společnosti funguje autorita. Ale zatímco dřívější době stačila autorita „ex offio“, je člověk dneška na jakoukoliv autoritu, vynucenou pouhým úřadem, velmi citlivý. Je to zneklidňující apel nejen pro politiky či ekonomy, ale také pro běžné řadové otce rodin, učitele, kněze či vychovatele. Dnešní táta nemá v očích svého potomka autoritu jen proto, že je otcem, ale jenom proto, že je poctivým, férovým, spravedlivým mužem a dítě cítí, že na takového tátu se může spolehnout. Dnešní starosta, učitel či farář nepožívá na vesnici autoritu pro svůj úřad, jako tomu bylo v minulosti, ale jenom tehdy, dovede-li svoje „podřízené“ přesvědčit, že je moudrým a poctivým člověkem na svém místě. Platí-li to pro starosty, faráře a učitele, tradiční trojlístek vesnické smetánky, platí to tím spíš pro všechny manažery, pracující jak ve vrcholových funkcích, tak i v těch relativně nižších, platí to pro politiky od komunální po nejvyšší úroveň, platí to prostě pro všechny ty, kteří se při výkonu své funkce opírají o určitou míru autority. Mimo jiné se právě tady skrývá důvod nesmírně nízké oblíbenosti jak politiků, tak policistů, vojáků či jiných nositelů autority, mnohé podnikatele a manažery nevyjímaje.

Neměli bychom tedy, jsme-li vyneseni do jakýchkoliv funkcí ať už v podnikání či v jiných oblastech, na tuto skutečnost zapomínat. Autorita se dnes nezískává úřadem, ale jen a jen vlastními schopnostmi a kvalitami, je jakýmsi „charismatem“ skutečné osobnosti. Dobrý manažer tedy musí být především dobrým otcem v tom nejširším slova smyslu, jakkoliv to zní zvláštně. A neměli bychom zapomenout i na již zmíněnou tezi, že otec rodiny je také dobrým hospodářem. Jak zajímavě zní myšlenka jednoho z význačných ekonomů 20. století Josefa Aloise Schumpetera³⁹, že nejvyšším hospodářem je sám Bůh, který z něj udělal dobrého ekonoma. Jak by se mnohé změnilo, kdyby všichni „národohospodáři“ dneška, jak se dříve říkalo ekonomům, přijali tuto tezi. Bůh je ten nejvyšší a nejdokonalejší hospodář; vždyť uřídit takový podnik, jako je vesmír, není vůbec žádná legrace. I ti nejvýznamnější top-manažeři se před svým nebeským Kolegou mohou schovat. Nakonec nás tedy 4. přikázání vede k poznání jedné úžasné pravdy: i ekonom, chce-li být dobrým ekonomem a sloužit dobře lidstvu, musí svůj zrak denně obracet vzhůru a tam čerpat inspiraci pro své poslání („manažer na kolenou“). Kdo asi ale z ekonomů dneška takto uvažuje?

Další dvě přikázání Dekalogu (tedy „Nezabiješ“ a „Nezcizoložíš“) snad můžeme opravdu přeskočit. I když: jejich nedodržení nebo překročení může ekonomikou pořádně zahýbat; vzpomeňme třeba na

³⁹ Josef Alois Schumpeter, významný ekonom, vědec a právník, tvůrce japonského hospodářského zázraku, se narodil 8. února 1883 v Třešti v rodině německého podnikatele, ale již ve svých 4 letech se jeho rodina přestěhovala nejdříve do Jihlavy, pak do Štýrského Hradce a nakonec do Vídně. Studoval na univerzitách ve Vídni, v Berlíně a v Londýně. V roce 1912 vydal první ze svých stěžejních děl, Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, zabývající se teorií hospodářského rozvoje, dynamiky a strukturálních změn tržní ekonomiky. Působil na univerzitách v Czernowitzi, Štýrském Hradci, hostoval na Columbia University v New Yorku v USA. V březnu 1919 se stal prvním ministrem financí nově vytvořené Rakouské republiky. Od roku 1932 byl profesorem univerzity v Harvardu ve Spojených státech. Ve 40. letech vychází jeho další klíčové dílo Capitalism, Socialism and Democracy pojednávající o společenských a institucionálních změnách a vytvářející pro jejich pochopení nový teoretický rámec. Až posmrtně byla vydána jeho další významná kniha History of Economic Analysis, v níž kriticky hodnotí současné ekonomické teorie. Zemřel v roce 1950 ve Spojených státech amerických. (podle <http://www.kr-vysocina.cz>)

neblaze proslulé vazby mezi válkou a ekonomikou. To je ale jiná otázka, která do této knihy nejspíš opravdu nepatří. Co sem ale patří, a to měrou vrchovatou, je přikázání sedmé, které ve všech třech verzích Dekalogu zní „Nepokradeš“. Snad jen na okraj připomenou, co všechna tři přikázání spojuje: lidský život! 6. přikázání chrání vznik života, 5. přikázání chrání život jako takový a 7. přikázání zajišťuje prostředky nutné k zachování života. A těm se budeme v následující úvaze věnovat.

Ve svém původním významu snad 7. přikázání řešilo loupež svobodného muže. Na majetek pohlížela starozákonní společnost jako na Bohem propůjčený dar, který byl Hospodinem svěřen lidstvu k užívání. A právě z této myšlenky bychom mohli vyjít, chtěli-li bychom pochopit starozákonní pohled na ekonomii (jakkoliv zní toto spojení podivně). Celý tento svět, země, do které byli Izraelité Hospodinem uvedeni, i jednotlivý soukromý majetek každého člověka je velkou hodnotou, propůjčenou člověku jako správci. Člověk si má uvědomit, že nikdy není vlastníkem majetku v absolutním slova smyslu, ale pouhým správcem, který bude jednou skládat účty ze svého správcovství.⁴⁰ Majetek, resp. jeho nabytí, bývá ve Starém zákoně považováno za projev zvláštní Boží přízně; poctivý, spravedlivý člověk bývá často ozdoben majetkem, vzpomeňme na proslulého Joba, muže bohabojného a spravedlivého – tuto myšlenku Nový zákon samozřejmě zřetelně koriguje.

Je-li tedy člověk pouhým správcem propůjčeného majetku, je zcela logicky povinen řídit se při svém správcovství vůlí skutečného Majitele. Přikázání má ale mnohem praktičtější dopad: zakazuje jakkoliv nelegálně nakládat s majetkem, který mi nepatří, ale též mi nedovoluje po cizím majetku dychtit. To je ostatně vyjádřeno v posledním, 10. přikázání, které spolu s devátým řeší nadměrnou touhou jak po partnerovi druhého člověka, který mi nepatří, tak po jeho majetku a vůbec po čemkoliv, co je někoho jiného. *Nedychtit neznamená nic nechít, nýbrž chtít právě tolik, aby splněné touhy budovaly, nikoliv bořily stavbu lidské osobnosti (Jiří Skoblík)*. Není přece nezřízená touha po majetku bližního kořenem mnohého zla? Nebo znáte nějaký jiný pádný důvod, proč třeba na světě vznikají války?

Přijetí teze, že skutečným vlastníkem všeho majetku je Bůh, s sebou nese i další důsledky: člověk se musí o majetek pořádně starat (snad tím spíš, že majetek mu nepatří a že bude jednou skládat ze svého správcovství účty), ale musí především respektovat přání a pokyny skutečného vlastníka. Majetek, Bohem člověku propůjčený, je tedy zatížen nejen společenskými, resp. sociálními normami, ale jakkoliv to zní paradoxně, i normami náboženskými. Abychom přece mohli se svěřeným majetkem rozumně zacházet, musíme být v častém kontaktu s jeho skutečným vlastníkem. Je takto vyvozená potřeba hlubokého duchovního života pro ekonoma skutečně tak absurdní, jak se na první pohled zdá? Je manažer na kolenou představa, která se do moderní společnosti počátku 21. století opravdu nehodí?

Odpověď na nadhozené otázky nechám na každém jednotlivě. Nicméně už Starý zákon zná jednu ze sociálních podmínek, kterými Hospodin majetek „zatížil“: péče o chudé. Majetek, i když i ten soukromý je plně legitimní a neodporuje Božím představám o našem nakládání se statky tohoto světa

⁴⁰ srov. Lk 16, 2

(právo na soukromé vlastnictví, získané nebo přijaté oprávněně, neruší původní darování země celému lidstvu. Všeobecné určení pozemských statků zůstane prvotní, i když rozvoj obecného dobra vyžaduje respektování soukromého vlastnictví, práva na ně a na jeho užívání)⁴¹, musí sloužit druhým. Majetek člověk nedostává jen sám pro sebe, ale především jako prostředek ke službě. Člověk, který užívá stvořených statků, se musí na věci právem dívat nejen jako na své, ale též jako na společné, a to v tom smyslu, aby mohly být nejen k jeho vlastnímu prospěchu, ale i k prospěchu druhých.⁴² Výrobní statky jako pozemky nebo továrny, odborné znalosti nebo umění vyžadují péči těch, kdo je vlastní, aby jejich výnosy prospívaly co největšímu počtu osob.⁴³

Tento předpoklad nicméně staví Izrael do úplně jiné sociální roviny než ostatní národy. Zatímco jejich „sociální politika“ byla velmi tvrdá (otroctví apod.), zná Izrael řadu ustanovení, která působí dodnes pokrokově. Každý sedmý rok mají chudí podíl na úrodě země – smějí paběrkovat. Izraelita nesmí brát od Izraelity úrok,⁴⁴ vyhláší se ochrana nad zástavou. Dodnes – i když v ryze duchovní rovině – známe institut tzv. milostivého léta (jubilejní rok), kdy každý 50. rok bylo všechno vráceno původním majitelům.⁴⁵ Nadto musel být každý otrok izraelského původu propuštěn.⁴⁶

I když fenomén otroctví je dnešní době asi už opravdu vzdálený (alespoň naší, euroamerické civilizaci), může být nejen pro potřeby této učebnice inspirující způsob, jakým se s problematikou otroctví vypořádalo rodící se křesťanství. Těžko bychom někde v novozákonních spisech našli přímý odkaz k problematice otroctví ve smyslu zákazu této jak z lidského, tak křesťanského pohledu ostudné instituce. Apoštol Pavel, který se vyjadřuje k mnoha tehdy aktuálním otázkám, se otroctví nevěnuje. Tedy alespoň ne v tom smyslu, že by otroctví zakázal, pranýřoval, nedovoloval. Dobře si byl vědom toho, že jakýkoliv masivní zásah do zaběhnutého hospodářského systému antiky, který do jisté míry na otroctví stál, by znamenal ekonomický kolaps.

Přesto to ale byl právě Pavel, který svým nejkratším listem tuto problematiku vyřešil jednou provždy. A opět: list Filemonovi, o kterém je tu řeč, se zdaleka netýká jenom otroctví a postojů apoštola k němu, ale lze ho obecně využít na řešení podobných problémů. Tedy takových problémů, kdy jsme

⁴¹ KKC § 2403

⁴² Gaudium et spes, čl. 69

⁴³ KKC § 2405

⁴⁴ srov. Ex 22, 24

⁴⁵ srov. Lv 25, 28

⁴⁶ Otroctví je vůbec jednou z nejtemnějších stránek lidských dějin. V antice patřili k potlačované společenské vrstvě; v Mezopotámii nosili na těle značku svého majitele, v Egyptě byli ocejhováni, v Izraeli měli propíchnuté ucho a na těle vytetováno jméno vlastníka. Jako společenský fenomén je otroctví velmi komplikované a jeho podrobný rozbor samozřejmě přesahuje rámec této studie. V Izraeli byl ale přístup k otrokům mnohem shovívavější než v okolních národech, kde byli otroci považováni za věci, nikoliv za lidi. Rozdíl byl také v přístupu k otrokům izraelského původu – otrokem se člověk mohl stát jako odsouzený zloděj či jako dlužník – a k otrokům neizraelského původu – většinou se jednalo o válečné zajatce či původní obyvatelstvo. Otroky, pro něž ale hebrejšтина nemá speciální označení – termín ebéd znamená sluhu spíš než otroka – chránila v Izraeli řada zákonných ustanovení. Tak např. v polygammích manželstvích zastupovaly otrokyně svoje neplodné paní a zajišťovaly jim potomstvo. Obecně otrok patřil k majetku rodiny a právně měl postavení syna bez dědického práva – srov. Dt 21, 18 – 21; účastnil se denního i kultovního života rodiny. S obřezanými otroky se zacházelo ještě uctivěji: směli dokonce dědit! Izraelité se nezabývali obchodem s otroky, to byla starost Féniciánů a Midjánců.

konfrontování s nemravným jednáním či zaběhnutou zvyklostí, jejíž okamžité řešení je ale z mnoha důvodů nereálné. Oč šlo? Jistému Filemonovi, bohatému křesťanovi z Kolos,⁴⁷ uprchl otrok jménem Onezimos („užitečný“). Směřoval pravděpodobně do velkého města, aby se mohl skrýt a nebyl chycen (v úvahu připadá podle tradičního pojetí Řím, podle novějších názorů je možný i maloasijský Efez), nicméně na své cestě za svobodou se setkává s uvězněným Pavlem, který ho přivádí ke Kristu: tím se mu stal Pavel otcem a on jemu synem.⁴⁸ Nejspíš si ani Pavel, ani Onezimos neuvědomovali, jak zásadní má jejich setkání význam pro další dějiny křesťanství.

Pavel stojí před závažným rozhodnutím: na jedné straně ctí a nepolemizuje s platným římským zákonem, podle kterého uprchlý otrok patří pánu (*a je zajímavé, že tresty pro uprchlé otroky nebyly nikterak závažné, resp. jejich výše i forma závisely na pánovi; proto se otroci snažili najít nějakého přímluvce, který byl přítelem či alespoň dobrým známým jejich pána; známe např. přímluvný dopis Plinia Mladšího jistému Sabinianovi, ve kterém se laskavě přimlouvá za uprchlého otroka; srov. Plinius Mladší: Dopisy IX, 21*), na druhé straně si uvědomuje, že v křesťanském společenství, do kterého teď patřil kromě Filemona už i Onezimos, je dosavadní praxe neudržitelná.

Podle mého názoru stěžejním veršem kratičkého listu je verš 15: *vždyť snad proto ti byl vzat na čas, abys ho dostal nazpátek navždycky, ne už jako otroka, ale jako něco víc: jako milovaného bratra!* Ve Filemonově domě přestala už platit klasická schémata jako v jiných antických rodinách: otrok Onezimos je přece jeho drahým bratrem v Kristu, i když *de iure* se na jeho postavení nic nezměnilo. *De iure* zůstává stále otrokem se všemi vazbami a zvyklostmi antické společnosti, *de facto* je Filemonovým milovaným bratrem.

Pavel neruší instituci otroctví, nevyzývá křesťany k hromadnému propouštění otroků, dělá něco mnohem, ale mnohem důležitějšího, než je pouhé zrušení vnější právní úpravy: v křesťanském domě, v Kristově Církvi pozbývá otroctví svůj vnitřní smysl. Není třeba vnějších, často málo platných zákazů, je třeba vnitřní proměny člověka. A tak je v křesťanství odsouzeno otroctví k pomalému, ale jistému zániku: tou měrou, jakou budou lidské vztahy a společenské struktury proměňovány Kristem, tak bude postupně vytlačováno otroctví jako jeden z temných fenoménů lidské společnosti.

Proč jsem se Onezimem a vůbec otroctvím, tématem zdánlivě tak vzdáleným našim současným problémům, zabýval? Protože Pavel ve svém listě načrtl způsob řešení, který se zdaleka netýká jenom otroctví. Opravdu malou cenu má mnohdy represivní, autoritativní řešení, kterým se snažíme vyřešit problémy, často i zlořády a nectnosti, vlekoucí se po desetiletí. Vzpomeňme třeba na řadu prapodivných zvyklostí, které se praktikovaly v našich podnicích a institucích nejen za socialismu, ale ještě dlouho po jeho pádu. Do firem přišel mnohdy ze dne na den zahraniční management a často jen nevěřičně kroutil hlavou, co všechno je možné tolerovat, aby ekonomika jakž takž fungovala, co všechno bylo v socialistických podnicích tolerováno snad jenom proto, aby se pracujícím masám

⁴⁷ srov. Kol 4, 9

⁴⁸ Fil 10; srov. 1 Kor 4, 15

zavřela ústa... Od nedodržování pracovní kázně a morálky přes relativně rozsáhlé rozkrádání podnikového majetku, vyřizování dlouhých soukromých telefonátů nejen v pracovní době, ale především na účet zaměstnavatele, zneužívání majetku podniku pro ryze soukromé účely, v prvních letech po převratu dokonce k vlastnímu podnikání, rozličné obohacování se na úkor státu: to všechno připadalo socialistickým pracovníkům naprosto samozřejmé a to všechno přivádělo kapitalistické manažery ze Západu doslova k šílenství.

Není, resp. (snad) nebyla tahle situace podobná té, ve které se ocitl dávný trojlístek Pavel, Filemon a Onezimos? A nesvádí tahle dnešní nebo teprve nedávno minulá situace k podobně násilnému řešení, jakému byli v případě otroctví určitě pokoušeni mnozí křesťané? A přece jedině Pavlovo řešení představovalo tehdy i dnes jedinou rozumnou alternativu: stejně jako si tehdy společnost nemohla dovolit den ze dne zrušit otroctví, tak ani západní manažeři nemohli den ze dne v postsocialistických podnicích nastolit tvrdou pracovní morálku kapitalistického Západu. To by dojistu znamenalo krach. Museli postupně, opatrně a prozíravě proměňovat mentalitu postsocialistického pracovníka, aby nakonec sám došel k závěru, že poctivé chování bude i pro něj lepší. Jak moc se tato transformace povedla, posoudí čtenář sám. Jisté ale je, že i dnes, téměř dvě desetiletí po pádu socialismu, stále ještě na mnoha místech přetrvávají zvyky a manýry, které bychom na Západě jen těžko hledali. Přesto a právě proto je třeba se znovu a znovu inspirovat u Pavla, Filemona a Onezima ...

Sedmé přikázání má samozřejmě pro téma této učebnice mnohem hlubší dosah, jak už vyplývá ze samotného předmětu, kterým se zabývá: majetek. I my se budeme ještě majetkem, resp. filosofií a teologií majetku, zabývat podrobněji v dalších kapitolách; teď už je ale čas zaměřit svoji pozornost na přikázání osmé. Sice už není jednoslovné, jako předcházející tři, ale přesto si zachovává svoji negativní formu a je v Exodu i v Deuteronomiu téměř totožné: *Nevydáš proti svému bližnímu křivé (falešné) svědectví*. Jestliže sedmé přikázání řešilo otázku majetku – mohli bychom s jistou nadsázkou tvrdit, že řešilo onu materiální, hmotnou rovinu ekonomiky, pak přikázání osmé chrání „duši“ ekonomiky. Pravda, která se nachází v centrálním zájmu tohoto přikázání, má přece zásadní dopad na všechna odvětví lidského života. Bez pravdy se neobejdou partneři, budoucí společný život stejně tak, jako manažeři velkých nadnárodních korporací. Totiž celá lidská existence musí být prostoupena pravdou; jen tehdy může být vydařená a úspěšná.

Vlastní přikázání se týká nespravedlnosti a jeho formulace je typická pro hrdelní soudní jednání. Svědectví mělo v izraelském soudnictví nezastupitelnou roli: beze svědka nemohl být vynesena rozsudek, korunní svědek házel na odsouzeného ukamenováním první kamenem, právo svědčit bylo jedním ze zásadních práv Izraelity. Z toho vyplývá nejen původní význam přikázání, ale především hodnota pravdy jako shody výpovědi s objektivní realitou v denním životě izraelského společenství.

Samotnou „pravdu“ ale Starý zákon chápe v mnohem širším významu, který bychom mohli popsat českými ekvivalenty jako např. pravdomluvnost, pravost, spravedlnost, upřímnost, stálost, věrnost či dokonce víra. Hebrejské slovo *emet*, kterým Starý zákon označuje pravdu, vyjadřuje nejen pevnost

a zajištěnost nějaké věci, ale také spolehlivost, stálost a věrnost osoby. Znamé modlitební zvolání „Amen“ (snad bychom ho mohli volně přeložit ve smyslu „tak se staň“) pochází rovněž z tohoto slovního kořene. Pro téma této knihy není zdaleka nezajímavé starozákonní pojetí pravdy: „pravdivý“ vztah mezi dvěma lidmi (nebo mezi člověkem a Bohem, ale klidně si dosadíme mezi člověkem a společenstvím, kterým může být i firma, stát, církev ...) je dílem spravedlnosti, je plný pokoje, je tak, jak má být.

Pravda není pouze předmětem poznání, ale je něčím, co člověk sám přijímá, žije, čím se řídí ve svém životě. Pravda je spontánně, bezděčně přijímaná realita, soulad s objektivní skutečností, takže pravdivý člověk je prost jakéhokoliv rozporu se sebou, se svým okolím a samozřejmě s Bohem. Jeho vztah k těmto třem skutečnostem (Bůh, já a bližní) je zcela harmonický, vyrovnaný, prostý jakéhokoliv falše, zášti, závisti, je zcela průzračný, předvídatelný, nezákeřný a čistý. Takový člověk žije (resp. stojí) v pravdě, takový člověk je v posledku požehnáním pro celou lidskou společnost.

Pro Starý zákon je typický obrat *konat milosrdenství a pravdu*, kterému nejlépe porozumíme tehdy, dosadíme-li za podmět samotného Hospodina. To On sám uzavřel se svým lidem smlouvu novou a věčnou, to On sám zaručuje, že od této smlouvy nikdy neustoupí. Pravda je v tomto případě vyjádřením Hospodinovy věrnosti a stálosti, kterou nemůže nikdo a nic narušit či jakkoliv zvíkat. *Nejen pravda Boží, ale i lidská se uskutečňuje v čase tím, že člověk zůstává smlouvě věrný a plní sliby (Jiří Skoblík).*

Jestliže překladatelé Starého zákona do řečtiny zvolili jako synonyma pro hebrejské *emet* řecká slova *αλήθεια* (pravda, skutečnost ...) a *πίστις* (důvěra, víra, jistota, záruka důvěry, dané slovo, slib ...), pak vlastně jen potvrdili mnohovrstevný význam původního termínu v semitském chápání. Zatímco *αλήθεια* je objektivní realita, nezávislá na našem vnímání, je *πίστις* postojem člověka, který poznal a proto, právě proto, je spolehlivý a věrný. Přesvědčivě poznaná a uznaná pravda (objektivní realita) ho zavazuje k osobnímu spolehlivému, poctivému, tedy „pravdivému“ postoji. Člověk má nejen pravdu poznávat (*αλήθεια*), ale má v pravdě i stát (*πίστις*). To je základním poselstvím 8. přikázání.

Skoblíkova⁴⁹ mistrně převedená aplikace na člověka nabízí přímo ukázkový výstup 8. přikázání do oblasti ekonomiky: věrnost smlouvě, věrnost závazkům, to je pravda... V ideálním případě by se tedy celá ekonomická sféra měla stát pravdivou, měla by se stát „průhlednou“ v tom nejplnějším slova smyslu. O tom, že tomu tak není, nás dennodenně přesvědčuje praxe, nicméně připusťme, že „nepravda“ není v těchto sférách přítomna programově, plánovitě, nýbrž nahodile a je více či méně dílem selhání jednotlivců.

Existují ale oblasti, kde je nepravda, resp. lež, přítomna zcela programově? Co třeba taková oblast marketingu, jehož nedílnou součástí je reklama? Každý soudný člověk přece ví, že reklama je z velké

⁴⁹ P. Doc. ThDr. Jiří Skoblík: Přehled křesťanské etiky, KAROLINUM, Praha 1997, str. 241 a násl.

podstaty lživá a tudíž se jí nedá věřit, marketingové tahy výrobců či prodejců jakbysmet. Vzpomínám na jeden úsměvný příběh z hodin teologie, kdy jsem svým studentům vysvětloval tajemství prvotního hříchu. Sugestivně jsem líčil hadovu poťouchlou ďábelskou nabídku života neznalé Evě, když tu jeden student se ozval: Ale tomu se dnes říká marketing! Jakkoliv je toto studentovo zjištění úsměvné a z odborného hlediska vlastně nesprávné⁵⁰. Had, resp. Ďábel v příběhu o prvotním hříchu užil způsobu jednání, který dnes zdaleka není v podnikatelských kruzích neběžný. Využil slabé stránky člověka („budeš jako Bůh“), nabídl řešení, které bylo ve své podstatě sice nesmyslné, leč lákavé a on věděl, že se nemůže minout cílem. To, co chtěl, se mu podařilo. Mistrně nabídnutá polopravda, útočící na nejzranitelnější místo člověka a úspěch je zaručen. Uvažují takto dodnes marketingoví odborníci, tvůrci reklam, výrobci a obchodníci? Jsou to opravdu ďablové dnešních dnů?

Přes všechnu sugestivnost, se kterou jsem svoji úvahu o reklamě začal, musím připustit, že reklama má v našem životě svoje nezastupitelné místo. Zajímavým příspěvkem k této diskusi může být i dokument Papežské rady pro společenské komunikační prostředky ETIKA V REKLAMĚ⁵¹, který je z hlediska marketingových principů odborně vysoce fundovaný a myšlenky v něm obsažené se nám mohou stát vodítkem při posuzování mravnosti či vhodnosti reklamy jako takové. *Reklama má v dnešní společnosti hluboký vliv na to, jak lidé chápou život, svět a sebe sama, zejména k jejich hodnotám i druhu a způsobu jejich rozhodování a jejich chování.*

Z toho samozřejmě plyne velká společenská odpovědnost nejen tvůrců reklam a reklamních agentur, ale i všech sdělovacích prostředků obecně. Současná reklama samozřejmě prohlubuje konzumní charakter společnosti, kterému se ještě budeme věnovat. Nicméně dobře postavená reklama má nezanedbatelný hospodářský, politický, kulturní, morální a dokonce i náboženský přínos. Reklama je užitečným nástrojem, který podporuje poctivou a mravně zodpovědnou soutěž jako prostředek hospodářského růstu. Spotřebitel, který se uvážlivě rozhodne pro koupi toho či onoho výrobku či pro využití té či oné služby, přispívá k uplatnění výkonů výrobců, ke snížení cen, k rozvoji a pokroku, k vytvoření nových pracovních míst apod.

Jestliže hospodářský přínos reklamy je nezpochybnitelný a v praxi se víceméně uskutečňuje, tak kulturní přínos je často pochybný. Že duchaplná, vkusná a zábavná reklama může pobavit, může dokonce i odrážet kulturu a mentalitu národa, je jistě fakt. Kolik ale takových reklam známe? Reklama je často naopak agresivní, nevkusná, útočící na ty nejnižší lidské pudy, nevhodně znevažující erotiku, víru a podobné citlivé oblasti lidského života. Kontroverzní reklamy některých firem, které má každý z nás v živé paměti, či současné reklamní skandály v zahraničí, to jen dosvědčují.

⁵⁰ Marketing je podle Doc. Fialové *koncepte řízení podniku k dosažení podnikových cílů při respektování společenského prostředí a jeho pravidel. Jde o koordinované a souběžné trvalé působení jednotlivých prvků výrobní a obchodní činnosti. Marketingová politika podniku musí vycházet z průzkumu potřeb zákazníků. Tyto potřeby úspěšný marketing nejen uspokojuje, ale i vytváří!* (Fialová Helena: Malý ekonomický výkladový slovník)

⁵¹ srov. Prof. Ing. Gustav Tomek, DrSc: Církev a etika v reklamě, Marketing magazine 4/2000, str. 42 – 44

Kulturní přínos reklamy je ale podle dokumentu ještě větší: nelze si nevšimnout provázanosti reklamy se sdělovacími prostředky. Jelikož drtivá část sdělovacích prostředků je na příjmech z reklamy závislá, mohou přece tvůrci reklamy vykonávat pozitivní tlak na sdělovací prostředky, co se týče obsahu jejich vysílání, kulturní a duchovní úrovně jejich pořadů apod. Myšlenka je to jistě bohubíhá, leč při pohledu na úroveň některých našich komerčních sdělovacích prostředků si uvědomujeme, že je též značně utopistická. V praxi totiž tato zásada funguje spíše opačným směrem: cesta k náročnosti a výchově obyvatelstva bude totiž vždycky značně náročnější než sestup k bulvárnosti, lacinosti a kýčovitosti, tedy k postupné degradaci obyvatelstva. Někteří novináři či politici si ale v této souvislosti stěžují na nezanedbatelný politický tlak na sdělovací prostředky a obsah jejich vysílání zejména stran zpravodajství a jeho objektivitu.

Dokument nezastírá, že situace stran reklamy není ideální. I když její místo ve společnosti je kladné (záměrně jsme vynechali provázanost reklamy a politiky, která do této knihy až tak nepatří), nelze nevidět její hrubé zneužívání. V reklamě opravdu nemá místo lež – v tomto smyslu je úvodní paralela s ďábelským pokušením spíše jen úsměvná než pravdivá – a přesto jsme dnes a denně svědky vyložené lživých a podvádějících reklam, nejnižšími cenami počínaje a špičkovými kvalitami zboží či služeb konče. Absurdní je, že drzost těchto reklam přímo bije do očí, každý soudně uvažující člověk si musí uvědomit jejich nesmyslnost, a přesto se najde nezanedbatelné množství lidí, které se těmito reklamami nechá ovlivnit.

Reklamy také, jak jsme si už řekli, využívají některých kontroverzních skutečností, a to zejména erotiky a sexu, dále vyvolávají ve spotřebitelích pocit nevyhnutelnosti daný produkt či službu mít, útočí velmi rafinovaným způsobem na děti a mládež, aniž berou v potaz negativní důsledky takového počínání. Nezanedbatelným nešvarem může být nám všem dobře známá kulturní nevhodnost reklamy nadnárodních korporací, neboť taková reklama často vychází z prostředí, které je nám cizí. Zdaleka se nemusí jednat jen o nadabované reklamy, kde selka, propagující kvalitní české mléko, je jako vystřižená z rakouských Tyrol. Kulturní křivda, způsobená takovou „globální“ reklamou, může být samozřejmě daleko závažnější.

Nicméně vkusně a vhodně zvolený erotický či náboženský podtón do reklamy patří a může ji učinit přitažlivou, zajímavou, atraktivní oproti konkurenci. Právě v těchto dvou oblastech je ale třeba postupovat velmi opatrně. *Správné použití společenských komunikačních prostředků předpokládá u všech, kteří se jimi zabývají, znalost zásad mravního hodnotového řádu a také ochotu jej uskutečňovat*, říká dokument odvolávaje se přitom na II. vatikánský koncil. Společenské komunikační prostředky totiž mají jen dvě volby: buď budou podporovat zdravý mravní a lidský rozvoj společnosti, nebo budou působit destruktivně. Zlatá střední cesta neexistuje. V souladu s myšlenkami 8. příkázání dokument zdůrazňuje potřebu pravdy (možná spíše pravdy ve smyslu $\pi\acute{\iota}\sigma\tau\iota\varsigma$), zdůrazňuje nutnost respektovat důstojnost člověka (mládí, stáří, nemoci, víra, sex apod.) a podtrhuje sociální odpovědnost tvůrců reklamy.

Osmé přikázání ale zasahuje do oblasti ekonomiky ještě mnoha dalšími způsoby, než jenom reklamou. Současná společnost je přece charakterizována jako společnost informační, přičemž tímto termínem nejsou zdaleka myšleny jenom informační technologie, ale především ona samotná informace, těmito technologiemi zprostředkovávaná. Zajímavá je už samotná etymologie tohoto slova: in – formace. Latinské sloveso *formó* se překládá českým ekvivalentem *dávat tvar, vtiskovat*. Informovat můžeme tedy přeložit podobně: tvarovat, vtiskovat. Informace v tomto pojetí je tedy něčím velmi důležitým, co člověka formuje, vychovává nebo ho může taky poškozovat. To už samozřejmě záleží jak na úhlu pohledu, tak na kvalitě informace jako takové.

Jestliže ale ještě v době té naší nepřilíh vzdálené nehrála informace téměř žádnou roli a její zdroje nebyly buď žádné, nebo nesmírně omezené (napadá mě v této souvislosti praxe středověkých cisterciáckých konventů, jejichž opati každoročně putovali na generální kapitulu do francouzského Cîteaux; když se pak odtud vraceli, přinášeli spoustu novinek z celé tehdejší Evropy, čímž poskytovali tehdejšímu světu neocenitelný informační servis), je naopak dnešní doba informacemi přesycená. Tradiční zdroje, jako např. denní tisk, rozhlas či televize, pomalu ustupují internetu a jiným moderním komunikačním technologiím, které jsou nám schopny zprostředkovat informace zvukem i obrazem z nejdálších koutů planety v reálném čase a vývoj těchto technologií samozřejmě postupuje vpřed mílovými kroky.

Nabízí se tu otázka, tolikrát v dnešní době zmiňovaná: jsme my, lidé, připraveni svými morálními postoji na pokrok, který nám poskytuje věda a technika? Nebo nás tyto skutečnosti předbíhají a my jim nestačíme, což se může stát důvodem katastrof nedozírných rozměrů? Stačí vzpomenout poněkud otrěpaných příkladů jako je např. klonování člověka nebo jiné převratné „technologie“ moderní medicíny, které ale právem vzbuzují řadu obav.

Nejinak je tomu i v naší oblasti: technika nám poskytuje nedozírné prostředky ke vzájemné komunikaci a výměně informací: nehrozí i tady zneužití těchto možností ve prospěch jedinců či celých komunit s poněkud zvrácenými názory či životními postoji? A už vůbec se nemusí jednat o dnes již tradiční oblasti zneužívání informací, jako je např. průmyslová špionáž či reverzní inženýrství. V současnosti nás mohou spíše napadat takové skutečnosti, jako např. zneužití osobních údajů, přístup k informacím, svoboda či cenzura na internetu, e-mailová komunikace a desítky dalších příkladů.

Informace a informační technologie jsou dnes skloňovány na tisíc způsobů: zasahují do nejintimnějších oblastí lidského života, (sex po internetu), ty duchovní nevyjímaje (zpověď po internetu), až po ekonomickou sféru, která nás v této knize zajímá především. Zdaleka se nemusí jednat jen o to, že kdekterá sekretářka má přístup k poměrně soukromým údajům o tisících zaměstnancích té či oné firmy, že jsou tyto údaje zneužitelné a často taky skutečně zneužité, ale třeba i o zapomenuté kufříky či notebooky, obsahující státní či vojenská tajemství apod. V době, kdy válka se vede spíš od klávesnice počítače než z bitevního pole, kdy životy lidí závisí na rychlosti

a přesnosti informací (živelné katastrofy apod.), má informace skutečně nevyčísitelnou hodnotu. Stává se tedy morálním fenoménem par excellence. Neškodí tedy opět trocha teorie:

V morálním smyslu slova to s „teorií informace“ není zdaleka tak jednoduché. Jisté je, že člověk má na informaci právo, ale to je obecné tvrzení, které je potřeba rozvést. Jaké právo a na jakou informaci? Jedním dechem odpovíme: „No přece na pravdivou“, ale i to nemusí být tak jednoznačné. Ani v běžném životě neposkytujeme každému na počkání pravdivé informace, natož potom v oblasti ekonomiky, politiky, vojenství ... Ono „pravdivé“ bychom tedy měli klasifikovat současně jako „přiměřené“. Informující tedy má tedy nejen povinnost poskytovat informace pravdivé, ale i přiměřené: vyplývá z toho zajímavý závazek ujistit se o vhodnosti takové informace a případné škodě, která může vzniknout třetím osobám.

Na firemním večírku, kde jsou přítomny právě tzv. třetí osoby, se ponenáhlu probírají citlivé údaje o firmě; pacienti v nemocnici se během vizity nedopatřením dozvídají informace, které neměli slyšet, učitelé zatahují studenty do problémů školy, které znevažují autoritu kolegů atd. atd. Případů „úniku“ informací z důvodů nedbalosti či neuvažování nad „přiměřeností“ bychom jistě našli mnoho.

V těchto souvislostech se vynořuje otázka pravdy a lži. Jestliže „pravdou“ jsme se zabývali hned v úvodu úvahy o 8. přikázání, pak se naskytá otázka, co je vlastně lží? Lež je opak pravdy, mohli bychom konstatovat zcela stručně a otázku tak rychle odbýt. Ale tak jednoduché to zase nebude. A to i tehdy, přidržíme-li se našeho západního chápání pravdy jako shody s objektivní realitou. Tedy lež jako neshoda s objektivní realitou? Asi ano, i když toto pojetí bychom mohli považovat za čistě filosofické, ontologické.

Z hlediska morálního je to komplikovanější; existují totiž v podstatě dvě školy: jedna označuje lež jako *locutio contra mentem* („mluvení proti mysli“) a druhá jako *locutio contra ius audientis ad veritatem* („mluvení proti právu naslouchajícího na pravdu“). V případě zastánců prvního pojetí je každý nepravdivý výrok lží, v případě zastánců druhého pojetí je množina „nepravdivý výrok“ rozhodně větší než množina „lež“. V tomto druhém pojetí existuje nepravdivý, s objektivní realitou nesouhlasný, leč mravně indiferentní či dokonce dobrý výrok, který v morálním slova smyslu nelze za lež považovat. Zastánci argumentují případy, kdy příjemce informace nemá právo na pravdu (vyšetřovatel SS, průmyslový či politický agent) a je tedy třeba programově „lhát“. Odpůrci naopak přicházejí se zajímavou možností takzvané široké zámlky, která v sobě spojuje výhody obou morálních škol. Myslím ale, že další morální rozbor situace již překračuje záměr této učebnice.

Poněkud ve stínu „velkých“ přikázání, o kterých jsme právě pojednali, se krčí zbylá dvě přikázání, která tvoří v židovském podání jeden celek, a kterých jsme se již letmo dotkli v úvaze nad přikázáním sedmým: *nebudeš dychtit*... Je signifikantní, že jak v učebnicích morálky, tak na nejrůznějších přednáškách a úvahách se moralisté těmto dvěma přikázáním téměř nevěnují. A je to škoda, protože právě v nich je zahrnuto mnoho problémů nejen dnešního světa. Přikázání stojí na konci celého

Dekalogu a jsou symbolickou tečkou za těmi předchozími, jakoby zdůrazňovala, že závist, nepřejícnost, hrabivost, tedy to, co středověcí teologové nazvali konkupiscencí⁵², je přece kořenem všeho zla.

Někteří biblisté se kloní k názoru, že vznik těchto dvou přikázání je třeba hledat v době královské s jejími nevydařenými sociálními poměry, s jejím vyeskalovaným hromaděním majetku a hrabivostí bohatých. Přikázání totiž zajišťují ... ochranu slabšího před ekonomicky silnějším⁵³. Přikázání, jak jsme již uvedli shora, vůbec neproblematizují zdravou touhu člověka po hodnotách, ale nezdravou, hříšnou, lidskou společnost bořící žádostivost se všemi jejími důsledky, jako např. machinacemi, kterými se člověk neprávem snaží získat majetek druhého. Martin Luther k tomu trefně poznamenává: *Nebudeme usilovat, jak bychom se lstivě zmocnili domu svého bližního a vůbec jeho majetku, nebudeme vyhledávat pochybné právní nároky (Malý katechismus).*

Pozorný čtenář ale v této chvíli tuší, že se ve svých úvahách o aplikaci Dekalogu na ekonomickou sféru dostáváme na tenký lid: tady někde je přece zakopán pes, tady někde leží těžiště hlavního problému celé ekonomiky, která je svým způsobem na žádostivosti postavena. Naše touha všechno mít a mít přitom stále víc, obměňovat to domněle staré, nevyhovující za to nové, pokrokové, moderní. Naše neukojitelná touha překročit vlastní hranice, dokázat druhým, že něco znamenáme, že jsme lepší, protože více máme. Horst Georg Pöhlmann⁵⁴ mluví o „houpačce závisti“, která je přímo udržována v chodu hospodářstvím a vším tím důmyslným marketingem a reklamou a všemi ostatními výdobytky obchodníků, kteří se v nás za účelem ekonomického „pokroku“ snaží probudit ty nejnižší vášně a hnutí.

Sociologové přece mluví o tzv. „tvůrčí závisti“, která je jedním z motorů naší ekonomické úspěšnosti (a starý „Římský katechismus“ k tomu poznamenává: *Žízeň žádostivosti po cizím majetku je totiž nezměrná a nekonečná; nikdy se neukojí*). Je to právě moje touha po statcích, po úspěších, která ze mě dělá pouhou loutku v té dokonale seřízené mašinerii, které říkáme trh. Od fetišismu zboží přes nákupní opojení (psychologové přece už znají závislost na nákupu – kde jsou ty časy, když jsme byli závislí „jen“ na drogách, alkoholu či jiných opojných látkách) a opojení mocí špičkových manažerů, kteří často rozhodují o osudech celých národů až po neukojitelnou touhu po penězích, ke kultu hubených postav a všemožných zaručených diet, které nám zaručí nejen svaly bez práce, ale i přitažlivost, kterou by nám leckteré sexsymboly minulosti mohly jen závidět...

Ano, to je dnešní doba viděná perspektivou 9. a 10. přikázání. A proč uvažovat „jenom“ o hmotných statcích, když 9. přikázání mluví především o „ženě“ bližního? Dychtit ve smyslu již řečeného po člověku a dělat z něj tak disponovatelný majetek je přece mnohem, mnohem horší než dychtit „jen“ po

⁵² concupiscentia, hříšná žádostivost

⁵³ E. Otto: Theologische Ethik des Alten Testaments, Kohlhammer, Stuttgart 1994, s. 213

⁵⁴ srov. Pöhlmann H. G., Stern M.: Desatero v životě židů a křesťanů, VYŠEHRAD, Praha 2006, str. 182 a násl.

majetku a hmotných hodnotách. Obchod s lidmi, říkají moralisté. Ne, nejedná se o úvahy o antickém hospodářském systému, jehož oporou bylo otroctví (tím jsme se už konečně zevrubně zabývali), ani se nejedná o provozování nejstaršího řemesla světa, jedná se o „moderní“ obchod s lidmi, jehož jsme dennodenně svědky, přímými aktéry či oběťmi.

Člověk se v moderní ekonomice stává pouhým zbožím, obchod dělá z lidí věci. Člověk už není člověkem, ale je pouhou věcí, s pomocí které si druhý chce ukojit svoje touhy. Ekonomické, mocenské, politické, to je ostatně jedno. Zlo spočívá v degradaci člověka na věc. Německý spisovatel, dramatik a politik Günter Grass řekl při převzetí Nobelovy ceny za literaturu v roce 1999: *Lze transplantovat srdce. Telefonujeme bezdrátově po celém světě. Okolo nás starostlivě obíhají satelity a vesmírné stanice. Vymysleli jsme zbrojní systémy. Ale stále se ještě nepodařilo odstranit ze světa metlu lidstva, hlad.*⁵⁵ Teprve ve světle posledních dvou přikázání pochopíme, že nejhorší diktaturou lidstva je diktatura chybějících věcí (Marc Stern).

Co říci o Dekalogu ve světle etiky podnikání a co říci o etice podnikání ve světle Dekalogu? Ač to zní hodně duchovně a hodně nepatřičně, je to zase nakonec jen a jen láska, která dává všemu našemu konání smysl. Bez skutečné lásky nebude člověk ani dobrým otcem ani dobrým manažerem. Nebude dobrým dělníkem ani dobrým podnikatelem. Člověku dneška schází motivace, důvod či smysl, je přece jedno, jak tomu budeme říkat. Vzpomenu si na tuto nemoc současného člověka vždy, když slyším výroky typu: Nejsem za to placen, proč bych to dělal, proč bych se o to či ono staral, co je mi po tom, proč bych platil, když mohu okrást atd. atd. Jistě, ledascos lze suplovat zákonem, normou, předpisem a přísnější kontrolou jeho dodržování, ale je tohle opravdu cesta, po které má lidská společnost kráčet? Je tohle cesta ke skutečnému lidskému rozvoji nebo spíš pomalá cesta do pekel ve jménu jakéhosi kvazirozvoje, rozvoje statků a jmění, ale ne rozvoje morálky, ducha, skutečného lidství? Chybí nám smysl, chybí nám vnitřní odpovědnost, chybí nám motivace. Navzdory tomu, že máme všechno, nemáme nic. Protože nemáme nic, co by sjednocovalo. Právem nám velcí myslitelé dneška připomínají, že žijeme v době veliké analýzy všeho a potřebovali bychom, aby už konečně přišla syntéza. Aby se to mnohé obrátilo v jediné. Nejen v ekonomice či podnikání, ale ve vědě, v umění, prostě ve všech oborech lidského snažení.

2.5 Homo mercator numquam aut vix potest Deo placere,

ptá se už v polovině 12. století Gracián⁵⁶. Jedná se o nadnesené tvrzení nebo se tento středověký myslitel opravdu domníval, že obchodník se nemůže Bohu líbit? Každý, kdo se pohybuje v oblasti

⁵⁵ plné znění promluvy Güntera Grasse při převzetí Nobelovy ceny za literaturu 7. 12. 1999 ve Stockholmu lze najít na http://nobelprize.org/nobel_prizes/literature/laureates/1999/

⁵⁶ Gracián, mnich kamaldulského řádu, pořídil kolem roku 1140 v Boloni sbírku dosavadních církevních zákonů (Discordantium canonum concordia) způsobem vědecky systematickým a proto je považován za zakladatele vědy kanonického práva. Šlo o ryze soukromou aktivitu, která nebyla promulgována církevní autoritou, přesto se jako Decretum Magistri Gratiani stala prvním dílem svodu sbírek kánonů zvaného Corpus Iuris Canonici. Univerzita v Boloni, založená roku 1088, považovaná za nejstarší univerzitu na světě, je po staletí centrem právnických studií.

ekonomiky (tedy obchodu, podnikání, byznysu apod.) bude dříve či později i v tomto často velmi tvrdém konkurenčním prostředí konfrontován s morálními principy. Máme Graciánovu tvrzení rozumět tak, že byznys je prostě sférou lidského konání, kde se eticky pohybovat nedá? Resp. existují vůbec oblasti lidského snažení, které jsou apriori nemravné? A pokud ano, patří mezi ně např. svět podnikání nebo třeba svět politiky?

I když se někteří lidé spíše přiklánějí k tvrzení, že ano, je jejich postoj chybný. Díky Bohu se ani ekonomika, ani politika nemusí nutně vzdát morálních principů, i když udržet vysoké morální standardy v těchto oblastech lidského snažení bude přinejmenším náročnější než jinde. Řečeno slovy morální teologie, budou zde existovat poměrně silná pokušení stran moci, peněz, společenské prestiže, touhy ovládat druhé, zbohatnout na úkor druhých i za cenu vyloženě nemravných praktik. Zvýšené nebezpečí mravního selhání samozřejmě ale neznamená, že budeme na mravnost v ekonomice rezignovat úplně. Byly to na sklonku 19. století a v průběhu celého 20. století především papežské encykliky, které se pokusily reagovat na stále se vyostřující sociální problémy tehdejší společnosti. Protože jejich dopad na tehdejší a svým způsobem i dnešní myšlení v oblasti našeho zájmu je značný, pokusme se je si alespoň trochu přiblížit.

Symbolickým počátkem tzv. sociálního učení církve, které široce překračuje hranice víry a jednotlivých konfesí, je 15. květen 1891, kdy papež Lev XIII. vydává památnou encykliku *Rerum novarum*. Církev si ústy nejvyššího pontifika uvědomuje, že průmyslovou revolucí vzniká nový typ společnosti, kde se na straně jedné hromadí na základě výrobních prostředků obrovská moc a na straně druhá obrovská závislost dělnické třídy na této moci. I když byla encyklika v různých zemích tehdejšího světa, zejména Evropy, přijata různě (např. v rakousko-uherské monarchii byla s nadšením přijata nižším duchovenstvem, zatímco biskupové, hojně propojení s rakouskou šlechtou, se k ní stavěli rezervovaně), přesto znamenala na poli „etiky podnikání“ dosud nepřekonaný zlom. V našich podmínkách se sluší alespoň zmínit o tzv. „Borských tezích“⁵⁷ hraběte Löwensteina a jeho spolupracovníků z roku 1883, které patřily k přípravným studiím a jakýmsi červánkům této encykliky.

⁵⁷ Druhou polovinu 19. století v převážné části Evropy výrazně ovlivnila sociální nerovnováha, způsobená na jedné straně rozvojem lékařské vědy a s tím souvisejícím nárůstem počtu obyvatel a na straně druhé zbládnutím obyvatelstva vzniklým nedostatkem pracovních míst. Pokusů o řešení vzniklé otázky bylo mnoho, od liberálního kapitalismu až po marxistický socialismus. Katoličtí politici po mnoha letech diskusí dospěli k závěru: „posílení hospodářství sloužícího lidu, ne revoluci a třídní boj, ale začlenění dělníků – o ty především šlo – do společnosti“. Jedním z tehdejších nejvýznamnějších katolických politiků byl Karel Jindřich, kníže z Löwensteinu – Wertheimu – Rosenburgu, který pochopil, že rozvoj průmyslu a s ním spojený rozvoj svobody je ničím nezadržitelný. Toto vědomí vedlo knížete z Löwensteinu mezi sociálně smýšlející katolíky v Německu. Velmi rychle se stal jednou z hlavních osobností německého katolicko–sociálního hnutí. V roce 1872 vypracoval „Instrukci“, která měla určovat směr práce katolicko–sociálního hnutí, především pak kladl důraz na:

- přeměnu společnosti na základě křesťanství a spolupráce;
- kapitalismus – lichvu – úrok – vládu bohatých;
- správné zásady odměňování za vykonanou práci;
- poměry v zemědělství a oddlužení pozemkového majetku;
- práci o nedělích;

Uprostřed světové hospodářské krize, přesně po čtyřiceti letech, vydává Pius XI. encykliku s příhodným názvem *Quadragesimo anno*, která nejen zhodnocuje uplynulá desetiletí ve světle první sociální encykliky, ale též jasně formuluje řadu otázek a myšlenek, jež předchází dokument pouze naznačil. Partnerství mezi kapitálem a prací, které předpokládal Lev XIII., se neuskutečnilo. Vyvinula se konfliktní třídní společnost mezi mocensky silným kapitálem a organizovanou prací. Některé palčivé sociální a mravní problémy sice odsunula do pozadí 1. světová válka, ale jen proto, aby se po jejím skončení vynořily s ještě větší naléhavostí. Encyklika se také poprvé a naposled pokouší definovat jakýsi ideální společenský pořádek, spočívající v podstatě na společenském řádu stavovském.

Byla-li argumentace Lva XIII. a Pia XI. filosoficko – teologická, pak nástupem Jana XXIII. na svatopetrský stolec začíná nové údobí i v oblasti sociální nauky církve, údobí empiricko – sociologické. Tento „farář světa“ píše prostým jazykem pro prosté lidi – a nejinak je tomu tedy i v případě další sociální encykliky, vycházející tentokrát k 30. výročí encykliky předešlé, 15. května 1961 pod názvem *Mater et magistra*. Papež poukazuje na rostoucí množství sociálních vztahů mezi lidmi, na nebezpečí omezení svobody jednotlivce a společenských skupin; je tedy třeba dbát principu subsidiarity. Dělníci právem vyžadují aktivní účast na vedení podniku, kde však také musí jít o vytvoření pravého lidského společenství; příjem z práce má být větší než příjem z kapitálu, protože práce je cennější než bohatství vnějších statků. Sociální otázka byla původně omezena jen na dělnickou třídu, postupně se však rozšířila na všechny vrstvy společnosti a stala se otázkou celosvětovou. Vyvstávají nové problémy: svět je rozdělen nejen na Západ a Východ, jež představují odlišné koncepce ekonomicko – politických systémů, ale také na bohatý Sever a chudý Jih. Jan XXIII. se v dokumentu též zabývá ideologiemi, které apelují na masy, nicméně konkrétního jednotlivého člověka přehlízejí. Přitom právě člověk musí být nositelem, tvůrcem i cílem veškerého společenského života. V těžišti těchto snah nachází papež tři hodnoty, které jsou přínosné jak pro oblast politiky, do které sociální nauka církve zasahuje, tak také pro „naši“ oblast etiky v ekonomice: **pravda** je základem všeho lidského počínání, **spravedlnost** je cílem a hnací silou je **láska**.

Z dokumentů následujících desetiletí bychom neměli zapomenout zejména na ty, které se bytostně dotýkají našeho tématu. Pavel VI. píše v apoštolském listu *Octogesima adveniens*: ... *objevují se nové hospodářské mocnosti, multinacionální koncerny, které soustředěním prostředků ... mohou provádět strategii nikomu nepodřízenou, pro veřejnou moc nedotknutelnou, a tedy nepodléhající žádnému dohledu z hlediska obecného blaha*. Mohou se tak vyvinout v *nový a nepřístupný faktor hospodářské*

-
- selské spolky a maloroľnická úvĕrová družstva (Raiffeisenky);
 - spolek pro blaho pracujících.

V roce 1882 pověřilo Generální shromáždění katolíků Německa (Katholikentag) knížete Löwensteina – svého prezidenta – pozvat významné sociální politiky na poradu o lichvě, dělnické mzdě a oddlužení pozemkového majetku. K setkání došlo o rok později, v roce 1883 na zámku v Boru. Po čtyřech dnech společného jednání byly vydány Borské teze, týkající se otázky dělnické a s ní související otázky řemeslnictva (citováno podle http://farabor.ic.cz/theses/CZ/Borske_Teze_2003.html, kde je též k dispozici plné znění Borských tezí).

*nadvlády s důsledky v oblasti sociální, kulturní, ano i politické.*⁵⁸ Jestliže papežova slova platila v roce 1971, o co víc jsou aktuální dnes, kdy se veškerá výroba i obchod pomalu stěhuje do rukou nemnoha velkých nadnárodních společností.

Zdaleka nejvýznamnějším papežem 20. století i na poli sociální nauky církve, tedy i etiky v ekonomice, je papež Jan Pavel II. Přichází s natolik novými postřehy i snad právě proto, že sám na sobě zakusil zřůdnost obou totalitních režimů minulého století jak v oblasti politické, tak i v oblasti ekonomické. Během prvních deseti let svého pontifikátu vydává tři velké sociální encykliky, které jsou svým poselstvím aktuální podnes: první z nich je 14. září 1981 vydaná encyklika *Laborem exercens*.

Ponechme stranou duchovní akcenty papeže, které přesahují rámec této učebnice, a povšimněme si zajímavého fenoménu, který naznačuje už sám název encykliky: v sociální nauce Jana Pavla II. se všechno v podstatě točí okolo práce; ta je ústředním bodem, osou i klíčem. Práce je pro něj zásadní a stále aktuální součástí lidského bytí. Prochází neustálým vývojem; v současnosti na ni má vliv automatizace, stoupající náklady na energii a suroviny (s odstupem téměř třech desetiletí musíme dát papeži za pravdu) a stále se zvyšující ohled na zachování životního prostředí, což jsou fenomény, které byly ještě v polovině minulého století neznámými pojmy. Je nutné nově uspořádat a revidovat hospodářské struktury včetně dělby práce i za cenu dočasné nezaměstnanosti, pomalejšího hospodářského růstu bohatých zemí, resp. snížení blahobytu.

Nejde ale jen o jednotlivé národy, jde o lidstvo jako celek, přičemž papež nenabízí hotové recepty, poskytuje naopak radu mnohem cennější: načrtává morální souřadnice jednání, jehož konkrétní realizaci nechává v rukou politiků, ekonomů ... Je na nejrůznějších odbornících, jejichž hlasu papež pečlivě naslouchá, aby nové skutečnosti analyzovali a poskytli tak pro etiku, morálku, pro církev základ, ze kterého může vyjít. Papež je neméně odvážný ve svých teologických konstrukcích, které ale opravdu překračují záměr této knihy: snad jen pro zajímavost uvedme, že dochází k pojmu *spirituality práce*, kdy vidí práci jako prostředek, vedoucí člověka k Bohu.

Na samém sklonku roku 1987 představuje papež další ze svých sociálních encyklik, *Sollicitudo rei socialis*. Před dvaceti lety, kdy Pavel VI. vydává encykliku *Populorum progressio*, se zdálo, že hospodářskou zaostalost rozvojových zemí bude možné překonat v poměrně krátké době. Čas ale tato očekávání nesplnil: k „tehdejší“ problémům se přidaly další těžkosti, jako např. negramotnost, těžko dosažitelný přístup k vyššímu vzdělání, nacionální problémy a řada dalších skutečností ruku v ruce s nepředstavitelnou zadlužeností rozvojových zemí, která z 18 miliard dolarů (v roce 1960) vzrostla na neuvěřitelných 1.5 bilionu dolarů na sklonku 80., resp. počátku 90. let!

Tehdy se už také naplno projevuje to, co papež nazývá **vulgárním materialismem** (konzumismem toho nejhrubšího zrna): vedle velké části lidstva, která nemá přístup k uspokojení ani těch

⁵⁸ Octogesima adveniensi, čl. 44

nejzákladnějších potřeb, se stále rozrůstá množství novodobých otroků. Otroků majetku, kteří nemyslí na nic jiného, než jak uspokojit svoje stále rostoucí a zvrácené tužby po majetku, nepřetržité nahrazování věcí věcmi dokonalejšími, lepšími... Můžeme tomu sice říkat např. technický pokrok, určitě ale všichni cítíme, že to, co má papež na mysli, má s technickým pokrokem pramálo společného. Současný svět, resp. svět počátku 90. let, se potýká s řadou problémů, jejichž nespravedlivost přímo *volá do nebe* a je třeba ji neodkladně řešit: ať už je to reforma světového měnového a finančního systému, ať už je to naléhavá potřeba záměny úplatkářských, diktátorských nebo autoritativních režimů za režimy demokratické (papež vydává encykliku v době, kdy se pomalu ale jistě rozpadá impérium socialismu).

Na rozpad světové „říše zla“, jak nazval socialistické státy americký prezident Ronald Reagan, reaguje papež na samém počátku 90. let, v roce 100. výročí vydání encykliky *Rerum novarum*, encyklikou *Centesimus annus*, vydanou symbolicky na Svátek práce, 1. května 1991. Rozpad socialistického tábora v zemích střední a východní Evropy počátkem 90. let byl událostí, pro kterou bychom ve světových dějinách jen těžko hledali paralelu. „Byla to revoluce bez strategie, bez vůdců a bez krveprolití“, říká o událostech z roku 1989 německý filosof a teolog Eugen Biser. Snad poprvé v dějinách se uskutečnila velká revoluce nenásilným způsobem, jen zbraněmi pravdy a spravedlnosti, na rozdíl od marxistického přesvědčení, že společenských změn lze dosáhnout jen násilím.

Papež ale vidí, že svět i tentokrát – sto let po encyklice *Rerum novarum* – stojí na křižovatce. Jestliže tehdy hrozilo nebezpečí rozdělení společnosti na společnost třídní v důsledku pronikavé změny hospodářských a sociálních poměrů, vyrůstají před světem devadesátých let jiné problémy: mravnost a chudoba. Z nich vyplývá problém třetí: nespravedlivé rozdělení práce. V průmyslových zemích se podařilo vysokou efektivitou hospodářství výrazně zvýšit hmotný blahobyt, přičemž nebývale stoupla životní úroveň jednotlivců. Problém je v tom, že *než lidé pomocí vědy a techniky udělají jeden krok dopředu k ovládnutí přírody, měli by předtím udělat tři kroky vpřed v oblasti morální*, jak řekl před dvěma sty lety německý romantik Georg Philipp Friedrich svobodný pán z Hardenbergu (Novalis). Jak víme, toto se bohužel nestává. Věda a technika se řítí kupředu mílovými kroky, zatímco morálka snad jenom stagnuje, pokud se v horším případě neobrací zpět.

Je narušena základní buňka společnosti – rodina (trend, patrný v době vydání encykliky, se stále zhoršuje): skupinové egoismy podkopávají solidaritu, práce je degradována na zboží. Konzumní společnost vytěsňuje ze svého života skutečné hodnoty i otázky po smyslu bytí. Vzniká hodnotová a duchovní prázdnota se všemi negativními důsledky. Jestliže tento problém viděl papež zřetelně už počátkem 90. let, oč zřetelněji vystupuje dnes, po dvaceti letech? Konzumismus opravdu nahradil všechny předchozí ideologie a vplížil se téměř do všech oblastí života společnosti. Jak má na tuto situaci dnes reagovat morálka, a zejména v tak kritické oblasti, jako je právě ekonomika? Vždyť se jedná o dva protichůdné trendy. Ekonomika vítá z pochopitelného důvodu konzumní styl života společnosti, ale zároveň si tím řeže větev sama pod sebou.

Druhý problém, který papeže znepokojuje, je rozdělení světa na bohaté a chudé. Lidská důstojnost, mír a blahobyt nemohou být výsadou nějaké menšiny, ale jsou určeny všem! Církev nemá nějaké hotové recepty, kterými by situaci řešila; pouze chce být s lidstvem na cestě a nalézat v pokorném a všechny názory respektujícím dialogu uspokojivou odpověď. Papež si je ale současně vědom pozitivních prvků, které současná společnost přináší: svobodné tržní hospodářství s sebou nese sociálně odpovědné vlastnictví, soukromé podnikání založené na věcných znalostech, mravní odpovědnosti a soukromé iniciativě, odpovědnou práci opírající se o vědu, techniku a umění, trh a výkonem podmíněný zisk. Papež tedy uznává *základní a kladnou úlohu trhu, podniku, soukromého vlastnictví a z něho plynoucí odpovědnosti za výrobní prostředky a úlohu svobodných tvůrčích sil člověka v oblasti hospodářství.*⁵⁹

Správné fungování trhu však předpokládá určité rámcové podmínky, které musí dát a jejich fungování zajistit stát. Trh tyto podmínky nemůže sám o sobě zajistit, ale ba právě naopak: sám může správně fungovat jen v určitém mravním prostředí, kde vládne spravedlnost a poctivost a kde existuje základní společenský konsensus v chápání dobra a zla, v pojetí lidské osoby a jejího místa ve společnosti. Takto chápaný systém tržního hospodářství nazýváme sociálním tržním hospodářstvím, podle papeže by mělo být úsilím postkomunistických zemí tento společensko – ekonomický systém vybudovat a i obecně se může stát *nabídkou zemím třetího světa, hledajícím cestu skutečného hospodářského a společenského pokroku.*⁶⁰ Mimochodem: průkopníky takto pojatého „kapitalismu“ byli po válce němečtí ekonomové Alfred Müller – Armack a Ludwig Erhard, pozdější ministr hospodářství Spolkové republiky Německo a tvůrce tzv. německého hospodářského zázraku.

Po téměř dvaceti letech, 7. července 2009, vychází zatím poslední sociální encyklika, tentokrát už z pera Benedikta XVI., nazvaná *Caritas in veritate* s podtitulem *encyklika o integrálním lidském rozvoji v lásce a v pravdě. Pro své těsné spojení s pravdou může být láska považována za autentický výraz lidství a za prvek základní důležitosti v lidských vztazích, včetně těch, které mají veřejnou povahu. Pouze v pravdě láska zazáří a dá se autenticky žít,* zdůrazňuje papež.⁶¹ Pravý humanismus není uzavřen do sebe, hledá dobro druhého, je otevřený přesaženým skutečností: *Bez Boha člověk neví, kam má jít, ani není schopen pochopit, kdo je.* Papež promýšlí a navrhuje konkrétní přístupy v celé škále oblastí: ekonomické (etika podnikání; odpovědnost finančního sektoru; nová úloha odborů), kulturní (přístup ke vzdělání, absolutní nárok techniky, převažující technicistní mentalita, moc sdělovacích prostředků), etické (obrana lidské důstojnosti od početí po přirozenou smrt, otevřenost vůči životu, právní systémy a koncept práv a povinností), globální (fenomén migrace, zásady mezinárodní rozvojové pomoci, ochrana životního prostředí, energetická otázka) a politické (princip společného dobra, spolupráce věřících a nevěřících, význam občanské společnosti, úloha neziskového sektoru, reforma OSN). Encyklika je papežovým zásadním slovem k palčivým

⁵⁹ článek 42

⁶⁰ srov. tamtéž

⁶¹ Caritas in veritate, čl. 3

společenským, politickým a ekonomickým otázkám současného světa. Je také povzbuzující a inspirativní výzvou, adresovanou veřejným autoritám uprostřed globální hospodářské krize.

Poučení samotnými nástupci sv. Petra jsme se dozvěděli, že obchodník se Bohu líbit může; můžeme tedy s klidným srdcem Graciánovo varování zapomenout? Ano i ne. Problém je totiž nikoliv v tom, že by obchod, resp. ekonomika jako taková byla nemravná – to jsme si už konečně dokázali vysvětlit, že není pravda – ale v tom, že pohybovat se v moderní společnosti – a svět byznysu nevyjímaje – „s čistým štítem“ se stává stále náročnějším. Připusťme, že současná společnost, počínaje informačními technologiemi a konče třeba možnostmi moderní medicíny, klade na člověka stále vyšší mravní nároky. Člověk musí být skutečně po všech stránkách vyzrálou osobností, aby v tomto světě obstál. Jistě, mnohdy je snadné obstát: ale za jakou cenu? A je to skutečné „obstání“ nebo jen chvilkový užitek, který pomine stejně tak rychle, jako přišel? Podnikat se dá všelijak, ale znovu si připomeňme, že jen podnikání, založené na vysokých morálních standardech, přináší z dlouhodobého hlediska skutečný užitek, a to jak pro podnikatele, tak pro společnost, tak pro jednotlivého zákazníka. A přece jsme svědky toho, že řada podnikatelů, a to zdaleka ne těch nejmenších, ale zpravidla těch největších, představovaných často nadnárodními koncerny, si s etikou byznysu příliš hlavu neláme. Některé okruhy problémů, protřásané jak v denním tisku, tak v odborné literatuře, jsem pro ilustraci vybral i do této knihy:

- shrábnou se velké zisky na burzách takovým způsobem, že zasvěcení využijí informací;
- velké farmaceutické firmy často blokují výzkum, který by ve finále mohl ohrozit jejich zisky ze zavedených léčebných procedur (např. diskutovaná otázka chemoterapie při léčbě zhoubných onemocnění), případně pronikají na trh v rozvojových zemích s preparáty, které mají problémy s vedlejšími účinky;
- poskytují se obrovské úplatky, aby byly při různých výběrových řízeních a konkurzech zvýhodněny určité firmy, i když jejich nabídky nejsou zdaleka nejvýhodnější;
- vojenské technologie se bez problémů exportují do krizových oblastí, případně se všelijak obcházejí různá embarga, poněvadž jde přece v první řadě o zisk;
- podporuje se drancování světových zdrojů tím, že jsou nelítostně těženy, a to zejména v zemích třetího světa;
- problematický způsob lovu ryb vede k decimaci mořské fauny;
- v postkomunistických zemích se obratně využívá privatizace často úspěšných podniků k jejich likvidaci a k následnému sebeobohacení se, resp. státní podniky se rozprodávají s vidinou krátkodobého zisku státu;

- reklama často útočí na děti či na jiné snadno ovlivnitelné skupiny ve společnosti a vytváří v nich falešný dojem, že daný výrobek či službu nezbytně potřebují;
- výrobci zabudovávají do svých výrobků často kontroverzní ochranu, která má zdánlivě zvyšovat pohodlí spotřebitele a chránit ho před nejrůznějším nebezpečím, nicméně se ve skutečnosti jedná o způsob, jak zvýšit vlastní zisk způsobem pro zákazníka nevhodným, často podvodným;
- používání psychologicky propracovaných metod, jak přinutit zákazníka k nákupu nového zařízení, i když minulé ještě slouží.

Seznam podobných kontroverzních otázek by šel bezpochyby donekonečna rozšiřovat. Stačí pustit televizi, otevřít noviny či sledovat internet. Zjistěte nelze tvrdit, že všechny tyto skutečnosti, nad kterými se veřejnost odborná i laická rozhořčuje či pozastavuje, vděčí za svoji existenci kriminálním, či alespoň neetickým praktikám. Mnohdy může jít jen o chybné rozhodnutí managementu v důsledku neznalosti všech souvislostí, mnohdy může jít jen o celkovou nepřipravenost k úkolům, které musí vedoucí pracovníci řešit. Věřme, že tak tomu bylo i v prvních letech naší cesty ke „kapitalismu“, kdy na nejvyšší místa politiky i byznysu vynesla doba lidi často nepřipravené, neznalé, možná i naivní (nejinak tomu bylo i v jiných oblastech společenského života, církve nevyjímaje). Ale řada z těchto případů se přece neodehrála za bývalou železnou oponou, ale naopak na svobodném Západě. Jak je to možné? Vždyť tam přece nerozhodují diletanti, ale lidé na své funkce všestranně připravení.

Především bychom si neměli poměry na Západě zas tak idealizovat, určitá míra nemravnosti vedoucích pracovníků jde přece napříč politickým, kulturním i národnostním spektrem, jednak připustíme, že mnohá „kontroverzní“ rozhodnutí jsou založena pouze na suchopárné provozně hospodářské kalkulaci. V úsilí o dosažení zisku totiž nevidí mnohý podnikatel a manažer žádný podnět k ohledům na morálně znepokojivé vedlejší účinky vlastního jednání při svých rozhodnutích. Odvolává se přitom na domnělá pravidla hry svobodné tržní ekonomiky, jejímž jediným cílem je dosažení a neustálé zvyšování zisku, a z toho mylně vyvozuje, že je osvobozen od jakýchkoliv vedlejších úvah mimo úvah ekonomických. Sekundární důsledky jeho jednání ho vlastně nezajímají. A přitom si opakuje známou poučku amerického ekonoma a nositele Nobelovy ceny Milтона Friedmana, že jediná společenská odpovědnost podnikatele v tržní ekonomice spočívá v tom, že musí zvyšovat své zisky uvnitř platných pravidel hry. Vedlejší nežádoucí účinky podnikání přece řeší v právním státě právo a nezávislé soudy! Z tohoto hlediska vytváří právo dostatečně silné restrikce pro podnikatelskou činnost, takže bohatě stačí nechovat se nezákonně a ničím jiným se nezabývat.

Tady někde bychom asi našli počátek úvah o tom, že etika do podnikání nepatří, že ekonomika a etika jsou dvě oblasti lidského snažení, které se vzájemně neprotnou, natož aby se ovlivňovaly! Ale my už víme, že obchodník se přece Bohu nejen může, ale **musí** líbit! A Bohu se přece líbí ten, kdo žije veskrze dobrým životem, ať už je to manažer, obchodník, vědec nebo třeba obyčejný mnich.

3 PŘÍSTUPY K MANAŽERSKÉ ETICE

3.1 Etika v praxi

Po nezbytném teoretickém úvodu se pokusíme v této části práce zmapovat složitou oblast manažerské etiky v současném světě. Že je totiž hospodářská etika nebo chcete-li etika v podnikání problémem starým a podnes aktuálním, jsme poznali už v předcházejících kapitolách. S mravností obchodníka tedy neměl „problém“ jenom Gracián, ale téma je aktuální i dnes. Rozhlédneme-li se okolo sebe, uvidíme, že existuje celá řada autorů, kteří se problematikou hospodářské, resp. manažerské etiky zabývají. Každý z nich přichází s jiným názorem, jinou zkušeností z praxe, jiným způsobem, jak zabránit neetickému chování v podnicích a jiných institucích.

Manažerská etika je dnes vnímána jako samostatný vědní obor, který patří jak do ekonomiky, tak do filosofie. Z hlediska vědecké klasifikace ji považujeme za aplikovanou etiku stejně, jako třeba etiku lékařskou, etiku vědecké práce apod. Stejně, jako nikdo nepochybuje, že k zvládnutí a pochopení lékařské etiky je nezbytné lékařské a filosofické vzdělání, je třeba, aby „podnikový“ etik, můžeme-li ho tak nazvat, byl v nezbytné míře také ekonomem. Teorie řízení, management, marketing: to nejsou jen moderní všudypřítomná slova, ale skutečnosti, které musí podnikový etik dokonale ovládat. Podniková etika už není zdaleka doménou akademických pracovišť, ale vážně se prosazuje ve všech odvětvích národního hospodářství: ve Spojených státech se o problému vede diskuse už mnoho desetiletí, v Evropě existuje už více než dvacet let (1987) mezinárodní organizace, sdružující filozofy, ekonomy a odborníky z praxe ke vzájemné výměně názorů (European Business Ethics Network, EBEN)¹. Pozadu nejsme ani u nás doma: za všechny připomeňme jedno desetiletí fungující občanské sdružení „Etika podnikání a veřejné správy“, sdružující akademické pracovníky, odborníky z praxe a veřejné správy, politiky či představitele církve². Významnou roli zastává v naší zemi i Etické fórum České republiky, jehož činnosti se budeme ještě podrobně věnovat, dále Společnost pro etiku v ekonomice a řada dalších iniciativ. To vše jen dokazuje, o jak závažný problém se jedná.

¹ European Business Ethics Network je jedinou mezinárodní sítí zaměřenou na etiku podnikání v evropském soukromém průmyslu, veřejném sektoru, dobrovolnických organizacích a akademickém prostředí. Společnost byla založena v roce 1987 v Bruselu, v současnosti pracuje ve 42 zemích světa, lokální zastoupení jsou v Německu, Polsku, Nizozemí, Španělsku, Velké Británii, připravují se zahájit činnost též ve Francii, Estonsku a Turecku. Cílem společnosti je propagace etiky v podnikání, řešení etických výzev v globálních podmínkách; čehož se dosahuje organizováním konferencí („Research Conference“ zjara a „Annual conference“ na podzim), poskytováním služeb a studijních materiálů svým členům, studentům, zájemcům z řad manažerů atd. Před dvěma lety se součástí konference stala i nově zřízená sekce Teaching Conference Track, jejíž posláním je seznamovat účastníky s úrovní a rozsahem výuky etiky v různých zemích a na jejich vysokých školách. Zajímavá byla např. informace z Estonska, kde posluchači na jedné z tamních škol dostávají jako případové studie pohádky, ve kterých hodnotí mravní kvalitu chování, které pak srovnávají s úrovní mezilidských vztahů v podnicích. Více na <http://eben-net.org> a na <http://www.ebenuk.org>.

² občanské sdružení „Etika podnikání a veřejné správy“ založil Doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc. spolu s představiteli tehdejší Fakulty řízení a informačních technologií Vysoké školy pedagogické v Hradci Králové a Fakulty ekonomicko – správní Univerzity Pardubice; již v dubnu 1997 zahájilo sdružení svoji činnost 1. mezinárodní konferencí s cílem působit na manažery podniků a veřejné správy, aby ve své práci uplatňovali etické postoje více než doposud.

Na začátek našeho uvažování o různých otázkách, spojených s podnikovou etikou a s jejich řešením, neuškodí příběhy. Ty ostatně vydají za spoustu teorie, kterou si člověk stejně jen obtížně zapamatuje.

Jak to všechno začíná, aneb je snadné zůstat vždy a za všech okolností mravným, ptal se možná jeden zaměstnanec nejmenovaného podniku v jedné nejmenované hospodářsky vyspělé zemi EU. Říkejme mu třeba Günther. On to vlastně ještě zaměstnanec nebyl, spíš úspěšný absolvent ekonomie na prestižní vysoké škole, když se ucházel o místo vedoucího nákupu ve firmě působící v konkurenčně velmi intenzivním prostředí. Byl přijat a velmi brzy si uvědomil, že se ve firmě stále diskutuje zejména o dvou věcech:

- jak lze v patřičných mezích udržet náklady na stále se zvětšující množství obalových materiálů;
- jak a do jaké míry se nás dotýká diskuse o vztahu obalových materiálů k životnímu prostředí.

Za několik měsíců dostal Günther na starost vlastní nákupní úsek. Pečlivě vyhodnocoval dodavatele podle kritérií, jak se je naučil ve škole, jako třeba náklady, jakost, dodavatelská spolehlivost apod., a v skrytu duše doufal, že za svou poctivou práci pro dobro firmy poroste jeho kariéra strmě vzhůru.

Po nějaké době pozval mladého a nadějného pracovníka jeho šéf na pracovní večeři. Večeře to nebyla lecjaká: jedlo se, pilo se a mluvilo o všem možném. Na večeři byl ale také pozván jistý pán, říkejme mu třeba Schmidt, ze kterého se vyklubal důležitý dodavatel. V průběhu večera bylo stále zřejmější, že pan Schmidt je ochoten poskytnout nákupčím jisté osobní výhody, pokud se s ním pustí do dlouhodobých dodavatelsko – odběratelských vztahů. Güntherovi bylo ale jasné, že firma pana Schmidta nepatří mezi přední firmy v oboru, zejména co se týče vztahu k životnímu prostředí. Nic naplat; Schmidty technologie byly už poněkud zastaralé a ani materiál, ze kterého vyráběl obaly, nebyl zrovna neekologičtější. Nadto je pan Schmidt znám i svými kontroverzními vztahy se zaměstnanci, které vedou k poměrně vysoké fluktuaci.

Firma pana Schmidta nepatří vůbec k těm nejlepším, snad spíš naopak! Günther, puzen svoji mladickou nerozvážností, se odvážil na adresu pana Schmidta i poněkud nevhodně zavtipkovat, nicméně šéf vše uklidnil, dál se jedlo a pilo a čím byla společnost veselejší, tím veselejší příběhy se vyprávěly.

Několik dní poté se pan Schmidt opět objevil. Ne už kvůli opulentní večeři, ale spíš kvůli ujednání obchodu. Nabídka velkého množství obalových materiálů, předložená panem Schmidtem, nebyla z mnoha důvodů výhodná. Ekologicky nešetrný a přitom předražený obalový materiál se mladičkému Güntherovi ani trochu nezamlouval. Zavolał obratem svému šéfovi, ale jeho slova působila jako ledová sprcha: „Dosáhli jsme nedávno shody v tom, že pan Schmidt je pro nás užitečný. Berte tedy, prosím, v úvahu, tuto domluvu!“ Günther tomu vůbec nerozuměl. Ať se k onomu večeru vracel z jakékoliv strany, nenašel na něm nic, co by mohlo vyznít jako jednoznačná domluva. Vždyť přece

musí být všem jasné, jak nevýhodné je pro firmu odebírat obalové materiály právě ze Schmidty produkce! Uvědomuje si ale, že tady přestává veškerá legrace: kdyby totiž zůstal věrným svým poctivým metodám výběru dodavatelů, které až dosud uplatňoval, dostal by se určitě se svým šéfem do konfliktu a dost možná, že by ho z práce i vyhodil. Co má tedy dělat? Po dlouhém váhání nakonec kontrakt s očividně spokojeným panem Schmidtem podepisuje. Ten se stává nadlouho jediným dodavatelem obalových materiálů ...

Příběh má ještě dohru. Po několika dnech je Günther předvolán k šefovi. Bojí se, že tentokrát to možná bude vyhazov, ale usmívající se šéf, plácaje ho žoviálně po ramenou, překvapenému mladíkovi oznámí: „Jsem rád, že jste ve zkušební době, která právě skončila, nalezl v relativně krátké době společnou bázi pro úspěšnou kooperaci. Jsem s vámi moc spokojen a počítám s vámi na místo vedoucího oddělení, které se v druhé polovině roku uvolní!“ A aby dodal svým slovům na vážnosti, pozval překvapeného Günthera na společný víkend se svoji rodinou. Prostě vztahy na pracovišti, které by leckdo záviděl! Günther odchází z jeho kanceláře se smíšenými pocity: ano, měl by se radovat, vždyť jeho kariéra se rozjíždí tak strmě, jak jen si mohl přát. Na druhé straně ale: není tam přece jen něco špatného, co udělat neměl? Nebude na jeho kariéře vždycky stín tohoto prvního selhání, kdy podlehl tlakům okolí a nezůstal věrný svému přesvědčení?

Těžko říct. Příběh mladého Günthera a prohnaného pana Schmidta je částečně pozměněný, i když se opírá o reálné základy, nicméně zdaleka nepatří k těm nejtvrdějším, spíše naopak. Vždyť zase o tolik nešlo. Co ale vedlo Güntherova šéfa k tak jednoznačnému prosazování Schmidty firmy? Peníze, výhody, staré přátelství, či snad v našich podmínkách společná stranická minulost?

Než se pokusíme alespoň částečně odhalit příčiny neetického jednání v podnikové sféře, uveďme další příběh. Na rozdíl od předchozího bohužel není ani vymyšlený, ani nemá tak neškodné následky jako v případě neekologických obalových materiálů z produkce pana Schmidta. Jedná se o katastrofu nejen s obrovskou materiální škodou, ale jedná se především o katastrofu, která stála 7 životů: 28. ledna 1986 tyto životy nadobro vyhasly v útrobach raketoplánu Challenger³. A přitom k tomu nemuselo vůbec dojít, kdyby ... Kdyby se odpovědní manažeři chovali eticky (a ne takzvaně „manažersky“, jak později uvidíme). Ale nepředbíhejme a popišme si ve stručnosti, o co tehdy vlastně šlo.

Již mnoho let bylo inženýrům známo, že za extrémního chladu docházelo ke zvýšení křehkosti teflonového těsnění mezi jednotlivými segmenty motoru SRB⁴. Došlo k tomu i onoho osudného

³ Antonín Vítek: Havárie raketoplánu Challenger, VESMÍR 10/1986

⁴ Mise STS-51-L však nebyla první mise, při které se ukázala nespolehlivost motorů SRB. Už při misi Discovery STS-51C došlo k vážnému poškození dvou těsnění mezi segmenty. Další vážná porucha nastala při letu Challengeru STS-51B. Tehdy se porušilo první těsnění a z poškozeného místa začaly šlehat plameny, ale naštěstí všechny směrem od raketoplánu, a proto nedošlo k dalšímu poškození. I na základě těchto faktů se ještě dávno před katastrofou Challengeru objevila varování. „Dospěli jsme k závěru, že pokud první těsnění neplní svoji funkci, může selhat i to druhé.“ Toto napsal v roce 1985 jeden z odborníků na motory SRB, Irving Davids, vedoucímu letových operací Moorovi. Firma Morton Thiokol poté pod tlakem znepokojivých analýz navrhla NASA, že zahájí výrobu nového typu těsnění. Díky zdržením a váháním ze strany NASA však první zkoušky nové varianty motoru měly začít až v roce 1986 a do ostrého provozu se měly dostat nejdříve v roce 1987.

lednového dne: zkřehlé těsnění nemohlo odolat mohutnému tlaku, kterému bylo vystaveno během startu, prasklo a vzniklou trhlinou proniklo palivo, které záhy explodovalo. Přesně 73,628 sekundy po startu raketa explodovala. Přičemž nebylo nesnadné prokázat, že o problému věděla jak NASA, tak tvůrce nosné rakety firma Morton Thiokol⁵. Konstrukteři i odpovědní pracovníci tedy o problému věděli a dokonce ho považovali za jedno z nejmožnějších selhání systému, které by mohlo vést ke katastrofě. Jak předpokládali, tak se i stalo. Při následném vyšetřování se ukázalo, že příčiny, vedoucí k tragédii, nebyly jen technické, ale především manažerské. Manažeři celého projektu totiž měli nakonec poslední slovo. Samotný proces souhlasu se startem navzdory vážným námitkám techniků byl vybudován zdola nahoru: od detailní odpovědnosti za jednotlivé komponenty bylo vydáváno „zelené světlo“ až nahoru k uvolnění celého systému. Přitom kritérium rozhodnutí ke zrušení startu vrcholovým managementem záleželo na vnější teplotě 31 °F. Ke zrušení letu se však nikdo neodhodlal: už předchozí mise totiž měla časový skluz a start Challengeru byl naplánován na sobotu 25. ledna. V ten den se však nemohlo startovat z důvodu nepříznivého počasí v místě nouzového přistání. Start byl tedy přeložen na pondělí, i tehdy ale došlo k odvolání letu a jeho přesunutí hned na úterý 28. ledna. I tento start byl odložen z důvodů poruchy počítače, ale jen o dvě hodiny.

Oba inženýři, Roger Boisjoly a Arnold Thompson od firmy Morton Thiokol, výrobce nosné rakety, se tímto problémem zabývali kriticky už delší dobu a ještě 15 sekund před startem během telekonference mezi NASA a firmou Morton Thiokol poukazovali na hrozící nebezpečí, neboť při teplotách pod 53 °F mohou nastat značné potíže díky křehkosti těsnění. Při těchto teplotách nemohou v žádném případě souhlasit se startem rakety⁶. Manažer projektu NASA Lawrence Mulloy pominul názor techniků a zeptal se přímo odpovědného pracovníka firmy Morton Thiokol Joe Kilminstera. Ten se plně postavil za názor svých inženýrů a vyslovil mínění, že by se za takovýchto podmínek měl start rakety odložit. Manažeři NASA se zhrozili: „V předvečer startu je krajně nevhodné vymýšlet nová kritéria“, prohlásil rozčileně L. Mulloy. Na Kilminsterovu žádost byla pak telekonference ještě na 30 minut přerušena, aby byla umožněna vnitřní poradna, která začala příhodnou poznámkou generálního manažera projektu, Calvina Wiggina: „Máme učinit manažerské rozhodnutí“. Jistě nás nepřekvapí, že technickou otázkou celého problému se na tomto grémiu nikdo příliš nezabýval, naopak jeden z přítomných manažerů trefně poznamenal na adresu šéfa projektu: „Přestaňte se starat o technické problémy a vystupujte jako manažer!“

Schůze dopadla tak, jak dopadla: ze strany Thiokolu bylo pojetí revidováno a odpálení kosmického kluzáku už nic nestojí v cestě. Povšimněme si, jak byla kritická informace, která měla být tou nejzásadnější, cestou skrze hierarchickou rozhodovací mašinerii, řádně profiltrována. Dvě a půl

Mezitím však nebyla vykonána žádná zvláštní bezpečnostní opatření pro zvýšení spolehlivosti těsnění.

⁵ srov. <http://www.onlineethics.diamax.com/CMS/profpractice/ppessays/thiokolshuttle.aspx>

⁶ V ten den bylo na Mysu Canaveral velmi chladné počasí. Teploty byly velmi nízké, ráno naměřili -4 °C, v noci až -17 °C. V takovýchto podmínkách nebyly motory nikdy ani zkoušené. Teplota ve vnitřku motorů SRB byla odhadována na -14 °C. Na rampě se tvořila námraza a četné rampouchy. Některé z nich byly dlouhé až půl metru a musel je odstranit speciální tým.

hodiny před startem, kdy už byla posádka raketoplánu připoutána na svých místech, na nějaké těsnění nikdo ani nepomyslel. Vše přece bylo v pořádku, management celého projektu, a to jak za NASA, tak za Morton Thiokol, všechny argumenty vyslechl, zvážil a rozhodl, že startu nic nebrání. Rakety Challengeru byly konečně odpáleny v 11.38 místního času, přesně podle plánu, vnější teplota dosahovala v tu chvíli 36 °F (technici ale v blízkosti pozdějšího defektu dotyčného segmentu naměřili pouhých 8 °F, aniž by poznamenali, že minimální teplota byla brutálně překročena!) a po první minutě snad i inženýr Boisjoly věřil, že jeho obavy byly plané a že vše bude v pořádku. Další vteřiny ale jeho obavám daly bohužel za pravdu.

NASA ustanovila krátce po havárii vyšetřovací komisi, která však byla rozpuštěna krátce poté, co prezident Ronald Reagan 3. února jmenoval nezávislou komisi, které se začalo říkat *prezidentská* nebo též *Rogersova komise*. Tato komise měla plnou pravomoc využít všech prostředků na zjištění příčin havárie. Vyšetřovací komise oficiálně zahájila práci 6. února 1986.

Do vyšetřovací komise byli jmenováni:

William Rogers (bývalý státní sekretář) – předseda vyšetřovací komise

Charles Yeager (první člověk, který letěl nadzvukovou rychlostí)

Neil Armstrong (první člověk na Měsíci)

Sally Rideová (první americká astronautka)

Albert Wheelon (prezident firmy Hughes Aircraft Company)

Robert Rummel (letecko-kosmický inženýr)

Arthur Walker (fyzik ze Stanfordské univerzity)

Richard Feynman (nositel Nobelovy ceny za fyziku za rok 1965)

Eugene Covert (profesor z Massachusettského technologického institutu)

Robert Horz (vydavatel letecko-kosmonautického časopisu Aviation Week and Space Technology)

David Acheson (viceprezident společnosti Commucation Satelite Corp.)

Donald Kutyna (major z letectva, měl na starosti vojenské lety raketoplánu)

Joseph Sutter (viceprezident společnosti Boeing)

Už tři dny po havárii bylo známo, že několik sekund po startu se na motoru SRB objevil černý obláček dýmu. Další vyšetřování se opíralo o počítačové údaje, filmové záběry a úlomky zničeného raketoplánu. Prezidentská komise též zjistila, že v průběhu dopravy raketoplánu na kosmodrom došlo k mírnému poškození kritického segmentu pravého motoru SRB. Ten byl mírně zdeformovaný a od přesně kruhového tvaru vykazoval odchylku až 15 milimetrů. Jeho tvar byl upravený hydraulickým lisem bez jakéhokoliv dalšího prověřování. Nepodařilo se dokázat podíl tohoto zásahu na nehodě, ale podle všeho tu mohlo dojít k prvotnímu poškození, které potom dovršilo mimořádně chladné počasí a nespolehlivost dvou těsnících kroužků. Vyšetřovací komise dodala prezidentovi USA závěrečnou zprávu 9. června 1986. Před vyšetřovací komisí vypovídali samozřejmě i oba v našem příběhu důležitou roli hrající inženýři Boisjoly a Thompson. Jejich spolupráce s komisí byla ze strany Morton

Thiokol považována za podraz, byli persekvováni, neustále přemísťováni z místa na místa, až konečně oba dostali výpověď.

Závěry, ke kterým došla vyšetřovací komise prezidenta USA dva měsíce po havárii, však nebyly nikdy zveřejněny. Obecně ale komise došla k závěru, že příčinou havárie byla zásadně chybná konstrukce spojů mezi segmenty startovacích motorů SRB. U osudného startu začaly u pravého z nich vznikat nedokonalým spojením žhavé produkty hoření a jejich teplota, pohybující se okolo 3000 °C, způsobila propálení stěny a poškození závěsů pravého motoru SRB. Zároveň došlo i k poškození stěny ochlazovací nádrže, což vedlo k výbuchu kapalného kyslíku a vodíku, který obsahovala. Zajímavé a zároveň tragické je i to, že výbuch samotný raketoplán nezničil a už rozhodně neusmrtil posádku, která – jak vyplývá z pozdějšího vyšetřování – byla živá v neporušené kabině až do jejího nárazu na vodní hladinu.

Dva příběhy, kterými jsme se zabývaly, ač jsou z rozdílných prostředí a s rozdílnými následky, mají přesto mnoho společného: a my se můžeme jak s mladičkým Güntherem, tak se zkušenými inženýry tak s tisíci a tisíci bezejmennými hrdiny dalších a dalších příběhů ptát, v čem tkví důvody neetického jednání?

3.2 Důvody neetického jednání

Na prvním místě jsou to tzv. **systémové tlaky**, které obecně vedou manažery v tvrdém konkurenčním prostředí k tomu, aby získávali konkurenční přednosti odsunutím morálních principů, resp. ztrátou morálních zábran. To pak vede k „negativní mezní morálce“ v duchu výroku G. Briefse: *Když si všichni ostatní konkurenti přísně udržují daný morální standard, získává přednost v soutěži ten, který se chová trochu nemorálněji než ostatní, i když se již ostatní chopili sankcí. Tímto způsobem vytváří konkurence tlak, aby se na základě soutěže pomalu přizpůsobila nejnižším morálním standardům. Pokud by právo nebo určité sankčně vyzbrojené předpisy různých svazů nemohly tento proces zadržet, bylo by předem programováno zhroucení hospodářské morálky.*⁷

I když situace nemusí být v reálu až zas tak dramatická, přesto je každá konkurenční ekonomika zcela pochopitelně náchylná k tzv. **erozi morálních standardů**. Již tady tedy můžeme nacházet jakýsi obecný důvod k neetickému jednání podniků, i když ho nelze považovat za důvod jediný. Při bližší analýze jednotlivých firem totiž zjišťujeme, že neetičnost podniku jako celku je dána mnoha faktory: morálkou zúčastněných osob počínaje a institucionální strukturou organizace konče. Že je celkové morální klima v dané firmě ovlivněno morálkou lidí, vrcholovým managementem počínaje a posledním dělníkem konče, je celkem zřejmé, nicméně co si představit pod institucionální strukturou organizace? Že by právě ona mohla být vinna neetičností podniku jako celku?

⁷ H. Steinmann, A. Löhr: Základy podnikové etiky, str. 23

Představme si to asi takhle: každý podnik má nějakou vnitřní strukturu. Každý pracovník má v této struktuře předem jasně vymezené místo, úkoly, poslání. Už samo toto vymezení v rámci organizace může být eticky kontroverzní (vzpomeňme např. na morálně sporné funkce tzv. „kádrováků“ v socialistických podnicích), nicméně kontroverzní je také to, že pracovník pouze plní úkoly, které jsou mu zadány a z principu by tedy neměly být zpochybňovány, nemá prostor k etické sebereflexi, která mu ostatně ani nepřísluší. Stává se tak do jisté míry článkem v určitém řetězci, *poněvadž každý člověk je zde povinen fungovat nikoliv jako osobnost, ale pouze jako nositel úkolů* (Horst Steinmann)⁸.

Situaci ilustruje třicet let stará Watersova studie ze Spojených států, se kterou vystoupil před komisí kongresu USA ohledně cen v elektrotechnickém průmyslu. Waters stanovil v tomto vyjádření sedm problémových oblastí a označil je jako **organizační bariéry** (*organizational blocks*). Místo toho, aby volal k odpovědnosti jednotlivé pracovníky podniku („*Co se dělo s těmi lidmi, že takto jednali?*“), ptal se: „*Co se dělo v onom podniku, že lidé takto jednali?*“ Rozdíl těchto dvou otázek je přímo zásadní. Nikoliv jednotliví lidé jsou odpovědní za svoje nemorální jednání, ale struktura jako taková je donutila či jim umožnila nemravné jednání. A v tom je podstatný rozdíl!

Waters posléze nachází v organizaci podniku a v jeho vnitřní kultuře celkem sedm problémových okruhů, které považuje za obecně odpovědné za vytvoření prostoru pro neetické jednání:

- dělba práce (*division of work*)
- rozptýlení rozhodovacích kompetencí (*separation of decision*)
- klasická hierarchie příkazů (*strict line of command*)
- přesné očekávání vztahů, které budou vnášeny do úkolů v rámci organizace (*strong role model*)
- vysoká skupinová soudržnost (*task group cohesiveness*)
- nejasné priority (*ambiguity about priorities*)
- izolace proti intervencím z vnějšku pomocí zdrženlivé práce s veřejností (*protection from outsider intervention*)

Pokusme se stručně uvést myšlenky k jednotlivým bodům. Vysoce **rozvinutá dělba práce** podmiňuje, že konkrétní pracovník vnímá jen nějaký velmi specializovaný dílčí úkol v rámci celého podniku, přičemž situace celku je pro něj zcela nepřehledná. Pokladní v nadnárodním obchodním řetězci sedí u pokladny a vzorně plní svůj úkol, přičemž není schopna postřehnout, že společnost jako celek jde ke dnu. Vedení podniku je pro ni natolik vzdálené, že jen těžko hledá motivaci k eticky vydařenému jednání pro dobro celku: prospěch společnosti jako takové je pro ni těžko představitelný, vzdálený

⁸ tamtéž, str. 25

pojem. Tam, kde jsou souvislosti vnímány alespoň v omezené míře, je předpoklad pro eticky vydařené jednání jednotlivých pracovníků daleko vyšší.

Rozvoj hierarchicky odstupňované **rozhodovací struktury** je pro management moderního podniku nepochybně nutný, nicméně z etického hlediska může být tato diferenciací manažerského procesu problematická. Jedná se zejména o způsoby vedení podniku, orientované na výsledek, přičemž tyto způsoby vedení bývají často přizpůsobeny pouze monetárním ukazatelům. Takto pojatý cílový úkol nechává příslušnému manažerovi vhodnou kompetenci pouze pro účelově zaměřenou volbu prostředků, přičemž lze konstatovat, že střední management většinou neuvědoměle jedná podle morálně kontroverzního hesla „*účel světí prostředky*“. Nadto je taková praxe řízení ještě spjata se zdáním jakési etické neutrality, neboť to, co přichází shora, z vedení podniku, je většinou akceptováno jako správné, nebo, v horším případě, se o morální hodnotě takových rozhodnutí neuvažuje. Přitom se zcela běžně jedná o příkazy morálně jen těžko obhájitelné.

Co se týče posledního bodu Watersovy studie, jedná se z hlediska etiky jednoznačně o otázku nejnebezpečnější. **Klasická linie příkazů**, jdoucích shora dolů, v sobě ukrývá nejedno pokušení. Plnit jen příkazy, jak to mnohdy charakterizovali nacističtí funkcionáři, totiž není jen výsadou několika málo patologických jedinců, jak by se snad mohlo zdát, ale vlastností běžných, k vedení podniku či ideologii strany loajálních lidí. Hierarchické vztahy závislosti podle organizačního principu „*one man, one boss*“ tak maří v širším smyslu motivaci podřízených, čímž přicházejí v organizaci ke slovu nemorální praktiky. Praktickým výsledkem je pak jakási „organizovaná nezodpovědnost“.

Poslední čtyři body jsou poněkud odlišné od prvních třech. Vzpomeňme na příběh nadšeného Günthera a pana Schmidta. Organizace, do které Günther nastoupil, měla svoje zaběhaná schémata chování, morální standardy, kterými se všichni pracovníci firmy řídili, nechtě-li se stát outsidersy nebo se dokonce vystavit nebezpečí ztráty zaměstnání. **Panující morální klima** prostě nutí nováčka, ať chce nebo chce, přijmout ho za vlastní. Jestliže se v podniku běžně krade nebo používá-li se telefon k soukromým hovorům, bude zvláště vypadat ten, kdo bude telefonovat ze svého mobilního telefonu nebo z telefonního automatu. Jestliže takové chování může být kolektivem považováno za roztomilou úchytku podivínského mravokárce, pak nesmíření se s jinými, a často morálně mnohem závažnějšími praktikami, může být v některých organizacích více než nebezpečné! Nemusí jít ale nutně jen o praktiky jednoznačně nemravné, může se jednat „jen“ o vynucování praktik, souvisejících s firemní kulturou a s udržováním hodnot, které jsou z hlediska svědomí či přesvědčení jednotlivých pracovníků značně kontroverzní.

Jak lze z morálního hlediska posuzovat management jedné nejmenované asijské společnosti, ve které je každý pracovní den zahajován společnou modlitbou všech zaměstnanců k východním božstvům, přičemž s výjimkou vrcholového managementu je 99 % všech zaměstnanců katolických či pravoslavných křesťanů (Slováci, Ukrajinci, Rusové)? Před dvěma tisíci lety uplatňovala podobné požadavky vůči tehdy mladým křesťanům Římská říše a vyprodukovala tak desetitisíce mučedníků.

Jedná se dnes „jen“ o praktiky v rámci firemní kultury nebo nepřijatelné znásilňování ducha v křesťanské Evropě?

Organizace tak často vyvolávají kolektivní efekt jakési morální neutralizace, pomocí kterého jsou u jednotlivých členů odstraňovány morální překážky, které by byly často zábranou při stejném jednání v soukromém životě. To, co bylo řečeno výše, se může projevit i na nižší úrovni organizace, a sice v **jednotlivých pracovních skupinách**, kde může panovat i zcela odlišné morální a lidské klima od zbytku společnosti. Mezi jednotlivými skupinami může nadto panovat nepřátelství či rivalita, čímž je silně znemožněna kooperace uvnitř podniku. Tím jsou jednak utuženy praktiky, panující uvnitř skupiny, jednak je prakticky znemožněn jakýkoliv nápravný zásah zvenčí.

Nejasné priority podniku mohou být nejednou příčinou morálně kontroverzního ovzduší. Manažeři jsou totiž mnohdy nuceni brát ohled na protikladná kritéria, přičemž prioritu většinou dostávají jasně formulovaná kvantitativní ekonomická hlediska na rozdíl od nejasně formulovaných požadavků na mravně vydařené chování společnosti. I když je orientace na etiku alespoň navenek žádaná, přesto nesmí ohrozit cíle v oblasti zisku.

Obzvláště závažnou informační blokádou je mnohdy **mimořádně opatrná informační politika** podniku. Kritické, a tím eticky relevantní informace o situaci v podniku, nejsou rozšiřovány nejen navenek (což je ještě pochopitelné), ale jsou často úzkostlivě tajeny i ve vlastním prostředí. Často se tyto informace dostanou jen k několika málo zasvěcencům, kteří je, než by je vzali v potaz a řešili, raději zametou pod stůl.

K sedmi uvedeným bariérám jistě sluší připomenout nezávislý výzkum Victora a Culena, kteří se ve čtyřech navzájem odlišných firmách dotazovali celkem 1183 pracovníků a z jejich odpovědí sestavili pět navzájem odlišných typů klimatu, které mohou ve společnosti panovat nebo alespoň převládat. Takové pracovníky lze hodnotit jako:

- pečlivé (*hlavní starostí je dobro všech lidí ve společnosti*),
- orientované na zákon (*ve společnosti se nejprve staráme o to, zda určité rozhodnutí neporušuje zákon*),
- dbající vnitřních předpisů (*ve společnosti je nutné úzkostlivě dodržovat všechna vnitřní ustanovení a normy*),
- účelové (*od pracovníků se očekává, že budou konat cokoli, co je v zájmu společnosti, bez ohledu na následky*),
- nezávislé (*očekává se, že pracovníci se budou řídit svým vlastním osobním a morálním přesvědčením*).

3.3 Typy manažerů

Kapitolu samo pro sebe tvoří v podnikové etice chování manažerů, přičemž od jejich hodnotového žebříčku je mnohdy odvislé klima celé firmy. Staré a jadrné přísloví „*jaký pán, takový krám*“ nepozbylo ani na počátku 3. tisíciletí ve velkých nadnárodních koncernech svoji platnost a že je tomu opravdu tak, přesvědčujeme se dnes a denně školami a nemocnicemi počínaje a ekonomickými giganty konče. Zatímco neetické chování posledního zaměstnance těžko firmě jako celku ublíží, může ji morální kolaps vysokého managementu nadobro položit. Určitě bychom našli plno praktických případů, podporujících toto tvrzení. Znepokojující je současně to, že většina empirických výzkumů, zkoumajících morální standardy vysoce postavených manažerů, poukazuje na pozvolnou erozi jejich morálky. Nejen u nás, ale i všude jinde ve ekonomicky vyspělých zemích se morálka řídicích pracovníků postupně zhoršuje.

Za průkopnickou práci na tomto poli se považuje studie amerického jezuita Raymonda Baumharta⁹ z roku 1961, která byla ještě mnohokrát opakována, nicméně zásadní teze se stále potvrzují. Výsledky tohoto průzkumu se sice nedají uzavřít žádnými dramatickými změnami ve smyslu morálního úpadku v podnikatelské sféře, dosvědčují ale relativně tvrdošíjně zastávaný a značný počet znepokojivých základních orientací. Nadto existují nemalé rozdíly mezi četností nemorálních praktik manažerů v jednotlivých kulturních oblastech; tak např. v USA je výskyt neetických praktik nižší než v Evropě. Na otázku „Používáte ve Vaší firmě nemravné praktiky“ odpovídá v Baumhartově průzkumu 59 % dotázaných „Ano, někdy“, nicméně s ohledem na jiné ukazatele se zdá, že míra těchto nemravných praktik je z celkového pohledu přijatelná. Ve studiích z pozdějších let se objevují jistá zlepšení, což může souviset se zavedením tzv. *etických kodexů*, zavazujících jak vysoké management, tak řadové pracovníky¹⁰.

Nicméně celkově se projevuje určitý trend, patrný i v „běžné“ společnosti: manažeři se orientují stále více materialisticky, ze svých postů chtějí získat pro sebe, co se dá, mnohdy značně sobecky, bez ohledu na dobro společnosti jako celku. Zajímavá je v tomto ohledu ojedinelá práce německých autorů Franze X. Kaufmanna, Waltera Kerbera a Paula Zulehnera „Ethos und Religion bei Führungskräften“¹¹, publikovaná v roce 1986 v Mnichově a Norimberku. V rámci výzkumu bylo dotázáno 530 vedoucích pracovníků na jejich morální, resp. náboženské stanovisko ve vztahu k řízení podniku. Výsledky nepřekvapují: zatímco pozitivní etická orientace je silně na ústupu a hlásí se k ní jen zanedbatelné procento dotázaných, většina je poznamenána egoistickými postoji, které bychom mohli shrnout do následujících tezí:

⁹ Otec Raymond C. Baumhart, člen Chicagské provincie Tovaryšstva Ježíšova, bývalý děkan Univerzity sv. Ignáce z Loyoly v Chicagu, v současnosti profesor ekonomie na této univerzitě, doktorát z Harvardu, autor řady publikací z oboru etiky podnikání

¹⁰ Etickými kodexy se pro jejich důležitost budeme v této práci ještě podrobněji zabývat.

¹¹ Franz. X. Kaufmann, Walter Kerber, Paul Zulehner: Ethos und Religion bei Führungskräften, Kindt Verlag, 1986, ISBN 978-3925412073, Walter Kerber SJ (1926 – 2006), německý jezuitský teolog, filosof a sociální etik

- manažeři považují sebe za střed, každý je sám sobě bližním;
- úspěch se hledá za každou cenu, přičemž se prostě nedá nevyhnout nemravnému jednání;
- materialisticko – oportunistické založení: k základním prioritám života přece patří volný čas a materiální blahobyť;
- morálka je čistě subjektivní záležitostí: **já** budu určovat, co je mravné a co nemravné – a to ne podle prospěchu společnosti, ale podle svého vlastního, subjektivního prospěchu.

Manažeři se bohužel většinou shodují na tom, že etika je ryze subjektivní skutečnost, ve které já rozhoduji, co je dobré a co je zlé – o tom, co to teoreticky znamená, už jsme přece v teoretickém úvodu této práce uvažovali. Když už jsme u toho, a ostatně zabýváme se studií zkoumající vztah náboženství a morálky, můžeme připomenout i přímou souvislost jisté míry ateizace Evropy a pokleslé morálky. V tomto srovnání nás nepřekvapí, že morálka amerických manažerů je o poznání lepší než těch evropských a morálka českých manažerů o poznání horší než morálka těch našich na Západ od nás ... Autor uzavírá situaci konstatováním, že mezi současnými manažery, zvláště těmi mladšími, je zřetelnou tendencí silnější centralizace „já“ oproti „ty“, resp. „my“, doprovázená zúženou pozorností na úspěch, majetek a požitek. *Přínejmenším u společenské elity se tím v pravé podobě odhaluje vychvalovaná změna hodnot spíše než šikovně zastíraný egoismus.*

Ještě více znepokojující je skutečnost, že tyto egoistické tendence a postoje se v ještě větší míře než u manažerů projevují u vysokoškolských studentů, zejména ekonomického směru. Autoři výše zmiňované studie tak konstatují, že současný akademický svět ovládá egoistický student, myslící jen na vlastní potřeby a jejich uspokojení a nedbající na dobro celku. Existují ale i jiné studie, které toto tvrzení vyvracejí a připouštějí, že současný student je k převzetí manažerských rolí ve společnosti po morální stránce mnohem lépe připraven, než byl jeho otec. Podle svých osobních zkušeností s mnoha sty, resp. tisíci studenty (žel neekonomického, jen ryze technického směru) se přikláním spíše k druhé variantě: současný „student“ na tom není zdaleka tak špatně, jak bychom možná očekávali. Zde je jistě prostor pro další studie a analýzy zejména v našem prostředí, poněvadž většina publikovaných studií pochází především ze Spojených států.

	Systémová orientace 48%	Kulturní orientace 57%
Harmonická orientace 88%	Ekonomové 33%	Konvencionalisté 55%
Konfliktní orientace 12%	Reformátoři 10%	Idealisté 2%

Obr.1: Základní typy podnikově etické odpovědnosti podle Ulricha a Theilemanna

(Zdroj: Základy podnikové etiky, str. 36)

Ulrich a Thielemann na základě svých studií vytvořili několik typů manažerů podle jejich eticky – hodnotové orientace, jak ukazuje tabulka (obr. 1). Nejdříve sledujeme **hospodářský proces**. Jedna skupina manažerů vychází z přesvědčení, že ekonomika se řídí svoji vlastní logikou, tržním principem. Trh sám řídí a moderuje hospodářský proces, je proto nemožné zavádět nějaké další, etické principy a modely. Vedoucím pracovníkům tak nezbyvá než se všemocným zákonům trhu podřítit (**≈systémová orientace**). Je ale také možné chápat hospodářství jako každou jinou oblast života, pak se ale nevytváří žádný zvláštní podnikově etický problém, takže etika má v hospodářství stejné místo jako v kultuře (**≈kulturní orientace**).

Druhý rozměr v sobě obsahuje uvědomění si **problému ve vztahu etiky a podnikového úsilí o dosažení úspěchu**. Buď připustíme, že mezi morálním hlediskem a úsilím o úspěch podniku panuje soulad (**≈harmonická orientace**), nebo stojí morálka a úspěch v protikladu (**≈konfliktní orientace**). Výsledkem tohoto dělení jsou následující 4 typy manažerů (přičemž čísla v závorkách, určující procentuální zastoupení těchto „typů“ mezi manažery vycházejí z jedné švýcarské studie):

- **ekonomové** (33 %) – morálka může na podnik působit pouze prostřednictvím trhu, resp. skrze spotřebitele nebo rámcovými podmínkami. Nelze se tedy oprostit od samostatných etických úvah, ale současně je třeba vycházet z toho, že eticky správné jednání může být zaručeno konkurenčním mechanismem (imanentní systémová harmonie: morálka trhu).
- **konvencionalisté** (55 %) – morální jednání je tradičně dobrým zvykem nejen v podnikání; tento zvyk by se přitom měl zachovávat i v hospodářském životě bez toho, aby ještě muselo být vynaloženo nějaké zvláštní úsilí etického druhu (imanentní kulturní harmonie: tradicí dochovaná morálka a zvyk).
- **idealisté** (2 %) – jsou přesvědčeni o nutnosti zvláštního morálního snažení; podnikové úsilí o úspěch a morálka mohou být navzájem ve shodě pouze na základě osobní angažovanosti (kulturní harmonie zbavený konflikt: osobní výzva).

- **reformátoři** (10 %) – naopak se obávají přemrštěných požadavků jednotlivců v osobní angažovanosti a sází proto na změny, další vývoj nebo revizi rámcových podmínek podnikání. A to rozhodně až do té míry, aby nebyl dovolen přístup dál dříve, než byl shledán prostor pro uvědomění si odpovědnosti v chování (konflikt zbavený institucionální harmonie: náležitá politická výzva).

Nakolik jsou tyto závěry správné, těžko posoudit. Možné je totiž i to, že při daném kvantitativním šetření vytvářejí iluze, které nemají s realitou nic společného, což ale znamená (resp. může znamenat), že empirické výsledky zkoumání Ulricha a Thielemanna jsou prakticky irelevantní.

Výše uvedené záměry však nejsou zdaleka jediné, např. Nielsen s odvoláním na Hannah Arendtovou¹² a Paula Tillicha¹³ popisuje čtyři ideální typy manažerů s rozdílnými morálními přístupy. Přičemž proti vůdčímu pozitivnímu obrazu manažera jako „příslušníka organizace“ staví tři morálně deficitní typy, které podle jejich typických představitelů nazval „Eichmann¹⁴“, „Richard III.“ a „Faust“.

Na příkladu věrného německého úředníka Adolfa Eichmanna rozvíjí autor problém tzv. „banality zla“. Domnívá se totiž, že **Eichmann** je prototypem člověka, který věrně plní úkoly, které jsou mu svěřeny, aniž by nějak podrobněji zkoumal morální souvislosti. Při pohledu na životopisná fakta můžeme sice o tomto tvrzení pochybovat, nicméně nemůžeme nepřipustit, že tento typ manažerů prostě existuje, i když Eichmann a mnozí jeho kolegové ve Třetí říši nemuseli být zrovna ideálním příkladem. Tento typ manažerů se vůbec neptá na morální kvalitu svého jednání, jde mu pouze o nereflektovanou věcnost, technickou účinnost při plnění úkolů, při současném úplném opominutí všech etických otázek, týkajících se morálních kvalit jeho jednání. Takový manažer – a jeho nacistický předobraz – jedná technicky účinně (Eichmannovi se bohužel židovskou otázkou podařilo vyřešit), nicméně morálně zcela bezmyšlenkovitě. Vždyť přece právě tato argumentace tak často zaznívala při obhajobách managementu nacistického Německa: pouze plnili příkazy, ale o morálním rozměru svého jednání nepřemýšleli.

¹² Hannah Arendtová (1906 – 1975), německá filosofka a politoložka židovského původu

¹³ Paul Tillich (1886 – 1965), americký protestantský teolog německého původu, filosof, moralista

¹⁴ **Adolf Eichmann** (1906 – 1962), německý státní úředník a obersturmbannführer SS, hlavní vykonavatel tzv. **konečného řešení židovské otázky** v hitlerovském Německu. V roce 1932 Adolf Eichmann vstupuje do rakouské odnože NSDAP a SS, po jejich zákazu v Rakousku pak odchází do Německa: v roce 1934 vstupuje do státních služeb: věnuje se především otázce Židů v nacistickém Německu – tady se Adolf Eichmann významně podílí na perzekucích německých Židů v prvních letech nacistické diktatury. Po anšlusu Rakouska je převelen do Vídně, tam je z jeho popudu založena Ústředna pro židovské vystěhovalectví. Po vypuknutí druhé světové války se Adolf Eichmann stává úředníkem nově zřízeného Hlavního úřadu říšské bezpečnosti, je jmenován vedoucím referátu pro řešení židovské otázky; v čele svého referátu pak Adolf Eichmann od roku 1940 organizuje masové deportace (transporty) židovského obyvatelstva z Německem okupovaných území do koncentračních (vyhlazovacích) táborů, po konferenci ve Wannsee (leden 1942, Eichmann je jedním z jejích organizátorů) se pak stává jedním z hlavních strůjčů a vykonavatelů tzv. konečného řešení židovské otázky. Adolf Eichmann nese jeden z největších podílů viny na vyvražďování židovského obyvatelstva za druhé světové války Evropě – činnost jeho úřadu není pak utlumená ani s blížícím se koncem války (do jara roku 1944 je zavražděno přes 5 milionů Židů), naopak – po okupaci horthyovského Maďarska Německem organizuje Adolf Eichmann masové transporty maďarských Židů do vyhlazovacího tábora v Osvětimi, během několika měsíců je z Maďarska do Osvětimi odvezeno a zavražděno téměř půlmilión maďarských Židů. I když se mu po válce podaří měnit identitu a skrývat v různých částech světa, je nakonec izraelskou tajnou službou polapen, převezen do Jeruzaléma a tam za své zločiny odsouzen k smrti.

Dalším typem manažera podle Nielsenovy klasifikace je **Richard III.**¹⁵ Manažer tohoto ražení na rozdíl od svého předcházejícího kolegy velmi dobře rozeznává mezi dobrem a zlem, podniká ale také řadu nemorálních kroků pro získání vlastních výhod. Takové chování můžeme nazvat „kalkulujícím šéfovstvím“. Neetické požadavky zde vycházejí z vlastního individuálního kalkulu výhod. Takový šéf bude např. kvůli vlastnímu prospěchu zanedbávat bezpečnost práce nebo bezpečnost výrobků, bude upravovat určité ukazatele, jen aby získal pro sebe nějaký výhody. To pak bude důkazem osobního úspěchu a důvodem, aby takový manažer získal zvláštní možnosti pro svůj kariérní vzestup.

Poslední typ manažera má vpravdě ďábelský vzor: **Dr. Faust**¹⁶. Takový člověk volí podle Nielsena podle, vyloženě zlé („ďábel“) prostředky proto, aby dosáhl majetku, kterého si vysoce cení. Tento manažer se totiž řídí heslem, že dobrý účel světí špatné prostředky. Přesně v tomto smyslu se takový manažer identifikuje často tak bezvýhradně se svými úkoly, takže negativní účinky jeho jednání se mu jeví jako podružné. Jestliže musí vedoucí pracovník preferovat volbu prostředků před dosažením cílů, je rozhodnutí manažera typu „Faust“ prakticky předem dáno. Zajímavé je – lze-li to vůbec empirickým způsobem posoudit – k jakým „typům“ lze přiřadit reálně existující manažery: v citovaném německém výzkumu o Etosu a náboženství se třetina manažerů zhlédla v typu

¹⁵ **Richard III.** (1452 – 1485), vévoda z Yorku, poslední anglický král z rodu Yorků, vyrostl uprostřed proslulé Války růží. Jeho osobnost posuzujeme především podle známého Shakespearova dramatu, nicméně historici jsou k tomuto muži mnohem shovívavější než proslulý dramatik, ovlivněný ve své vizi snad i tím, že žil za vlády Tudorců. Jeho starší bratr, anglický král Eduard IV. ho roku 1461 jmenoval vévodou z Gloucestru, později se svému bratru stal nevěrnějším přítelem a spojencem, zejména tehdy, když se opakovaně pokusil zmocnit trůnu jejich společný bratr Jiří, vévoda z Clarence. Později, po usmíření bratří a po návratu do Anglie, se Richard oženil se svojí dlouholetou láskou Annou Nevillovou, usídlil se na hradě Middleham v kraji Yorkshire. Zde se projevil jako schopný správce panství a spravedlivý soudce, kterého poddaní pro jeho moudrost a mírnost milovali. Po Eduardově smrti se stává z bratrovy poslední vůle lordem protektorem, nicméně do hry vstupuje Richarda nenavádějící vdova a její nezletilý syn Eduard, kterého chce co nejdříve korunovat za anglického krále. Richard se posléze odhodlal k radikálnímu řešení: vdovu po svém bratru Alžbětu Woodvillovou i její dva syny, Eduarda a Richarda, nechal zatknout a uvěznit, a svého zesnulého bratra obvinil z bigamie, nechal prohlásit jeho manželství za neplatné a tudíž i syny za nemanželské. Oba chlapi později z nikdy neobjasněných příčin v londýnském Toweru zemřeli a Richardovi už nic nestálo v cestě na anglický trůn. 6. července 1483 byl Richard, vévoda z Gloucestru, korunován v Londýně za krále Anglie jako Richard III. Postupně se ale proti novému králi zdvíhal odpor, do jehož čela se postavil králův protivník, potomek Lancasterů, Jindřich Tudor. Po mnoha peripetiích došlo k rozhodujícímu střetu v bitvě u Bosworthu, kde byl Richard III. 22. srpna 1485 uprostřed boje zabit. Porážku zajistila – jako ostatně v mnoha případech – zrada: Vilém Stanley, velitel nezanedbatelné části královských vojsk, totiž se svými muži přešel na stranu Jindřicha a tím zaručil jeho vítězství. Podle legend měl z bitvy zbaběle utíkající král zvolat „Království za koně“, jisté však je, že ve skutečnosti bojoval do posledního dechu, odvážným způsobem zaútočil na Jindřicha a jeho osobní stráž v naději, že může ještě zradou prohranou bitvu vyhrát. Leč nezdařilo se, jeho kůň byl zabit a s ním zemřel i anglický král Richard III. Koruna z jeho hlavy prý zapadla v lité vřavě kamsi do křoví, po bitvě byla nalezena a novým králem Anglie se stal Jindřich VII., nevlastní syn lorda Stanleyho. Mravní hodnocení krále z pera jinak vynikajícího anglického dramatika je ovšem silně přemrštěné: historici se shodují v názoru, že Richard byl muž moudrý, šlechtitný, ale i rázný a obratný, který se nevyhýbal ani zločinu či krutosti, kdykoliv je považoval za užitečné a prospěšné pro sebe a pro svůj prospěch. Tím se však nijak neodlišoval od ostatních šlechticů své doby.

¹⁶ předlohou pro známou legendu se stal německý alchymista **Dr. Johann Faust** (1480 – 1540), o kterém již za jeho života kolovaly pověsti o jeho spolčení s Ďáblem. Legenda se dočkala mnoha zpracování: jedním z nejznámějších je Faust Johanna Wolfganga Goetheho nebo Faust anglického dramatika Christophera Marlowa. Faust je líčen jako člověk, který je ochoten ve své touze po poznání, štěstí, kráse a moci upsat svůj život Ďáblu a ztratit tak šanci na spásu. Oba autoři líčí jeho životní peripetie odlišně: Marlowův Faust je zatracen, zatímco Goethe nechá nakonec duši osleplého Fausta, stíhaného utrpením, zachránit v Boží náručí. Ať už se ale přikloníme k jakékoli verzi (která má s historickým doktorem Faustem pramálo společného), vnímáme Dr. Fausta jako člověka, který je ve své touze dosáhnout určitého prospěchu ochoten spolupracovat i s tak radikálním zlem, jako je peklo samo.

„Dr. Faust“ („Aby se dosáhlo vyššího cíle, nelze mnohdy obejít bezpráví“), a jen 19% považovalo za svůj vzor Richarda III. („Musíme se chopit všech příležitostí, chceme-li postupovat dopředu“).

Proti těmto morálně deficitním typům manažerů staví Nielsen model ideálního manažera jako „**příslušníka organizace**“. Takový manažer je typem téměř charismatického vedoucího, který ani bezmyšlenkovitě neplní všechna nařízení, ani není závislý na chytrých kalkulacích výhod. Osobně je na výši, je osobou lidsky i morálně vyzrálou, nebojí se rázně vystoupit proti jakýmkoliv nemravným praktikám, má situaci v podniku plně pod kontrolou, je typem laskavého a zároveň pevného vůdce, který se nezastaví před jakýmkoliv problémem, ale dokáže ho s přehledem vyřešit.

Takový manažer ale zároveň pracuje v organizaci, která je pro tento typ chování vybavena odpovídajícím zázemím. Nielsen zřetelně vidí, že je třeba vytvořit určité „ochranné zábradlí“, které spatřuje v cílené ochraně jednotlivce pomocí norem občanského práva, ke kterým by mělo především patřit právo na svobodný projev myšlení a na ochranu před negativními sankcemi. Tuto nezbytnost instutualizovaného práva je možné ještě jednou poznat z toho – a zde se kruh uzavírá – jak velmi je jednotlivý příslušník organizace závislý a odkázaný na celkovou organizační kulturu podniku.

Nielsenova kategorizace manažerů podle jejich morálně – povahových vlastností však může působit značně schematicky. Lidé mají přece nejrůznější povahy, namítne snad někdo, ovlivňované řadou faktorů, výchovou jednotlivců počínaje a kulturním prostředím společnosti konče. Prof. Bláha¹⁷ uvádí deset typů principů, odvozených od zásadních morálních imperativů, kterými se ve svém profesním životě manažeři řídí. Neuškodí, když se se závěry jeho výzkumu seznámíme blíže.

Manažer, který se řídí **utilitaristickým přístupem** k problému, přijímá taková rozhodnutí, která přinášejí co největší prospěch co největšímu počtu lidí v organizaci. Jestliže manažer sice maximalizuje svůj osobní prospěch, nicméně snaží se úmyslně nepoškozovat druhé, mluví Bláha o **osvíceném vlastním zájmu**. **Profesní etika** je naopak krédem manažera, který dělá jen to, co může obhájit před týmem svých profesních partnerů. Zdaleka nejrozšířenějším principem je tzv. „**zlaté pravidlo**“¹⁸, odvolávající se na známý Ježíšův výrok, který lze parafrázovat: *nečiňte jiným, co nechcete, aby oni činili vám*. Nebo snad ještě jinak: chovejte se k druhým tak, jak chcete, aby se ostatní chovali k vám. Zajímavou alternativou je tzv. **princip odhalení**. Manažer, řídící se tímto principem, prve než začne jednat, ptá se sám sebe: souhlasili by s mým jednáním moji přátelé, moji blízcí, moji profesionální partneři? Pokud ano, pak takový manažer podle tohoto principu jedná. Jiným pravidlem je tzv. **podniková etika**. Její zastánce jedná vždy tak, aby byl loajální vůči organizaci, tedy jedná vždy v zájmu organizace bez ohledu na následky. Manažer, řídící se pravidly **konvenční etiky**, jedná tak, aby uspokojil vlastní zájmy a neporušil přitom předpisy a zákony. **Etika zodpovědnosti** zase své zastánce nabádá, aby při rozhodování zvažovali pečlivě důsledky svých rozhodnutí a jednání a převzali odpovědnost za tyto důsledky. Naopak na vlastní intuici se spoléhá manažer, který doufá, že

¹⁷ Prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc., vedoucí katedry managementu VŠB – TU Ostrava

¹⁸ Mt 7, 12

mu právě ona napoví v konkrétní situaci, co je dobré a co je špatné. Takový manažer je zastáncem **intuitivní etiky**. **Kantovský princip** naproti tomu své zastánce nabádá, aby svým jednáním minimalizovali porušení práv určité osoby nebo skupiny osob.

Prof. Bláha použil následně shora uvedených morálních principů k dalšímu výzkumu. Zkoumal, zda skupina vrcholových manažerů a studentů¹⁹ dosáhne určitého konsensu v posouzení závažnosti předložených morálních kritérií. Respondenti měli sestavit morální principy od nejdůležitějšího po méně významné a vyjádřit tak, kterými z nich se v reálném profesním životě řídí. Závěry zkoumání jsou signifikantní: čeští i američtí manažeři považují za nejdůležitější tzv. „zlaté pravidlo“²⁰, studenti ho považují za druhé nejdůležitější, naopak na 1. místě by se řídili etikou zodpovědnosti. Pořadí dalších principů již není zcela shodné, nicméně i tak se respondenti shodli na šesti nejdůležitějších principech v tomto pořadí:

1. zlaté pravidlo
2. teorie užitku
3. etika zodpovědnosti
4. profesní etika
5. etika odhalení
6. intuitivní etika

Závěrem lze konstatovat, že morální postoje českých a amerických manažerů i studentů ekonomie jsou uspokojivé. To by ale znamenalo, že studie předchozích autorů, ze kterých manažeři vycházeli jako lidé nemravní, sobečtí a materialističtí, nejsou až tak bez výjimky pravdivé. Na druhé straně je ale třeba připustit, že teorie bývá praxi často na hony vzdálena a teoretické výzkumy, kdy respondenti odpovídají na předem připravený soubor otázek, ještě zdaleka nemusí znamenat, že se těmito principy řídí. Z životní zkušenosti přece víme, že vztah mezi postoji a jednáním je komplikovaný.

3.4 A jak z toho všeho ven?

Ptáme se po přečtení předcházejících odstavců. Možností se samozřejmě nabízí mnoho: od rezignovaného přijetí situace až k výzvám církvím, aby se pokusily v lidech probudit svědomí

¹⁹ Prof. Bláha oslovil posluchače Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě, ze kterých se rekrutují ekonomové, ba budoucí manažeři. Konkrétně se jednalo o 49 posluchačů 5. ročníku. V případě manažerů se jednalo o 15 top – manažerů významných českých podniků. Oba výzkumy potom srovnal s blíže neupřesněným výzkumem amerických kolegů mezi americkými manažery.

²⁰ poznámka na okraj: morálka evangelia je i pro dnešní lidi nejen prakticky použitelná, ale i přitažlivá. Škoda, že nejsme schopni tuto morálku předávat v její původní, ničím nezatížené formě, aby vynikla v celé svojí kráse, ale že ji často překrýváme zbytečnými předpisy, zákazy a normami, které ji v očích lidí degradují na pouhý souhrn nepohoditelných, často zbytečných norem.

a poukazem na nejvyšší morální Autoritu je přiměli k mravnému jednání. Nicméně zdá se, že v dnešní pluralitní společnosti to až zas tak jednoduché nebude. Koexistují tu vedle sebe lidé různých názorových proudů, existuje tu veliká nabídka náboženství od renomovaných tradičních konfesí až po ty nové, moderní, importované často pro nás z exotických krajín. Co tedy s tím?

Určité východisko nabízí návrat ke starému tradičnímu učení Církve o tzv. přirozeném zákoně. Aniž si to vlastně uvědomujeme, opíráme se o jeho existenci ve svém každodenním jednání. To, co je dobré nebo naopak špatné, nám přece říká naše přirozenost, naše svědomí, jakýsi vrozený cit člověka pro dobro a zlo. Jinými slovy: i při morálním rozhodování se opíráme o svoji přirozenost, které více či méně poctivě nasloucháme a nacházíme v ní odpovědi i na ty nejsložitější otázky. Je samozřejmě pravdou, že každý trochu jinak, ale v celku je to v pořádku. Otázka, kterou si tedy můžeme při pohledu na etické problémy v ekonomice klást, zní: *Lze normy, které by měly řídit naše chování, ještě zdůvodnit rozumným míněním?*

Pokud jde o tolikrát zmiňovanou „pluralitní společnost“, mělo by být naše chování založeno na **principu tolerance**. Tolerance jistě neznamená toleranci ke zjevnému zlu, které bychom přehlíželi, ale toleranci ke svobodnému názoru druhého člověka, který je založen na jeho poctivém hledání dobra, pravdy, spravedlnosti a jiných hodnot, které posouvají lidskou společnost výš. V druhém člověku nesmíme potencionálně vidět někoho, kdo se chová neeticky, koho je třeba poučovat, komu je třeba vnucovat naše názory, ale naopak partnera v dialogu. Vždyť jen ve skutečném dialogu s druhým člověkem můžeme nakonec objevit to, co je pro nás i pro společnost jako celek dobré. Jedině takovýto **dialog** může položit solidní základ pro společnou cestu vpřed, ať už se v posledku jedná o jakoukoliv společnost, podnik nevyjímaje.

Dialog se ale nesmí stát monologem, ve kterém sami před sebou obhajujeme svoje vlastní názory, případně zručně přemlouváme protějšek za použití nejrůznějších manipulativních technik, aniž bychom byli alespoň otevření k revizi vlastního mínění. Takový „dialog“ ve skutečnosti dialogem není, ale je pouze šikovně převlečenou manipulací protějšku. Je **oznámením** vlastního postoje, vlastního mínění a co je ještě horší, že ten vlastní postoj nemáme zpravidla ani sami pořádně zdůvodněný. Nicméně je tento postoj dnes hojně rozšířen jak v ekonomické, tak i v politické sféře, čímž je předem odsouzena jakákoliv snaha vzájemně se domluvit. Rozdíl mezi skutečnou argumentací, jejímž cílem je najít společný konsensus v mravních otázkách a oznámením, jehož cílem je druhého manipulativně přesvědčit o „mojí“ pravdě, lze shrnout např. v následujících bodech, které nejsou zdaleka vyčerpávající:

- **nepředpojatost**
- **neovlivnitelnost**
- **nenucenost**

- **znalost**
- **otevřenost**

Chybí-li partnerovi v dialogu třeba jen jedna z těchto vlastností, bude výsledný dialog problematictější. Kdo neuznává nutnost poctivého a v touze po nalezení pravdivého konsensu vedeného dialogu, otevírá cestu k celkovému rozvolnění společnosti. Politické problémy jsou nakonec řešeny svévolně; kde se neusiluje o pravdivé argumenty, ztrácí se shoda jednoty a svobody, založená dialogem: buď se obhajuje svoboda individua v pluralistické společnosti, což vede následně k anarchii, nebo se sociální jednota, nutná pro společné jednání, vynucuje mocí. V příznivém případě to pak ústí do diktatury většiny nad menšinou s tím, že menšina, má-li i lepší argumenty, se vůbec nedostane ke slovu. Rozhodování většiny nese pak účel samo v sobě, vstupuje jakoby z ničeho nic na svět. Naproti tomu je rozhodování většiny v dialogu pravidlem typu „stop“ pro ty situace, kde z časových důvodů nebo pro dosud chybějící znalosti nelze dosáhnout jednomyslného řešení konfliktu pomocí argumentace.

3.4.1 Etické kodexy

Cílem tohoto etického snažení mohou být jak materiální, tak procesní normy. Materiální normy nacházejí uplatnění v dnes hojně se rozvíjejících **etických kodexech**²¹, které většinou regulují takové okruhy jednání, které se jeví z morálního hlediska jako potencionálně nebezpečné nebo alespoň konfliktogenní²². Procesní normy jsou proti tomu organizační pravidla, která – při uskutečňování principu dialogu – se zabývají tím, jak by v daném kontextu měla být rozvíjena materiální pravidla. V tomto slova smyslu sem patří nejrůznější **etické komise** (např. ve zdravotnictví, školství, vězeňství apod.), jejichž úkolem je hledat mravně správná nebo alespoň přijatelná řešení v eticky komplikovaných a sporných případech, kterých v některých oblastech lidského života stále přibývá. Členy těchto etických komisí bývají kromě odborníků v daném oboru (lékařů, lékárníků, učitelů) nezřídka i psychologové, filosofové či teologové. S činností etických komisí se ale v podnikatelském prostředí setkáváme spíše okrajově, nebudeme se tedy jimi podrobněji zabývat. Daleko důležitější součástí podnikové etiky²³ jsou dnes už zmiňované etické kodexy, které si zaslouží větší pozornost.

²¹ Etický kodex je nástroj, který pomáhá zajišťovat, aby každodenní aktivity podniku (profesního sdružení, asociace firem atd.) a jednání všech jeho zaměstnanců (členů) odpovídalo stanoveným zásadám. Jde o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů organizace a vymezují standard profesionálního jednání (*Marie Hesková: Etické kodexy v České republice, Jihočeská univerzita, nedatováno*). Etické kodexy dnes patří k nepoužívanějším nástrojům etického řízení, zatímco ve Spojených státech a v Západní Evropě má dnes už většina firem svůj etický kodex, je situace v České republice poněkud tristní: etický kodex tu má pouhá pětina firem, přičemž některé další o jeho zavedení pouze uvažují.

²² Etický kodex by měl doplnit zákonnou úpravu, zejména v oblastech, kde již zákonná úprava není potřeba, ale které není možné ponechat zcela bez jakékoli regulace. Kodexy jsou v této oblasti základem samoregulace. V České republice je situace v této oblasti složitá, jelikož legislativa je netransparentní a ne zcela jednoznačná. Zavedení samoregulace brání poměrně vysoká neetičnost podnikatelského prostředí. Kdo chce obstát, musí se přizpůsobit, alespoň do určité míry... (Putnová, Seknička: Etické řízení ve firmě, GRADA, Praha 2006, str. 75)

²³ Etické kodexy lze rozdělit na kodexy hospodářských sdružení, profesionálních asociací a jejich členů a nakonec jednotlivých podnikatelských subjektů (tamtéž).

Historie etických kodexů sahá do 80. let 20. století a je spjata s takovými událostmi, jako bylo např. tzv. Černé pondělí na newyorské burze („Wall street cash“), finanční skandály na ministerstvu obrany USA či jiná selhání. V odborné literatuře i na internetu je dostupná celá škála problematických událostí v dějinách světového podnikání posledních dvaceti či třiceti let a jejich řešení. Od společných školení až po směrnice, upravující „tresty“ za jednotlivé delikty v rámci podniku. Ve firmách se vytvářejí oddělení, dbající na dodržování firemní morálky, objevují se pracovníci, kterým je možno se v problematických případech svěřit (ombudsman) či naopak na problematické chování upozornit (whistle – blowing). Jak už bylo naznačeno, etické kodexy ani jejich předchůdci samozřejmě nikdy neřešily typicky protiprávní, tedy trestné jednání, ale pouze přestupky proti „dobrým mravům“, ať už definovaným obecnou morálkou („Desatero“, pravidla slušného chování apod.) nebo zvyklostmi, které panují uvnitř podniku.

V odborné literatuře se můžeme kromě etických kodexů (*code of ethics*) setkat i s tzv. kodexy chování (*code of conduct*), která po zaměstnancích požadují určitý, předem jasně definovaný způsob chování. Takovým příkladem může být např. vystupování na infolinkách nejrůznějších operátorů: zatímco etický kodex stanoví, že operátor se musí k zákazníkovi chovat slušně, neponižovat ho, vyjít mu vstříc a pokusit se o co nejlepší řešení jeho problému, může kodex chování stanovit např. unifikovaný způsob představení se: *Dobrý den, tady O2, jak vám mohu pomoci?* Etický kodex tedy už z povahy věci míří do roviny ideálu, zatímco kodex chování striktně vymezuje praktickou část (povinným oblečením na určité pozici je např. společenský oděv, studenti konkrétní školy musí nosit uniformu, všechny materiály, loga a jiné identifikační předměty musí mít stanovenou barvu (T-Mobile = růžová)).

Při uvažování nad problematikou etických kodexů můžeme snadno nabýt dojem, že se jedná o nějakou další zbytečnost, jejímž jediným cílem je uživit příslušníky stále více se rozrůstající armády úředníků. Na první pohled by se mohlo zdát, že kdo je poctivý a slušný, kodex nepotřebuje a pracuje i bez něj poctivě (ostatně vždycky tak tomu bylo), a kdo naopak poctivý není, tak mu sebelépe připravený kodex stejně nepomůže. V jistém slova smyslu je to pravda, ale představme si modelový příklad: pracovník onemocní, svoje povinnosti si plní vzorně, ale teď neví: musí i v případě krátkodobé nemoci navštívit lékaře, aby mu vystavil nezbytnou „neschopenku“, nebo si může vzít dovolenou nebo stačí dokonce pouhá „omluva“ na pracovišti, která bude akceptována? Jaké panují ve firmě zvyky? Podobný problém může nastat s pracovní dobou (je nutné fyzicky „vysedávat“ v práci i tehdy, když jsem svoje povinnosti vzorně splnil?), s využíváním firemních nástrojů (internet, firemní pošta k soukromým účelům, používání služebního vozu atd.) – příkladů bychom našli celou řadu. A co teprve, když objevíme ne příliš mravné jednání zaměstnance, zjistíme, že ve firmě na některých odděleních panují nemravné praktiky, co pak s tím? Máme přihlížet, máme to řešit, vyslechne nás vůbec někdo, zastane se nás někdo, má někdo vůbec zájem tu situaci řešit²⁴? Existují nějaké konsensy, podle kterých se tyto a podobné situace řeší?

²⁴ podle průzkumu National Business Ethics Survey (NBES) z roku 2005, provedeného mezi 3000 respondenty, se 52 % setkalo alespoň s jednou formou nesprávného chování na pracovišti, 36 % se setkalo s dvěma a více formami a 65 % respondentů potvrdilo, že mají možnost vyhledat s těmito problémy odbornou pomoc.

Etický kodex se nám tedy z tohoto pohledu může jevit jako **průvodce zaměstnance v jeho každodenním rozhodování a způsobech chování v konkrétním společenství** (firma, škola, nemocnice, vojenský útvar apod.). **Kodex také zprůhledňuje firmu** navenek: transparentně ukazuje, jaké mravy, zvyklosti, domluvy ve firmě platí (už zmiňovaná ranní modlitba zaměstnanců jedné korejské počítačové firmy) a **předchází** tak zbytečným **nedorozuměním** (zaměstnanci mají právo na to, aby jim bylo nalito čistého vína). Kodex se tak **stává i nástrojem pro zkvalitnění diskuse** o morálních problémech, předsudcích a určitých tabu každodenního života ve firmě, **zajišťuje důvěru řadových zaměstnanců** ve vedení podniku a naopak, přispívá tedy k vzájemné důvěře, která je pro vydařený chod firmy nebo jakékoliv jiné instituce nezbytná²⁵. Tato důvěra, je-li zakotvena na solidních základech, může přesáhnout hranice firmy a stát se důvěrou **investorů i jiných důležitých subjektů**.

Než se podíváme na některé konkrétní kodexy, kterých je zejména na internetu k dispozici spousta, zkusme ještě rozebrat obecné principy, které bychom při tvorbě kodexu měli ctít. V první řadě – a to snad ani není třeba zdůrazňovat – musí kodex korespondovat s obecně přijatými a závaznými mravními pravidly a musí být v naprostém souladu se zákonem²⁶. Měl by být napsán velice jasným, stručným jazykem: nezapomeňme, že je určen široké cílové skupině rozdílného vzdělání, chápání, náboženství, názorů ... Vzpomeňme na tomto místě na Desatero: jeho jasný a srozumitelný jazyk necht' je vzorem morálním kodexům všech dob! Kodex musí být napsán zřetelně, jasně, bez zbytečně složitých formulací, které by vyžadovaly další výklad, musí sledovat jednoznačné cíle, které jsou ale zároveň splnitelné – nemůže se stát nesplnitelným ideálem, ke kterému budou všichni zaměstnanci vzhlížet, ale norem, zde vytčených, nikdy nedosáhnou! V kodexech se nemohou objevovat nic neříkající fráze (*≈musíme poctivě pracovat k dobru nás všech*), nesmí sklouzávat k ideologickým agitkám z doby socialistických podniků, nesmí stavět na slangových výrazech, musí zaměstnance motivovat, nikoliv se stávat bičem. Etický kodex musí být ve firmě pozitivní skutečností, musí

²⁵ 19. 5. 2008 zveřejnil deník Mladá fronta DNES podle mého názoru kontroverzní průzkum bezpečnosti českých nemocnic. Redaktoři, převlečení za mediky, resp. lékaře, se pokoušeli proniknout do vytipovaných zdravotnických zařízení, kde se náhodně přidávali k probíhajícím vizitám, kontaktovali pacienty a vyptávali se jich na jejich potřeze, pročítali chorobopisy, vybírali z neuzamčených skříní v sesternách léky a ještě mnoha jinými způsoby „testovali“ bezpečnost nemocných a jejich ochranu před nebezpečnou veřejností. Pominu-li, že takto vedený výzkum je z etického hlediska poněkud problematický, narážíme zde na jednoznačný problém: ve většině nemocnic pravděpodobně nikdo nevymezil, jak „moc“ je třeba kontrolovat všechny osoby, pohybující se v bílých pláštích po chodbách – vždyť ve velkých zdravotnických zařízeních typu pražské Motolské nemocnice, kde „výzkum“ také probíhal, se pohybují stovky lékařů, sester a ostatního zdravotnického personálu, který nemá šanci se znát, ale také nemá šanci se navzájem kontrolovat. Striktní dodržování bezpečnosti by tak nevedlo k větší bezpečnosti, ale k celoplošnému šilenství. Nesmíme zapomenout, že drtivá většina lidské činnosti je založena na určité míře důvěry, kterou nelze vtěsnat do jakýchkoliv předpisů. Nemohu tedy legitimovat každého lékaře, kterého neznám, nemohu se domnívat, že kněz, který sedí ve zpovědnici, je podvodník nebo že řidič, který právě přijel autobusem, ho před chvílí odcizil tomu pravému. Na druhé straně ale musím v mezích možnosti zachovat opatrnost. Tuto hranici, která může být v konkrétních případech velmi nezřetelná, mohou určovat právě zmiňované etické kodexy a další vnitřní předpisy organizace. Např. tedy chorobopisy nemohu nikomu vydávat bez výslovného svolení konkrétního nadřízeného, nespokojím se s ujištěním, že uchazeč o místo řidiče „skvěle řídí“, ale doklady bohužel zapomněl doma ...

²⁶ Tuto skutečnost nikdo nepochybně, na druhé straně je ale pochopitelné, že v kodexu katolické nemocnice bude jasně zmíněno, že otázka interrupcí nepřipadá v úvahu, i když je „obecně“ mínění většinou schvaluje nebo alespoň toleruje a zákon je dovoluje. Kupř. kodex školy ale nemůže stanovit, že studenti musí být příslušníky určité rasy, náboženského vyznání či sexuální orientace. Jakákoliv restrikce by v tomto ohledu byla nejen v rozporu s morálkou, ale i se zákonem. Je tedy třeba pečlivě rozlišovat, co kodex může a co nemůže obsahovat.

vytvářet prostor, ve kterém ho plnit je samozřejmé – necht' i v tom je mu zářným příkladem starozákonní Desatero!

Pojďme se teď podívat na obecné vlastnosti kodexů, resp. pokusme se z dostupných kodexů (i když se samozřejmě může lišit kodex typu Hippokratovy přísahy²⁷ od kodexu školy²⁸ či kodexu firmy²⁹)

²⁷ „Přisáhám při Apollonovi, bohu lékařství, při Aeskulapovi, Hygiei a Panacei i při všech božích a bohyních a dovolávám se jejich svědectví, že podle svých sil a svědomí budu tuto přísahu a tyto závazky řádně zachovávat. Svého učitele v tomto umění budu ctít stejně jako své rodiče a vděčně mu poskytnu všechno nutné, ukáže-li se toho potřeba, také jeho potomky budu pokládat za bratry a budou-li se chtít naučit tomuto umění, vzdělám je v něm bez nároku na odměnu a jakékoliv závazky. Rovněž umožním jak svým synům a dětem svého učitele, tak žákům, kteří se slavnostně zavázali lékařskou přísahou, aby se podíleli na výuce a přednáškách i celé vědě, jinému však nikomu. Způsob svého života zasvětim podle svých sil a svědomí prospěchu nemocným a budu je chránit před každou úhonou a bezprávím. Ani prosbami se nedám pohnout k podání smrtícího léku, ani sám k tomu nedám nikdy podnět. Stejně tak neposkytnu žádné ženě prostředek k vyhnání plodu, zachovám vždy svůj život i své umění čisté a prosté každé viny. Neprovedu řez u žádného nemocného, který trpí kameny, ale odevzdám ho mužům v tomto oboru zkušeným. Ať přijdu do kteréhokoliv domu, vejdu tam jen ve snaze pomoci nemocným vyhýbaje se všemu podezření z bezpráví nebo jakéhokoliv ublížení. Stejně tak budu vzdálen touhy po smyslových požitcích se ženami a muži, jak se svobodnými, tak s otroky. Uvidím-li nebo uslyším-li při své lékařské praxi nebo v soukromém životě lidí něco, co by mělo být utajeno, pomlčím o tom a zachovám to jako tajemství. Budu-li tuto přísahu zachovávat a řádně plnit, necht' je mi dopřáno žít navždy šťastně, požívat úcty u všech lidí a těšit se z plodů svého umění. Jestliže ji však poruším a poskvřím, staniž se mi pravý opak.“ (podle: Josef Kořenek: Lékařská etika, TRITON, Praha 2004, str. 188)

²⁸ na internetu je dostupná celá řada kodexů pro studenty a učitele, za všechny jmenujme etický kodex učitele státu New York, dostupný na adrese <http://www.highered.nysed.gov/tcert/reteachers/codeofethics.htm>. Jak uvádí Radek Sarközi ve svém článku „Pedagogická komora a etický kodex učitele (Britské listy, 21. 2. 2005, www.blisty.cz), v Česku dosud neexistuje etický kodex učitele, ale ani reprezentativní organizace, která by profesionálně hájila zájmy pedagogů, na rozdíl od jiných profesí. Posluchači Prof. Bláhy (in Manažerská etika, III. díl, ECONOMIA 2002, str. 15 – 16) sestavili etický kodex studenta VŠB – TU Ostrava:

1. **Pečlivost a svědomitost** (Při plnění úkolů vyplývajících ze studia se drží stanovených předpisů, zejména studijního řádu, a jiných zákonných norem, zejména autorského zákona. Úkoly zpracovává s potřebnou pečlivostí. Všechny práce jsou původní)
2. **Dodržování termínů** (Při plnění úkolů se student řídí stanovenými termíny. Práce odevzdává včas. Včas plní stanovené požadavky. Výpůjčky, zejména z knihovny, vrací ve stanoveném termínu.)
3. **Vztah ke kolegům** (Nabízí pomoc vždy, když se domnívá, že může pomoci. Se svými kolegy jedná otevřeně a upřímně.)
4. **Vztah k systému výuky, pedagogům a předmětům** (K učitelům k jejich předmětům přistupuje bez předsudků a nezaujatě. Když už se rozhodne někoho hodnotit, činí tak po pečlivé úvaze. Je si vědom závažnosti svých hodnocení a odpovědnosti za ně. Hodnotí proto zejména sebe. Hodnocení druhých se vyhýbá.)
5. **Vztah k materiálním prostředkům** (Ke svému materiálnímu okolí se chová ohleduplně. Nezatěžuje okolí odpady apod.)
6. **Využívání školních PC** (Veřejně přístupné školní PC využívá v souladu s řádem počítačových učeben, tj. k nekomerčním, vzdělávacím účelům. PC ve škole využívá jen po nezbytně nutnou dobu, aby umožnil přístup, zejména k internetu, i svým kolegům.)

²⁹ Pro ilustraci uvedme např. etický kodex Public Relations společnosti SIEMENS:

- budovat a chránit dobré jméno a profesní pověst oboru Public Relations
- podporovat otevřenou komunikaci a svobodný tok informací
- respektovat pravidla podnikatelské etiky a ostatní obecně uznávaná morální pravidla
- respektovat právo třetích stran na svobodné vyjádření jejich názoru
- respektovat důvěrnost informací a zachovávat obchodní tajemství, nezneužívat neveřejné informace
- respektovat dohodnuté smluvní podmínky
- nepodmiňovat zveřejnění zpravodajských informací objemem finančních prostředků vynaložených na inzerci
- podporovat svobodnou volbu zadavatelů
- vybrat si ke spolupráci jakýkoli PR subjekt působící na trhu i bez výběrového řízení pokud tak umožňuje zákon, avšak nevyepisovat výběrová řízení jen pro formu
- podporovat a stále pracovat na větší transparentnosti a objektivnosti výběrových řízení
- pracovat s pravdivými a přesně formulovanými informacemi tak, aby jejich příjemce neuváděly v omyl, a záměrně nezkrášlovat původ informací
- nepodporovat korupční prostředí
- odmítnout zakázku či úkol, pokud je v rozporu s principy Etického kodexu
- definovat cíle PR aktivit tak, aby byla předem vyjasněna očekávání, usilovat o jejich naplnění a současně se bránit přijímat závazky, které nelze dodržet.

vytipovat v konkrétních situacích. Jedná se zejména o tyto okruhy: okruhy, kterými se zabývají. V první řadě je to oblast, kterou bychom mohli nazvat „**Způsob chování zaměstnanců**“:

- obtěžování na pracovišti (nejspíš nás napadne sexuální obtěžování³⁰, ale může se jednat o mnohem „měkčí“ praktiky, které ale přesto dokážou ovzduší na pracovišti pořádně otrávit – např. slovní narážky, nevyžádaná korespondence formou e-mailu či SMS, ponižování před druhými, neuznání práce apod.)
- diskriminace, a to z jakéhokoliv důvodu (stále diskutovaný rozdíl v postoji některých manažerů k mužům a ženám, projevující se zejména výší jejich ohodnocení³¹, diskriminace zaměstnanců z hlediska věku, dále rasový původ, náboženství – hojně praktikovaná diskriminační bariéra zejména za minulého režimu, sexuální orientace
- ilegální látky
- rovné příležitosti
- nakládání s majetkem organizace
- férové jednání se zaměstnanci
- práce versus rodina (je znakem sociálně citlivé firmy nabídka nadstandardních služeb pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky: od delší dovolené přes jesle či školky až po domovy pro seniory, ve kterých se postarají o rodiče zaměstnanců)

Dalším okruhem by mohly být „**Údaje zaměstnanců, zákazníků, klientů**“, jako např.:

- uchovávání citlivých dat
- soukromí, diskrétnost a důvěryhodnost
- odkrývání informací, jejich předávání apod.

Třetím takovým okruhem může být „**Styk s veřejností**“, jako např.:

- Reklama a marketing

³⁰ Sexuální obtěžování je *jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů* (§ 9 odst. 1. Zákoníku práce)

³¹ podle portálu finance.aktualne.cz pobírají ženy vysokoškolačky v České republice průměrně pouhých 60% platu co jejich mužští kolegové se stejným vzděláním, ve stejné pozici a se stejným poměrem práce (průzkum Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)

- Průhlednost, jasnost a přístupnost informací
- Vývoj organizace a získávání sponzorů (Fundraising)

Často diskutovaná témata bychom mohli zařadit pod tzv. „**Střet zájmů**“:

- Dárky a dary (pokud se samozřejmě nejedná o úplatky, čímž by se dotyčný dopouštěl trestného činu)
- Politické aktivity
- Vedlejší zaměstnání
- Rodinní příslušníci

Mezi ostatní témata kodexů můžeme zařadit např. otázku zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, dnes velmi aktuální vztah firmy i jednotlivých pracovníků k životnímu prostředí, dále otevřenost managementu vůči vlastním zaměstnancům a veřejnosti, jako např. informace o úspěšnosti, výdajích, nakládání s prostředky a jejich účelné využívání, stran zaměstnanců otázku dobrovolných aktivit, respektování autority a její přesné vymezení či už zmiňovanou politickou aktivitu managementu i jednotlivých zaměstnanců. Některými z těchto otázek se budeme v dalším textu ještě podrobněji zabývat.

I když nám může připadat, že etický kodex vlastně jen opakuje to, co je ostatně notoricky známo, přesto je jeho význam – alespoň v psychologické rovině – značný. Tím, že je každý pracovník povinen tento kodex nejenom znát, ale mnohdy i podpisem se zavázat k jeho dodržování, ukazuje společnost, že otázku morálky na pracovišti bere vážně a je připravena sankcionovat každé její vážnější porušení. Etický kodex, jak by se možná mohlo zdát, není ničím novým – vzpomeňme třeba na proslulou Hippokratovu přísahu³² (viz pozn. pod čarou č. 27), která není vlastně ničím jiným, než tisíce let starým etickým kodexem lékařů. Také neříká nic nového – všechno, co zdůrazňuje, je jaksí samozřejmé a vyplývá z ostatních dostupných morálních norem (např. starozákonního Desatera), nicméně slavnostním způsobem podtrhuje závaznost těchto norem a zdůrazňuje, že jediná správná cesta je cesta jejich dodržování. Tím spíš nás mohou překvapovat postoje některých zemí, kde se tento dva a půl tisíciletí starý morální kodex lékaře relativizuje, modernizuje a vypouští se z něj údajně „sporné“ body, mezi které samozřejmě patří především euthanasie a potraty.

3.4.2 Whistleblowing

V předchozím textu jsme se dotkli zatím jen letmo dalších dvou „etických“ nástrojů, a sice tzv. whistleblowingu a etického auditu. I když u nás není ani jeden z těchto nástrojů používán v hojnější

³² autorství je připisováno slavnému řeckému lékaři a filosofovi Hippokratovi (460 – 377 př. Kr.), podle některých názorů je ale text přísahy dílem pythagorejské školy

míře, můžeme se s nimi setkat především ve Spojených státech a na Západě a je proto vhodné zaměřit na ně svoji pozornost. První z nich je označován anglickým termínem whistleblowing. Doslovný český překlad („pískání na píšťalku“)³³ asi moc nenapoví, český ekvivalent termínu neexistuje. Nejčastěji se setkáváme s neutrálními překlady typu *informátor*, *oznamovatel*, nebo s pejorativně podbarvenými označeními typu *práskač* nebo *udavač*. Přiznejme ale, že ani jeden z navrhovaných překladů nevystihuje podstatu whistleblowera přesně. Není to ani informátor, který s odpornou servilitou obchází svoje nadřízené, aby je informoval o mravních poklescích svých kolegů, ale ani udavač, který tajně spolupracuje s vedením podniku či dokonce s policií a jinými orgány, činnými v trestním řízení, a udává zločiny svých spoluobčanů. Takového člověka si přece nemůžeme vážit, a založit na něm snahu o etické zkvalitnění podniku by bylo nejspíš bláhové. Představme si, jaká atmosféra by asi panovala na pracovišti, kde by se podobní jedinci s udavačskými tendencemi vyskytovali? Ale představme si naopak atmosféru na pracovišti, kde by zaměstnanci z falešné kolegiality kryli jeden druhého, chovali se neeticky a možná i protizákonně a nakonec by nikdo nikoho „neudal“? Obě varianty jsou evidentně špatně, nicméně cítíme, že nějaké řešení ale existovat musí.

Neodpustím si na okraj poznámku moralisty a teologa: obecně se zde dostáváme k otázce napomenutí, pokárání, či podobného postoje vůči někomu, kdo se dopouští zjevného zla. A zdaleka se nemusí jednat jen o kolegu v práci či spolužáka ve škole, ale třeba o příslušníka vlastní rodiny, příbuzného, kamaráda či souseda. Lze tvrdit, že čím bližší a osobnější pouta nás k takovému člověku váží, tím je naše situace whistleblowera těžší. Evangelia a jiné biblické spisy sice podobný termín neužívají, nicméně problémem se zabírají velmi podrobně. I my v nich, jak je ostatně v této práci zvykem, budeme hledat inspiraci. Uvedme za všechny alespoň dva úryvky ze synoptiků, které se našeho tématu bezprostředně dotýkají:

Když tvůj bratr zhřeší proti tobě, jdi a pokárej ho mezi čtyřma očima. Dá-li si od tebe říci, svého bratra jsi získal. Nedá-li si však říci, přiber si ještě jednoho nebo dva, aby každá výpověď byla potvrzena ústy dvou nebo tří svědků. Když je však neposlechne, pověz to církvi. Jestliže však neposlechne ani církvi, ať je pro tebe jako pohan nebo celník.³⁴ Když tvůj bratr zhřeší, domluv mu, a bude-li toho litovat, odpusť mu. A když se proti tobě prohřeší sedmkrát za den a sedmkrát se na tebe obrátí a řekne ‚je mi to líto‘, odpusť mu.³⁵

Rozbor těchto textů, zejména pak Matoušova podání, nás přivede hluboko do židovské tradice a potvrdí nám, že inspirace kořeny, ze kterých naše civilizace vyrůstá, je stále aktuální a stále potřebná. Matoušův text jistojistě nepochází od samotného Ježíše, neboť zmínka o pohanech a celnících, se kterými Kristus Pán zasedal k jednomu stolu, je fakticky nepředstavitelná. Naopak se

³³ původ tohoto označení je poněkud kuriózní: termín vznikl složením dvou anglických slov, *whistle* = *pískat*, *blow* = *úder*, *rána*, *troubit*, *foukat*. Překlad je opravdu komplikovaný, v přeneseném slova smyslu by mohl znamenat „zasadit někomu ránu tím, že si o něm pohvizduji“. Vznik anglického pojmu je připisován strážníkům z řad anglické policie, kde bylo v roce 1829 založeno nové oddělení tzv. civilních strážníků, lidově nazývaných „bobbies“. Strážníci byli vyzbrojeni pouhým obuškem a měli na starosti obchůzky města. Pokud byli svědky nějakého zločinu, začali pískat na píšťalku, aby zalarmovali ostatní strážníky a příslušníky policie v širokém okolí.

³⁴ Mt 18, 15 – 17

³⁵ Lk 17, 3 – 4

zde setkáváme s jedním z prvních pro nás uchopitelných pokusů určitých křesťanských obcí o právní upevnění Boží vůle ve vlastní obci,³⁶ pro nás o to zajímavějších, že se jedná o řešení problému selhání člověka ve společenství. A v jistém slova smyslu – odhlédneme-li od specifik – je úplně jedno, jestli je společenství reprezentováno prvokřesťanskou obcí nebo kolektivem současného podniku. Samozřejmě: v církvi budou platit pravidla, která nelze bezmyšlenkovitě kopírovat (důraz na odpuštění, pokání a podobné duchovní hodnoty, které sice mohou být implementovány do civilního světa, ale specificky a proto i opatrně), ale která nás mohou přinejmenším inspirovat.

Napomínání druhých, resp. oznámení jejich mravně nevydařeného jednání je přece samo o sobě velkým mravním problémem, možná ještě větším pro toho, kdo se rozhodne „napomenout“ a potom i „oznámit“, než pro toho, kdo selhal. Proč je téma tolik aktuální, a to nejen v novozákonních textech, ale i ve Starém zákoně? Vždyť už v Thóře čteme: *nebudeš ve svém srdci chovat nenávisť ke svému bratru, ale budeš trestat svého bližního podle práva, a neponeseš následky jeho hříchu.*³⁷

Citovaný verš nám ale dává odpověď na často slýchanou námitku: co je mi do toho, že se druhý chová nesprávně, nepoctivě, nemravně, tak často slýchanou zejména v naší zemi. Je mi do toho to, že každé nesprávné, nepoctivé a nemravné jednání neohrožuje jenom toho, kdo takto jedná (a jsem přece, alespoň v křesťanském hodnotovém systému pohnut láskou k bližnímu k tomu, abych ho napravil – podobně jako jsem povinen poskytnout pomoc zraněnému či nemocnému), ale také rozkládá společenství, tedy v posledku ohrožuje i mě. Je velkým neduhem naší společnosti, že si tuto věky prověřenou pravdu neuvědomuje či nepřipouští. Být lhotejný k mravním pokleskům druhých, byť se mě aktuálně netýkají, je krátkozraké a dříve či později se mně samotnému takový postoj vymstí. Ostatně přes hradby staletí k nám promlouvá rabi Chanin:

*Jeruzalém byl zničen jen proto, že se navzájem nenapomínali, neboť je psáno: „Její velmožové jsou jako jeleni, když nenacházejí pastvu (Pláč 1, 6)“. Jako u jelenů má jeden svou hlavu u chvostu druhého, tak v Izraeli v každé době tiskli svou tvář k zemi (tzn. nechtěli vidět bezpráví) a navzájem se nenapomínali.*³⁸

Nejde tedy o nějaké povyšování nad selhavšího bratra, nejde o moralizování se zdviženým prstem, ze kterého já mám vyjít jako ten lepší, jde o starostlivou péči o blaho celé obce (farnosti, sboru, firmy, školy, národa ...), která je selháváním každého z nás narušována. Proto je napomínání a přivádění bratra na správnou cestu jedním z velkých úkolů skutečné lásky k bližnímu. Zároveň ale v sobě skrývá nemalá úskalí, čehož si byli vědomi i příslušníci kumránského společenství:³⁹

³⁶ Meinrad Limbeck: Evangelium sv. Matouše, KN Kostelní Vydří 1996, str. 204n.

³⁷ Lv 19, 17

³⁸ Šabbát 119b

³⁹ komunita essénů v Kumránu, zvláštní skupina raného židovstva, která se sem, na severozápadní pobřeží Mrtvého moře, uchýlila už v době násilné helenizace, tedy někdy v 1. pol. 2. stol. př. Kr. a žila tu v jakémsi klášterním komplexu až do začátku tzv. Židovské války, tedy do r. 66 po Kr. V době svého největšího rozkvětu měla komunita na 200 členů, byla vedena neznámou postavou tzv. „Učitele spravedlnosti“, považovala se za pravý Izrael, který neopustil víru otců, žila přísným mnišským životem, byla hierarchicky uspořádána a za prohřešky se tu ukládaly přísné tresty, často i propuštění. Se společenstvím sympatizovala řada Židů, příslušnost Jana Křtitele k této sektě není nepodložená. Jedním z hlavních

Každý má svého bližního napomínat v pravdě a pokoře a ve vlídné lásce mezi sebou. Nikdo nemá hovořit k druhému ve hněvu nebo s brucením nebo s tvrdošijností nebo horlivostí bezbožného ducha. A nemá jej nenávidět v jeho neobřezaném srdci; nýbrž téhož dne jej má napomenout, ale nemá kvůli němu na sebe vzít vinu. Dále nemá nikdo přednést záležitosti proti druhému před mnohými, jestliže před tím nedošlo k napomenutí před svědky.⁴⁰

Vlastním smyslem napomenutí tedy není odsouzení, byť jen v morální rovině, ale získání bratra a v duchovní rovině nastolení Božího (v našem případě morálního) řádu. Mlčet k vině druhého znamená podle essénů nakládat vinu na sebe, provázání celého společenství je zde evidentní. Za povšimnutí stojí i zmínka o hněvu: „napomínání“ ve hněvu nadělá většinou více škody než užitku, napomínající musí být v první řadě vyzrálým člověkem, který dovede ovládnout svoje emoce. Nicméně povšimněme si i jedné skutečnosti, kde kumránský text souhlasí s Matoušovým Ježíšem: uposlechneli provinilec napomenutí, je všechno v pořádku, nepomohou-li ale ani přibrání svědkové, ani celá obec, je třeba sáhnout k omezenému či k úplnému vypovězení ze společenství.⁴¹ I takto bolestivá řešení si někdy žádá zachování dobra celku!

Vraťme se po krátké biblické exkurzi k pojmu whistleblowingu. Jak jsem již uvedl na začátku, český ekvivalent tohoto termínu neexistuje⁴². A s jistou ironií se dá říci, že samotný whistleblowing neexistuje ani v naší zemi. Má to jistě mnohé důvody: od už zmiňovaného českého postoje, vyjádřeného příslovím „Co tě nepálí, nehas“ až po zkušenosti z doby nedávno minulé, kdy udavačské praktiky tvořily jeden z opěrných bodů komunistického režimu. Ať už jsou tedy příčiny jakékoliv, je běžný Čech raději zticha, do ničeho se nemíchá, plní si svoje povinnosti a co se děje vedle něj, je mu celkem jedno. Důvodem samozřejmě může být i oprávněná obava z reakce okolí, z reakce nadřízených, neklasifikovatelný a dosud v mnoha lidech přítomný strach a podobné fenomény.

Jestliže v západní Evropě, ale především ve Spojených státech⁴³, existují zákony na ochranu whistleblowerů, jestliže jsou v organizacích vytvořena více či méně účinná opatření pro existenci a činnost těchto lidí, pak případný český „whistleblower“ plave na vodě a ve většině případů bude považován za obyčejného práškače. U nás totiž neexistují žádná zákonná opatření, která by „informátory“ chránila. V jistém slova smyslu ale takoví lidé nemají ustláno na různých nikde: uvádí se např., že ve Spojených státech je mezi nadnárodními korporacemi či státními úřady dost rozšířen

dokumentů je tzv. Řád sekty, označovaný v odborné literatuře jako IQS, svitek nalezený v 1. kumránské jeskyni (angl. Manual of discipline). Z něho pochází i náš citát. Text je v českém překladu k dispozici v: Rukopisy od Mrtvého moře, OIKOYMENH, Praha 2007

⁴⁰ IQS V, 24 – VI, 1

⁴¹ srov. IQS VI, 24 – VII, 25

⁴² anglická Wikipedie nabízí tuto definici (český překlad): Whistleblower je zaměstnanec, bývalý zaměstnanec nebo člen organizace, který oznámí nesprávné chování osobám nebo entitám, v jejich kompetenci je zřídit nápravu. Za obecně nesprávné chování je považováno porušení práva, pravidla či nařízení nebo přímá hrozba veřejnému zájmu, jako je korupce, podvod či ohrožení zdraví a bezpečnosti lidí.

⁴³ Více informací o whistleblowingu můžeme nalézt v angličtině na www.pcaw.co.uk a www.whistleblowing.org nebo v němčině na www.transparency.de/Whistleblowing.60.0.html a www.fairness-stiftung.de/Whistleblowing.htm. Plné znění zákona na ochranu whistleblowerů ve Spojených státech, platného od roku 1989, nalezneme na <http://thomas.loc.gov/cgi-bin/query/z?c101:S.20.ENR>

takzvaný systém „Zastřel posla“, jehož cílem je většinou likvidace informátora, který je nařčen z vynášení či dokonce prodávání interních informací, vnitropodnikových materiálů či tajných zpráv. Je totiž docela dobře představitelné, že pro velkou instituci, která cítí nebezpečí, není problém celou věc zaonačit tak, aby vina padla na informátora a pravda byla ukryta. To je nakonec nejspíš i jeden z důvodů, proč jsou často whistlebloweri podobní spíš štvané zvěři než mravně uvědomělým občanům.

Letmý pohled na internetové stránky, dokumentující mnohé přehmaty v této oblasti, nás o tom jen utvrdí. Mnohdy skuteční hrdinové všedního dne, kteří se nebojí upozornit na nemravné praktiky své firmy či dokonce státních institucí, jsou často nakonec popotahováni, obžalováni a jen některým z nich se podaří po vleklých soudních sporech očistit svou čest, případně vysoudit finanční náhradu.

Jak už bylo uvedeno, můžeme whistleblowing rozdělit na **externí** a **interní**, přičemž oba typy mohou směřovat proti jednotlivci nebo proti celku, resp. neosobnímu subjektu. V případě externího whistleblowingu předává informátor zprávy subjektům mimo společnost, kde se neetické jednání vyskytlo nebo vyskytuje – mohou to být sdělovací prostředky, agentury, jiné podniky, v krajním případě policie, prokuratura a jiné orgány, činné v trestním řízení. Často pak vznikají veliké kauzy s nepředvídatelnými následky.

Interní whistleblowing se naopak odehrává v rámci firmy či organizace a jedná se o klasické informování o mravně nesprávném způsobu jednání příslušným nadřízeným či pracovníkům, k tomu určeným. Většinou se tak děje ústně, písemně (nejčastěji elektronickou poštou) nebo nějakým pro ten účel připraveným kanálem (nejčastěji vhodně zvolená webová aplikace, jak uvidíme později). Pro tento účel speciálně vytvořené kanály by měly zajišťovat anonymitu oznamovatele, což je jeden ze základních požadavků whistleblowingu. Objevují se např. servery, do kterých je možno přihlásit se přes konkrétní heslo, ze kterého však nelze zjistit, o jakého pracovníka se jedná. Takové aplikace dokonce obsahují i různé oddíly, konkretizující oblast, ve které se inkriminované jednání odehrává.

Mravně nejproblematičtější a psychologicky nejnáročnější bude „udání“ osoby osobě. Moji studenti nedávno při výuce uskutečnili v rámci referátu na toto téma zajímavý průzkum: několika desítkám studentů (svých kolegů, spolužáků, kamarádů) nabídli několik různých variant a sledovali odpovědi. Nechci zde test dopodrobna rozebírat, je to ostatně zbytečné, jen chci připomenout, že celý proces whistleblowingu na pracovišti je zatížen mnoha často neměřitelnými a blíže nespecifikovatelnými faktory, které výsledné rozhodnutí značně zkomplikují.

Představme si modelovou situaci: v pracovním kolektivu, tvořeném pěti lidmi, někdo soustavně tiskne na firemních strojích na firemní papír materiály pro svoji potřebu. Já, konkrétní zaměstnanec a člen tohoto kolektivu, vím, kdo je to, ale inkriminovaný kolega může být mým dobrým přítelem, může mi být lhostejný nebo dokonce vůči němu chovám zášť. Šéf má určité podezření: jeho tip je správný, může ale podezírat mého kolegu, který je nevinný a navíc je mým dobrým kamarádem, nebo si

dokonce myslí, že tisknu já sám. Nezdárný kolega je vášnivý skaut a tiskne materiály pro svoje svěřence; je to hudebník, který tiskne materiály pro svou kapelu, se kterou tu a tam utrží nějaké peníze za koncert; ve svém volném čase podniká a snaží se ušetřit každou korunu, proto využívá firemní kopírky a firemního papíru.

To je jen letmý pokus nastolit problémy, se kterými se potenciální whistleblower může setkat. Asi nikoho nepřekvapí, že k „udání“ bylo nejvíc studentů ochotno přistoupit, pokud byla neprávem pošpiněna čest kolegy (čím bližší vztah k němu měli, tím byli ochotnější „udat“), pokud nekalá činnost nebyla až tak lidumilná (kolegu skauta by asi ušetřila drtivá většina, jeho přestupek byl přece pro „dobrou věc“, měli bychom tedy pochopení...) a pokud vztah udávajícího k udávanému nebyl příliš vřelý, ba právě naopak. Všimněme si, jak do tohoto rozhodovacího procesu vstupuje řada iracionálních faktorů: osobní sympatie, city, prospěšnost činu. Z hlediska obecné morálky je ale jedno, jestli tisknu materiály pro dobrou či špatnou věc: teorém, že „úcel světí prostředky“, přece v morálce neplatí. Je jedno, jestli mě s chybujícím pojí silné citové pouto nebo je naopak mým nepřítelem, není hrdinstvím, že se z jakéhosi falešného soucitu nechám očernit já sám, zatímco pošpinění cti mého kolegy nestrpím.

Teorie, resp. etika, mluví zcela jasně, praxe je ale jiná a je často až příliš lidská. Je to dobře nebo špatně? Měla by matka, která odhalí kriminální jednání svého syna, ihned odejít na policii učinit udání? Měl bych bez hnutí brvou udat svého nejlepšího přítele, o kterém stoprocentně vím, že rozkrádá majetek svému zaměstnavateli? Mohli bychom v podobně emočně vypjatých situacích pokračovat donekonečna. Jejich řešení nebude snadné už jen proto, že jsme lidmi a že naše jednání není nikdy jen čistě rozumové, ale i citové, tedy specificky lidské. A právě tato „lidskost“ chrání whistleblovera, aby se z něj nestal pouhý udavač, ale člověk, který s citem a pochopením, vyzbrojen pokorou a spravedlností a veden láskou k bližnímu nakonec učiní rozhodnutí, které – ač může vypadat velmi kontroverzně – směřuje k dobru jednotlivce i celku.

Situace ale nemusí být vždy takto dramatická a vyhrocená. Nemusí jít vždy o udání osoby osobě, může jít „jen“ o všímavost ke svému okolí, o snahu posunout hranice mravnosti výš, o snahu pomoci celku růst. Příkladů bychom našli celou řadu: mravně vyzrálým chováním na silnici, doprovázeném příslušnou aktivitou odpovědných orgánů (policie dbá na dodržování dopravních předpisů, tvrdě postihuje případná přestoupení, chrání poctivé řidiče a je naopak nekompromisní k těm, kteří nepochopili, že silnice není závodní dráha) počínaje a všímavostí k životnímu prostředí konče. Patří do whistleblowingu aktivita úřadu městské části Prahy 6, provozovaná pod názvem „Lokální MMS-ing“⁴⁴? Služba spočívá v tom, že všímavý občan vyfotografuje svým mobilním telefonem určitý „nešvar“, jak je na stránkách městské části Prahy 6 uvedeno, a s příslušným textem ho odešle na telefonní číslo či mailovou adresu. Na webových stránkách je pak veřejnost průběžně informována o stavu stížnosti, o jejím předání kompetentním orgánům či o jejím vyřízení. I když se v tomto případě

⁴⁴ <http://www.praha6.cz/mms/>

nejspíš nejedná o klasický whistleblowing ve smyslu výše uvedené definice, jde přesto o zdařilý pokus vychovat občany, žijící v konkrétní lokalitě, ke spoluodpovědnosti za celek. Po letech lhotejnosti o věci veřejné, ke které nás vedl komunistický režim, je to jistě aktivita vítaná.

Z jiného soudku je poměrně známá aktivita městské části Berlín – Spandau, kde městský úřad dokonce zřídil kancelář protikorupčního ombudsmana⁴⁵. Ten nepůsobí osamoceně, ale jeho aktivita je vhodně začleněna do mnohem širšího rámce protikorupčních opatření, jako je např. činnost protikorupční kontrolní skupiny, pravidelně prováděný controlling veřejných zakázek a jiné vhodně volené aktivity. Na ombudsmana, který je na městském úřadě nezávislým právníkem, se mohou obrátit jak pracovníci úřadu, tak zadavatelé veřejných zakázek, tak prostí občané. Ke kontaktu s ním dokonce slouží velmi přehledně zpracovaná webová stránka. Jako advokát je vázán slibem mlčenlivosti, a úřadu předá jen ty informace, s jejichž zveřejněním oznamovatel souhlasí. Oznamovateli je tak samozřejmě zaručena naprostá anonymita. Výhodou tohoto řešení je, že se tak odkrývají korupční aféry, které by nikdy nevyšly najevo. Ombudsman potom předá konkrétně zpracované materiály starostovi nebo jiným oprávněným úředníkům, kteří rozhodnou např. o trestním oznámení a jiných následných krocích. Zdá se, že protikorupční opatření úřadu městské části Berlín – Spandau se neminou účinkem. Navíc jsou tato opatření, zahrnující v rámci možného korupčního jednání i problematiku přijímání darů, sponzorství a regulace vedlejších činností, velmi přehledná, snadno a bez větších nákladů uskutečnitelná, čímž se mohou stát příkladem pro orgány státní správy i u nás⁴⁶.

Whistleblowing jako jeden z moderních nástrojů etické kontroly na pracovišti nadhazuje řadu otázek, nejen praktického, ale především morálního charakteru. Cituji z názoru jednoho z posluchačů naší fakulty: *Whistlebloweri neboli moderní udavači tedy jsou lidé stejní jako my, kteří se ocitnou v situaci přesahující jejich morální tolerance. Je na každém z nás, jak se k těmto lidem stavět a určitě je nejde všechny soudit stejně. Whistleblowing v rozumné míře je tedy v dnešní společnosti nutné zlo, které víceméně plní svou úlohu. Ovšem určování hranic té rozumné míry je podle mě největší problém.*

Student vidí whistleblowing jako zlo. Nutné zlo. Skutečně jím je? Vždyť jsme na začátku této úvahy označili whistleblowery naopak za lidi morálně vyspělé, kteří pomáhají mravnímu rozkvětu společnosti. Pravda je tak trochu na obou stranách. Nebýt lhotejný ke svému okolí a snažit se odstraňovat nešvary všeho druhu je jistě správné a chvályhodné. Někdy opravdu nevede jiná cesta k nápravě, než „udání“. Nicméně ocitáme se na tenkém ledě: určitě se neubráníme tomu, že mnozí lidé budou v pokušení svého whistleblowerství zneužít, uspokojit vlastní problémy, „mindráky“ na druhých. A tak místo stále se zkvalitňujícího morálního a lidského ovzduší na pracovišti i ve společnosti může zavládnout atmosféra strachu, špiclování a donášení. Ostatně oba totalitní režimy minulého století – nacismus i komunismus – byly na těchto principech postaveny. Zdaleka by se

⁴⁵ <http://www.ombudsmann-spandau.de/>

⁴⁶ více informací lze též nalézt v přihlášce městské části Berlín – Spandau do soutěže „Speyerer Qualitätswettbewerb“ z roku 2005 na téma „Boj proti korupci“ (http://www.bezkorupce.cz/samosprava/prilohy/antikorupcni_opatreni_Berlin_shrnuti.rtf)

nepodařilo vykonat tolik zla, kdyby představitelé obou režimů nenašli tolik ochotných „spolupracovníků“, kteří rádi donášeli na svoje spoluobčany. A není bez zajímavosti, že sami nacisté těmito obyčejnými udavači opovrhovali, a i když jejich služeb hojně využívali, posléze je většinou zlikvidovali jako lidi nemravné a nespolehlivé.

3.4.3 Etický audit

Dalším z nástrojů je tzv. etický audit. Poněvadž se jedná v řízení podniku o poměrně novou skutečnost, nalezneme o etickém auditu málo informací. Řekne-li se totiž v ekonomii audit, myslí se na audit finanční. Neuškodí, když na začátek uvedeme několik definic, jak je nabízí odborná literatura.

Tak např. Malý ekonomický výkladový slovník Heleny Fialové uvádí, že *audit je podrobné a kritické zhodnocení hospodaření firmy z různých hledisek. Revize, kontrola, prověrka. Nejčastěji prověření účetnictví a finančního a daňového hospodaření firmy*⁴⁷. *Audit je systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů, týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit informace týkající se ekonomických činností a událostí, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům.*⁴⁸

Naproti tomu anglická verze Wikipedie uvádí, že zatímco tradičním předmětem auditu je zkoumání finančního hospodaření podniku, objevují se v poslední době audity zaměřené na sociální prostředí firmy (dnes zejména tolik diskutovaná otázka tzv. sociální odpovědnosti firem, kterou se budeme podrobněji zabývat), audity etické či audity, posuzující environmentální politiku organizace. V tomto širším slova smyslu můžeme audit definovat jako *synonymum pro objektivnost, účinnost a nástroj zkvalitnění řízení.*⁴⁹ V obecném smyslu je *audit prostředek, jímž jedna osoba ujišťuje druhou o kvalitě, podmínkách či stavu určité skutečnosti, kterou první osoba prozkoumala. Potřeba takového auditu vyplývá z nejistoty nebo pochybností druhé osoby o kvalitě, podmínkách či stavu předmětné skutečnosti a z nemožnosti tuto nejistotu nebo pochybnost odstranit vlastními silami.*⁵⁰

Můžeme se ale setkat – a to zejména v kruzích finančních auditorů – s tvrzením, že používat termínu *audit* pro kontrolu či šetření v jiné než finanční oblasti, není relevantní. Pokud totiž není dána norma – a v dalším textu si ukážeme, že i v oblasti etiky lze ale najít určitá jasná kritéria – nelze prý hovořit o auditu. Naopak v anglosaském světě se již cca 30 let objevuje označení audit pro „kontroly“ v nefinanční oblasti⁵¹.

Zajímavé je už samo slovo a jeho historie, která se začíná psát někdy ve starém Egyptě, kdy o daňových příjmech referovali dva nezávislí úředníci. Někdy ve 3. stol. př. Kr. skládali kvestoři účty

⁴⁷ Helena Fialová: Malý ekonomický výkladový slovník, A plus, Praha 2004, str. 12

⁴⁸ Výbor pro základní zásady auditu „Stanovení základních principů auditu“, The Accounting Review. In: RICCHIUTE, cit. d. str. 26

⁴⁹ Dvořáček J.: Interní audit a kontrola, C.H.Beck, Praha 2000, str. 14

⁵⁰ Králíček V.: Auditing, skriptum VŠE, Praha 1997, str. 97

⁵¹ Kanonické právo vlastně zná kompletní „audit“ např. farností či vikariátů, který je tradičně označován jako vizitace

před shromážděním – odtud také nejspíš pochází samo slovo audit⁵². A samozřejmě stále se jaksi mimoděk předpokládá, že se jedná o audit finanční. Jak takový finanční audit probíhá, asi každý ví, nota bene se zabývá financemi, tedy jasně kvantifikovatelnou skutečností, a není tedy problém sestavit posuzovací kritéria tak, aby byla objektivní, aby umožnila srovnání atd. A nadto nadevšechno předepisuje vybraným subjektům zákon. Ale etický audit? Ten samozřejmě nikdo nepředepisuje; závisí zcela na ochotě daného podniku takovou proceduru podstoupit. A krom toho neumíme posuzovat mravnost člověka a jsme před tím nakonec i varování⁵³, jak tedy můžeme posuzovat mravnost organizace, něco tak nepostižitelného, nekvantifikovatelného, chtělo by se říci až imaginárního?

Jistě, posoudit mravnost člověka, tedy ani celku, neumíme, to raději přenecháme Pánu Bohu, ale můžeme přesto vytvořit kritéria, podle kterých lze posoudit nikoliv mravnost, ale symptomy, které na ni odkazují. A chceme-li za každou cenu i do této oblasti zavést peníze, klidně můžeme: o dobročinnosti jednotlivce či organizace jako celku může vypovídat objem peněz, vynakládaných na potřebné, na misie, na charitu obecně. Vztah k životnímu prostředí zase mohu dost dobře poměřit počtem vysázených stromů či opět objemem peněz, vynakládaných na rekultivaci přírody nebo způsob, jakým jednotlivec či organizace nakládá s odpady, a tak bychom mohli pokračovat dál. Jak tedy vidíme, lze i pro tak těžko uchopitelné skutečnosti, jako je mravnost, vymyslet relativně jasná kritéria, která nám určitý obraz o společnosti jako takové poskytnou.

Nadto je třeba zmínit ještě jednu věc: není mravnost jako mravnost. Skutečně mravný (či nemravný) může přece být jen jednotlivec. Jen člověk sám se rozhoduje mezi dobrem a zlem, jen jedinec slyší neomylný hlas svého svědomí, který ho nabádá, aby dobro konal a zla se varoval. Společnost, ať už je to podnik, národ nebo třeba Církev, takovou možnost nemají. Nemají svědomí, nemohou se rozhodovat pro dobro a pro zlo, jsou přísně vzato mravně indiferentní. Jejich mravnost je přece mravností jednotlivých lidí, v našem případě obyčejných dělníků, úředníků či manažerů. Jak se společnost zachová, pramálo záleží na nějakém kolektivním svědomí, ale na skutečném svědomí a mravním charakteru toho konkrétního manažera, politika či jinak odpovědného člověka. Mravnost celku je tedy mravností každého jednotlivce, nicméně není jeho sumou, je samozřejmě ovlivněna řadou dalších faktorů, kterých se v této knize průběžně dotýkáme.

Vraťme se tedy, vyzbrojeni teorií, k etickému auditu. Ten bývá často součástí jiného auditu, kterému se říká *audit sociální* a který většinou zahrnuje tyto základní oblasti⁵⁴:

- zaměstnanecká politika firmy,
- ekonomický rozvoj společnosti,
- vztah k životnímu prostředí,
- dobročinnost

⁵² audio, ire *poslouchat*

⁵³ Mt 7, 1

⁵⁴ Putnová, Seknička: Etické řízení ve firmě, str. 148

a je součástí už zmiňované a dnes stále více do popředí vstupující sociální odpovědnosti firem. Etický audit se zabývá především problematikou systematického hodnocení etického programu v organizaci a prověřováním dodržování etických standardů.

Jako příklad nám může posloužit iniciativa občanského sdružení „Etické fórum ČR“⁵⁵, „Podnik Fair Play“⁵⁶. Na začátku každého etického auditu je třeba zformulovat obecné etické principy⁵⁷, na jejichž závaznosti se společnost shoduje – je tedy pochopitelné, že sem nemohou být zahrnuty principy či normy pochybné závaznosti, resp. uznávané jen úzkou komunitou lidí, případně lidmi jiné kultury (nebudu posuzovat mravnost jednání v evropském prostoru např. podle islámského práva). Poté se vytvoří hodnotící kritéria, která umožní pokud možno objektivně posoudit a certifikovat etické chování firem. Na rozdíl od finančního auditu je ale audit etický vždycky šitý na míru konkrétní firmě, respektuje její specifika a zohledňuje situaci, ve které se firma nachází a ve které audit probíhá. Hodnotící komise, jmenovaná předsednictvem EF ČR, se následně zabývá etickou a hospodářskou problematikou firmy. Aby se organizace mohla o provedení etického auditu ucházet, musí splnit následující požadavky:

- Doloží doklad, že je registrována v České republice;
- Provádí hospodářskou činnost po celý uplynulý kalendářní rok;
- Má sídlo (či alespoň její pobočka) v České republice;
- Předá ve stanoveném termínu řádně vyplněnou přihlášku;

⁵⁵ „Etické fórum ČR“ (dále jen EF ČR) je neziskovou organizací, občanským sdružením, které má zhruba 390 členů různých profesí a mnoho sympatizantů z celé republiky. Ustavilo se v posledním roce minulého století jako reakce na silící volání po morální obnově společnosti, zdevastované během posledních padesáti let hned dvěma totalitními režimy, voláním po renesanci slušnosti, jež se ... z mezilidských vztahů vytrácí. EF ČR pořádá mnoho aktivit, jejichž cílem je návrat mravnosti do všech rovin naší společnosti, pořádá přednáškové cykly, semináře a konference, spolupracuje s podniky, s orgány státní správy, školí podnikatele, administrativní pracovníky, politiky, důstojníky, přičemž mezi prioritní projekty patří projekt Etické výchovy školní mládeže. Poněvadž ale výchova mládeže k mravnímu jednání je převážně v rukou nepřipravených učitelů, věnuje se EF ČR též přípravě kádrů pro tuto činnost. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR proto udělilo EF ČR Osvědčení o způsobilosti vzdělávacího zařízení a akreditaci v systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. (převzato z <http://www.eticeforumcr.cz>)

⁵⁶ „Podnik Fair Play“ je projekt zlepšení kultury podnikání v České republice. Je celostátním projektem zaměřeným na podporu etiky v oblasti hospodářské činnosti, chápané jako vzájemný vztah podnikatelů se zákazníky, zaměstnanci, společníky i s orgány samosprávy a státní správy. Projekt se opírá o více než pětiletou zkušenost obdobného programu v Polské republice (program „Podnik Fair Play“ Institutu studia demokracie a soukromého podnikání ve Varšavě). Za dobu své existence se stal prestižní akcí probíhající pod patronací prezidenta Polské republiky a vedoucích představitelů regionálních samospráv a stal se jedním z hodnocených kritérií při přidělování dotací z Evropské unie. Organizátorem projektu v ČR je Etické fórum ČR, oficiálním partnerem je AMSA 2002 (z reklamních materiálů EF ČR, viz též www.podnikfairplay.cz)

⁵⁷ Členské státy OECD (Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj, vznikla v roce 1961 jako nástupnická organizace OEEC, se sídlem v Paříži. Česká republika je členským státem OECD od roku 1995, Slovensko od roku 2000) navrhly směrnice chování „Corporate Governance“ pro nadnárodní korporace. Zajímavé je, že pod tímto dokumentem najdeme vedle sebe podpisy zemí s tak rozdílným kulturním prostředím, jako je Německo, Japonsko či Spojené státy. V jistém slova smyslu lze tedy tento dokument považovat za základ pro tvorbu kritérií etického auditu. Plné znění dokumentu v angličtině lze nalézt na stránkách Ministerstva financí ČR (http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Principles_Corporate_Governance.pdf)

- Doloží doklad o zaplacení účastnického poplatku;
- Splní vstupní podmínky pro účast v programu, uvedené na přihlášce.

První etapou etického auditu EF ČR je tzv. **certifikace** a **verifikace**. Předmětem hodnocení jsou zejména

- Vztahy k zákazníkům a dodavatelům;
- Dodržování termínů plnění závazků vůči obchodním partnerům;
- Dodržování finančních závazků vůči státním a veřejným institucím;
- Poctivost reklamy a veřejné soutěže;
- Způsob vyřizování reklamací, stížností a návrhů;
- Vztah k životnímu prostředí;
- Rozsah spolupráce s regionem;
- Společenská odpovědnost (charitativní činnost, sociální činnost, sponzorování apod.) ;
- Personální vztahy v podniku (řešení konfliktů mezi pracovníky a mezi pracovníky a vedením)
- Podmínky pro odborný rozvoj pracovníků;
- Podmínky v oblasti bezpečnosti a ochrany při zdraví.

Když jsou zdárně sesbírána data a je ověřena jejich pravdivost (verifikace), následuje vlastní etický audit. Jeho cílem je ověření informací, předaných organizací (na „papíře“ může být něco jiného než ve skutečnosti: vzpomeňme na zaručená lidská práva v socialistickém Československu, garantovaná ústavou a mezinárodními smlouvami, a na realitu každodenního života), případně doplnění informacemi jiným způsobem a samozřejmě nezbytné pohovory auditorů⁵⁸ s jednotlivými pracovníky podniku. Všechny takto získané informace jsou samozřejmě konfrontovány se zástupci podniku, nicméně jejich anonymita a utajenost je zaručena. EF ČR se zavazuje, že žádné údaje neposkytne třetím osobám. *Rozhodně to neznamená, že každý uspěje. Jsou nastavena poměrně přísná, měřitelná kritéria, která podnik musí dodržet. Např. respektovat své smluvní závazky a platit faktury dodavatelům včas na termíny, nedlužit státu daně ani pojistné zdravotního a sociálního pojištění, platit včas ve výplatním termínu mzdy zaměstnancům, nebýt účastníkem soudních sporů z těchto*

⁵⁸ Auditori jsou akreditováni organizátorem, tedy EF ČR. Zajímavý příspěvek k odborné i mravní způsobilosti auditorů nabízí Doc. Dr. Ing. Renáta Hátová z EF VŠB – TU Ostrava ve svém článku „Auditor brání firmě v konzumním jednání“ ve sborníku Manažerská etika IV., WAMAK 2007

*důvodů, a tak dále.*⁵⁹ Podniky, které certifikát „Podnik Fair Play“ získají, mohou využívat logo ocenění v obchodním styku, v reklamě, obecně pro marketingové účely⁶⁰. Kdykoliv však je možné certifikát firmě odebrat, prokáže-li se, že se v podniku vyskytly praktiky v rozporu s deklarovaným etickým standardem firmy.

Závěrem můžeme shrnout přínos etického, resp. sociálního auditu, do těchto bodů⁶¹:

- Mapuje uskutečňování jednotné korporátní strategie z hlediska hodnot ve společnosti;
- Zjišťuje rozsah morálních konfliktů ve společnosti;
- Analyzuje sociální klima ve společnosti;
- Vede ke zlepšení motivace zaměstnanců;
- Vede k ozdravení mezilidských vztahů;
- Snižuje stresovou zátěž zaměstnanců.

⁵⁹ Předseda programu „Podnik Fair play“ Josef Řeřicha pro internetovou verzi časopisu BIZ (26. 3. 2007, www.casopis.biz/?q=node/618)

⁶⁰ V roce 2006, kdy se konal 1. ročník soutěže, získalo ocenění „Podnik Fair play“ z několika desítek přihlášených subjektů šest firem: Dopravní podnik hl. města Prahy; autorizovaný dealer vozů zn. Opel a Chevrolet, firma Auto Steiner, spol. s r.o.; dále česká pobočka mezinárodní cateringové společnosti Eurest; akciová společnost Hartmann-Rico; dále prodejce elektromateriálu, frýdecko-místecký KANLUX; a nakonec internetový portál SEZNAM.CZ. Zajímavé je, že některé z oceněných firem se certifikátem pyšní hned na úvodní stránce (např. Auto Steiner), zatímco jiní (Hartmann – Rico) se o ocenění nikde nezmiňují. Ocenění se předává vždy koncem roku na slavnostním galavečeru. Zajímavé jsou postřehy zástupců některých oceněných firem, které na podnikatelské prostředí v naší zemi vrhají podezřelé světlo. Tak např. někteří zástupci podniků se shodli na tom, že kvůli ocenění se museli zříci „velkých kšeftů“, jinde je etický audit považován za pokračování „kádrování“ z let minulých. Je třeba připustit, že management českých firem mnohdy stále žije v zajetí socialistických paradigmat, zejména ten v typicky českých, bývalých státních podnicích a ve státních institucích.

⁶¹ Putnová A., Seknička P., Uhlář P. a kol.: Etický a sociální audit – nástroj zkvalitnění řízení, Prospektum, Praha 2005

4 MANAŽERSKÁ ETIKA

4.1 Etika v managementu

Již mnohokrát jsme v této práci zdůraznili naprostou nezbytnost etiky v podnikání. Platí-li to v zahraničí (především na Západ od našich dnes už pomyslných hranic), platí to měrou vrchovatou především v českém podnikatelském prostředí. Podle tiskové zprávy Transparency International¹ se nemravné jednání v oblasti podnikání v naší zemi vyplácí. Je alarmující, že 80 % respondentů se domnívá, že nemravnost představuje v podnikání konkurenční výhodu, a i když případné prokázání a zveřejnění takového neetického jednání (např. u nás tak hojně rozšířená korupce) poškodí pověst takové firmy, stále to ještě nic neznamená. Prosperitě firmy to totiž může ublížit jen zdánlivě, ba právě naopak: v českých zemích bude jistě nemálo podnikatelů a jiných zainteresovaných subjektů², kterým může taková skutečnost naopak imponovat („Korupce jako konkurenční výhoda: aktuální profit má přednost“).

Manažeři jsou nadto přesvědčeni, že pokud z neetického jednání firma profituje, je to v pořádku, problém nastává jen tehdy, když firma je díky neetickému jednání poškozena. Jen v takovém případě by měly být vyvozeny následky. V jistém slova smyslu můžeme v těchto postojích spatřovat odezvu často proklamovaného hesla, že to, co nikomu (zdánlivě) neublíží, je vlastně morálně v pořádku. Jak nebezpečné je takové tvrzení, netřeba dokazovat. *Tolerance k neetickému jednání je jako sněhová koule, která se valí z vrcholu kopce: stále se nabaluje, až se rozpadne*, říká Zdeněk Dytrt.

Co je příčinou toho, že zrovna v naší ekonomice (a ekonomiky ostatních „nových“ členských států EU, bývalých členů RVHP, nevyjímaje; už jsme si přece mnohokrát připomněli, že „morální“ klima na Západ od nás je mnohem lepší) se nemorálními praktikám tolik daří? Jistě, mohli bychom poukázat na celkově nemravné klima naší společnosti, které se projevuje v mnoha rovinách, nicméně hodit všechnu odpovědnost jenom na klima by jistě taky nebylo správné. Ekonomika „kapitalistické“ společnosti je přece založena na teorii trhu, který si sám vše potřebné zajistí. Ekonomika se v minulém století vyvíjela spolu s konkurenčním prostředím, předpokládalo se, že všemocný trh se sám ohlídá a eliminuje případné nežádoucí vstupy. Mělo se obecně za to, že trh je místem setkávání

¹ tisková zpráva Transparency International ČR ze dne 6. 12. 2005 „Komu co prospívá – dvojitý výklad korupce v českém byznysu“; ve zprávě jsou velmi zajímavá zjištění, např. srovnání etické úrovně českých a britským manažerů, postoj ke korupci v českých a britských firmách, státní zprávy apod. I když ani ve Velké Británii není situace v podnikatelském prostředí ideální, přesto je se situací u nás nesrovnatelná. (<http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=2803>)

² v nedávném době se v teorii managementu vžilo pro jakéhokoliv aktéra, který ovlivňuje chod organizace a kterého zpětně organizace ovlivňuje též, tedy pro dodavatele, obchodní partnery, zákazníky, zaměstnance atd. označení **stakeholder**. Jde tedy o skupinu osob, které mají vliv na chod organizace nebo jsou jejím fungováním ovlivněny. Původně se jednalo o dočasného držitele peněz či majetku, termín se vyskytoval především v právu a hazardu (podle Wikipedie). Podle Z. Dytrty lze rozdělit stakeholdery do šesti vrstev: první jsou zákazníci organizace, mající zájem na kvalitě produktu nebo kvalitě poskytované služby. Do druhé skupiny patří zaměstnanci a jejich úkolem je posuzování pracovních podmínek ve firmě. Třetí skupinu stakeholderů tvoří manažeři, a jejich úkolem je harmonizovat zájmy všech skupin, včetně jich samotných. Čtvrtou skupinu tvoří dodavatelé, pátou akcionáři, jejichž zájmem je především růst a prosperita organizace a šestou skupinou je komunita, reflektující dopad organizace na životní prostředí.

a obchodování morálně vyzrálých jedinců, přičemž tento předpoklad se ale v mnohém nenaplnil. Ba právě naopak: do prostoru „trhu“ vstupovali lidé s více či méně nemravnými pohnutkami.

Přitom ale nesmíme zapomínat, že podnik není izolovaný systém, ale je součástí sociálního a ekonomického prostředí, které pro svou existenci potřebuje, využívá ho a zároveň též ovlivňuje. Vezměme si praktický příklad: určitá firma potřebuje pro svoje podnikání nejen pracovníky, ale i subdodavatele, suroviny, konkrétní ekologické a bezpečné prostředí. Současně svoji výrobou, veřejnou a správní činností uspokojuje potřeby svého okolí, vede ke zkvalitnění či naopak ke zhoršení životního prostředí, stará se o profesní růst svých pracovníků, čímž jim zajišťuje větší cenu na trhu práce, vyšší sociální postavení apod.

Shodneme se tedy na tom, že – ač to možná zní nezasvěcenému laikovi podivně – ovlivní jeden podnik svoje okolí víc než bychom čekali. Může široký kraj zvelebit po stránce hmotné i lidské (vzpomeňme např. ve středověku na cisterciáky, kteří svoje kláštery zakládali v nehostinných neobydlených lokalitách, aby je postupně přeměnili na kvetoucí kraje; díky svým možnostem to byli právě oni, kdo se stali průkopníky nových technologií v zemědělství, čímž přispěli nemalou měrou ke kultivaci krajiny, ale současně i člověka; z doby nedávno minulé nám může posloužit za příklad rozsáhlý vliv Tomáše Bati a jeho obuvnické firmy na město Zlín a okolí, např. výstavba domů, proslulý Bařův kanál apod.), současně ale může kraj zdevastovat (bylo by zajímavé posoudit vliv velkých tepelných elektráren na severozápadě Čech na celkově neutěšený stav tamního regionu). Znamená to tedy, že případné neetické prakticky některých článků tohoto řetězu mají komplexní dopad prakticky na celou společnost.³

Rozvoj tržního hospodářství počátkem 20. století můžeme považovat – i přes všechno výše řečené – za **pozitivní inovaci**, která dynamizovala ekonomický rozvoj tehdejší společnosti. Nicméně každá inovace, i ta ve své době sebedokonalejší, se jednoho dne přežije, je třeba ji kultivovat a zdokonalovat, poněvadž rozvojem vědy a techniky dochází k jejímu překonání. A právě v této době, kdy je inovace oslabena, se vytváří prostor pro nejrůznější nemravné aktivity, které mohou nemalou měrou ovlivňovat vývoj v budoucnosti. *Konjunktura každé inovace končí, když začíná umožňovat aktivity těm, kteří mají v úmyslu těžit z nepřipravenosti společnosti zamezit nežádoucímu fungování inovace v jiném směru, než kvůli kterému byla ve své době zavedena.*⁴

Jak tomu bylo a vlastně dosud je v našem podnikatelském prostředí? Abychom pochopili situaci u nás po roce 1989, musíme se vrátit do minulosti. Druhou světovou válkou, ale především pak Únorem 1948, byl v naší zemi uměle přerván úspěšně nastartovaný rozvoj ekonomiky 1. republiky. Všechny vrstvy společnosti, tu ekonomickou nevyjímaje (vždyť přece dobře víme, jak úzce je v dílech teoretiků marxismu – leninismu provázána politika s ekonomikou) zdevastovala všudypřítomná komunistická

³ viz tradiční učení Církve o tzv. sociálním hříchu: srov. apoštolská exhortace Jana Pavla II. **Reconciliatio et paenitentia**, čl. 16, srov. též Katechismus katolické církve, čl. 1869

⁴ Zdeněk Dytrt: Dobré jméno firmy, str. 16

ideologie. Tento stav naší společnosti trval více než čtyři desetiletí, přičemž Listopad 1989 obrátil kormidlo naší země zpět k demokratickým společnostem Západu, ke kterým jsme v předchozích letech toužebně upínali svůj zrak. Vrhli jsme se do podnikání všema deseti, bez patřičné teoretické průpravy (platí to i pro politiku, druhou stranu mince, platí to pro Církev stejně jako pro všechna ostatní odvětví života společnosti), vrhli jsme do narychlo a uměle vytvořeného tržního prostředí, které mělo se skutečným trhem Západu jen pramálo společného, vrhli jsme se do podnikání na základě narychlo a uměle vytvořené konkurence, nepodepřeni patřičnou legislativou, která zůstala socialistická a jen pomalu a neochotně se měnila. Ale především jsme se vrhli do podnikání zatíženi komunistickým myšlením, které dosud stejně pomalu a neochotně opouštíme. Na manažerské pozice tehdy nastoupili lidé, kteří neměli se skutečným managementem zkušenosti, předválečný stav ekonomiky většinou nepamatovali, během socialismu neměli možnost získat zkušenosti v kapitalistickém zahraničí a jedině, co znali, byly metody řízení socialistických podniků, do té doby závislých na sovětské ekonomice a jejích modelech řízení. Ty ale byly od těch našich dost odlišné, nadto nadevšechno vycházely z jiných historických a společenských podmínek a navíc byly u nás uskutečňovány se značným zpožděním, čímž jejich význam ještě poklesl. A jak bylo už zdůrazněno, legislativa byla socialistická, její změna (a především změna ideového klimatu ve společnosti) byla pomalá, působila tedy v ze dne na den nastolených nových společenských podmínkách retardačně a jak ještě uvidíme, dovoľovala řadu nekalých praktik, protože prostě na „kapitalismus“ nebyla stavěna.

Oněch pověstných 40 let exodu Izraelitů má bohužel v naší zemi velmi zdařilou paralelu. Začali jsme podnikat doslova ze dne na den, vedeni mnohdy dobrými, mnohdy mravně pochybnými a ještě častěji vyloženě nemravnými pohnutkami, které byly a dosud zůstávají živým odkazem let minulých. Za socialismu tak rozšířené pořekadlo „Kdo nekrade, okrádá svou rodinu“, získalo najednou v nových podmínkách tržního hospodářství další rozměr. Všude kolem toho bylo tolik ke kradení, a doslova na dosah ruky, tak proč si po čtyřech desetiletích hubených let konečně nevyrazit z kopytka? „Tvůrčím“ způsobem se rozvíjely metody, které sice nekolidovaly se zákonem, nicméně eticky byly velmi problematické. Nebyla respektována komplexnost vývoje podnikových jevů, což se projevilo negativně ve výsledcích managementu změn (obr. 2).

technicko-technologický rozvoj firmy		ekonomicko-sociální rozvoj firmy				
		prostor pro vyvolané změny (inovace)				
faktory řád: VTR	technika	ekonomika technologie	sociální ekonomie	legislativní oblast	sociální a společenská odpovědnost	etika, kreativita v managementu
atomová energie 1		X	O	O	O	O
výpočetní technika 2		X	O	O	O	O
mikroelektronika 3		X	O	O	O	O

(X – podnětné inovace, O – vyvolané inovace)

Obr. 2: Nekomplexnost inovační sítě (tvorba vyvolaných inovací nereaguje na vznik podnětných)

(Zdroj: *Dobré jméno firmy*, str. 17)

Dalším důsledkem vývoje polistopadové ekonomiky byla polarizace společnosti. Díky nepřipravenosti legislativních orgánů a orgánů činných v trestním řízení, díky jejich nízké odborné i mravní úrovni, doprovázené často všudypřítomnou korupcí, se nepodařilo rozvoj tzv. „šedé“ ekonomiky včas zpomalit, neřku-li zabrzdit. Následkem toho se poctivá většina společnosti stáhla do jakési izolace, cítíce se přitom slabou a zranitelnou, a vyklidila prostor bezohledné a dravé menšině, která má dodnes v naší společnosti významné slovo.

Negativní vztah české společnosti k novodobým podnikatelům, kteří mnohdy neváhali „podtrhovat“ svoji výjimečnost vyloženě směšnými prostředky (v 1. polovině 90. let fialová saka, dnes silné zlaté řetězy na krku a stříbrné vozy, vyholené hlavy apod.), spojený nadto s tradičními českými povahovými vlastnostmi (závist rychle a přitom problematicky nabytých peněz, společenské postavení, vliv apod.) se v těchto letech ještě více prohloubil a vtiskl tak našemu podnikatelskému prostředí zcela specifickou formu. Opravdu jen velmi obtížně se v hodnotově takto nastaveném prostředí prosazují do podnikání etické principy. Ostatně, jako mnoho jiných pozitivních změn v naší společnosti, je i tato snaha během na dlouhou trať.

Ano, existují manažeři, kteří eticky čisté podnikání schvalují, považují ho – v souladu se svými západními kolegy – za konkurenční výhodu a v dlouhodobém horizontu za jedinou možnou cestu, nicméně odhodlají se k němu až poté, co si „pořádně“ vydělají. Aplikaci etických pravidel za současného stavu českého podnikatelského prostředí považují za luxus, který si prostě nemohou dovolit. Podobně mluví i mnozí úředníci, politici, pracovníci státní správy a v posledku představitelé mnoha jiných institucí. Systém je prostě v naší společnosti nastaven tak, že určitou míru nemravného chování předpokládá nebo spíše vyžaduje. Jít proti proudu se v takovém prostředí podle úsudku mnohých nejen nevyplácí, ale přímo nedá. Co tedy s tím? O etice totiž stále jen mluvíme, ale nepochopili jsme, že je inovací systému řízení.

4.2 Problémy s uplatněním etiky v managementu

Situace v naší společnosti se přece jen od let devadesátých odlišuje. Podle výše uvedené zprávy Transparency International ČR se situace v České republice pomalu, ale jistě zlepšuje. Kdybychom odhlédli od všech možných dílčích úspěchů, kterými české podnikatelské prostředí za už téměř dvacet let prošlo, musíme přiznat, že problematika etiky v podnikání má svoje pevné místo jak v ekonomické praxi, tak na vysokých školách, tak i na jiných kompetentních místech. Slovo samotné se dnes skloňuje v mnoha pádech, hovoříme o nutnosti etického myšlení, hovoříme o kultuře firem (Corporate culture), sledujeme sociální odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility), pochopili jsme, že absenci kultury v managementu a divoký trh obecně je třeba nahradit etickými principy manažerů nejen dovnitř, do jimi řízených firem, ale i ven, do jejich ekonomického okolí. Zavádíme už zmiňované etické kodexy, které dostávají svoje pevné místo v mnoha firmách a institucích, provádíme etické audity a tváříme se, že vše je vlastně v pořádku. Není. O etice totiž často jen mluvíme (další z neblahých pozůstatků socialismu, kdy jsme se naučili o věcech jenom mluvit, ale nic nedělat), doposud ji ale neuplatňujeme jako inovaci svého systému řízení. A nadto nadevšechno přetrvávají v naší společnosti mnohé předsudky, nepochopení a snad i obavy z využití a zavádění etických principů do praxe. Srovnáním nejrůznějších materiálů, dotazníků či z výsledků mnoha diskusí vyplývá, že ochota k praktické aplikaci etiky jako inovace se naopak snižuje. Pokusme se najít důvody tohoto neuspokojivého trendu, jen tak totiž uvidíme, kudy se má ubírat cesta ke zlepšení:

Mezi manažery je nedostatečné povědomí o obsahu a poslání etiky jako takové ve společnosti, podnikání a speciálně v managementu. Manažer považuje etiku, potažmo morálku (a přiznejme, že rozdíl mezi oběma termíny zná, resp. vnímá jen málokdo) za oblast vzdálenou jeho práci natolik, že se s ní nebude zabývat. Platí ale, že podobně, jako má lékař „svou“ lékařskou etiku, učitel „svou“ učitelskou etiku, má i manažer svoji „manažerskou“ etiku. Jedná se, jak už bylo též zmíněno, o aplikovanou etiku. Tedy o etiku, která zohledňuje specifika manažerské práce a poskytuje nástroje k jejich mravně vydařenému zvládnutí. Manažerská etika je jedním z nezbytných předpokladů, aby manažer byl úspěšným manažerem, ale je úplně jedno, jestli řídí nadnárodní kolos nebo radnici na malé vesnici. Musíme si uvědomit, že manažerem je premiér stejně tak jako biskup, vedoucí supermarketu stejně tak jako hokejový trenér či farář. Manažerskou práci totiž koná ve svých povoláních poměrně veliké procento lidí a koná ji často proto špatně, že si neuvědomují svoji manažerskou roli a nerespektují její specifika.

Manažeři se etiky bojí, zejména ti, kdo pracují v nemorálním prostředí a snaží se v něm naopak obstát. To je ale přivádí do vnitřních tlaků a stresů, poněvadž jsou přesvědčeni, že naše legislativa a soudnictví naopak těmto neetickým praktikám nahrává, soudy řeší případné problémy pomalu a neefektivně, legislativa nemá vyhraněný názor, takže se mnohdy nedá předejít finančním ztrátám v případě eticky vydařených a jasných postojů. Bude sice hezké, že se budou chovat mravně dobře, ale v jejich postojích je téměř nikdo nepodpoří, a stát, který by naopak měl mít na eticky vydařeném podnikání zájem, projevuje malou ochotu vyjít takto orientovaným lidem vstříc.

Manažeři se bojí, že budou muset jednat mravně kvalitně v celém svém životě, do čehož se jim většinou nechce. Mají-li totiž jednat mravně vydařeně na svých vedoucích pozicích, musejí tak jednat i v každodenním, běžném životě. Prominou-li si nějaký mravní poklesek ve svém soukromí, jak ho mohou sankcionovat u sebe v roli manažera nebo u svých podřízených? Nelze mít totiž plná ústa morálky a přitom se chovat v běžném, každodenním životě nemorálně. Vezme-li manažer problematiku etiky ve svém rozhodování vážně, musí se stát morálním vzorem pro své okolí se vším všudy, ne jen v určité oblasti.⁵ To je ale velmi obtížný úkol, spojený v jistém slova smyslu s morální konverzí. A ta bohužel obecně mezi lidmi nebývá oblíbená.

Současný, ale i minulý systém orientoval manažery ke krátkodobým výsledkům. Pozitivní výsledky jeho práce jsou požadovány zpravidla po nesmyslně krátké době, nebudou-li, bude takový manažer vyhozen. A s tím se setkáváme nejen v tradičním podnikatelském prostředí, ale i ve státní zprávě, ve školství či ve zdravotnictví. Vytvářejí se stále nové a nové reformy, zákony, které platily několik měsíců, že už zase nesmyslně novelizují (viz u nás tolik diskutovaná otázka pravidel silničního provozu, platných od léta 2007), opatření, zavedená pro zlepšení určité oblasti, se záhy problematizují (poplatky ve zdravotnictví, dříve než mohou prokázat svoji opodstatněnost, že už ruší), studijní programy a předpisy se mění i několikrát za „studijní život“ normálního studenta (FEL ČVUT).

Orientace na rychlost, se kterou se dnes v mnoha oblastech života setkáváme, je ale zhoubná. Mnohý manažer pod takovým tlakem volí často neetické prostředky, aby čas, potřebný k prokázání svých kvalit, minimalizoval. Společnost mu totiž není ochotna poskytnout potřebný čas, ve kterém by mohl prokázat svoje přednosti, vše je uměle uspěcháno a orientováno na pomyslný výkon. Přitom už naši předkové říkali „Práce kvapná málo platná“ a dobře věděli, že skutečné hodnoty musí uzrát v proudu času a že nic se nedá uspěchat. A my jsme si už i v této knize připomněli, že pokud je v podnikání k něčemu nemravnost dobrá, pak jen k tomu, aby přinesla krátkodobý užitek bez ohledu na dlouhodobý horizont. A ještě jednu skutečnost je třeba připomenout: takovým neetickým jednáním se ve firmě vytvoří klima, které se potom jen obtížně odstraňuje.

Manažeři se obávají, že se jim nepodaří získat pro nové metody v řízení lidských zdrojů odpovídající pracovníky, přece jen vedení lidí v současných podmínkách je nesrovnatelně náročnější oproti minulým dobám. Je snadné jet v „zajetých kolejích“, než se pokoušet o nové postupy, metody, způsoby řízení. A tak manažer nechá raději vše při starém, když to „nějak“ funguje, než aby se pouštěl do náročných operací, na které není zpravidla ani on, ani jeho podřízení, připraveni.

Manažeři podceňují tvořivost svých pracovníků a naopak neúměrně přeceňují význam vlastní, často rutinní práce. Zapomínají, že úspěch podniku jako celku se neodvíjí jen od schopností

⁵ Jakou morální váhu mohou mít manažeři, politici, či jiní vysocí představitelé, u nichž společnost právem očekává vysoký morální kredit, přičemž oni podvádějí, lžou, kradou, mají milenky, podvádějí manželky apod.?

vrcholového managementu, ale všech zainteresovaných. Podpora kreativity, výchova kádrů a prostor jim daný je tím nejlepším vkladem do úspěchu společnosti. Čím dál tím víc platí, že úspěch je výsledkem týmové práce.

Manažeři se často věnují jen kvantifikovatelným jevům, přičemž zapomínají, že neměřitelné vlastnosti podnikových jevů tvoří přirozenou základnu pro systematickou aplikaci etických postojů manažera. Kvantitativní a kvalitativní vlastnosti podnikových jevů totiž tvoří celek, který teprve společně vypovídá o jejich chování. Jedná se, podle mého názoru, o obecnou lidskou vlastnost, která se raději zabývá tím, co lze změřit, zvážit, konkrétně vypočítat, než tím, co je neuchopitelné, mnohdy abstraktní a proto i náročné pro jakékoliv posuzování. Paralela z oblasti morálky: když něco ukradnu v obchodě, je to jasné, když svým chováním a postoji vytvářím např. korupční jednání, je to abstraktní a proto i morálně obtížněji klasifikovatelné. Tím spíš je to ale nebezpečné.

Manažeři se domnívají, že jedinými skutečnými odborníky jsou oni sami. A podobně jen práce, kterou oni vykonají, je řádně vykonaná. Manažeři nevěří svým spolupracovníkům a podřízeným, že mohou také dobře pracovat, možná mnohdy lépe než oni sami, bojí se na ně delegovat část práv a povinností a připravují se tak o drahocenný čas, který by měli věnovat vlastní manažerské práci. Nejsou si schopni přiznat (nebo snad se bojí si to přiznat a brání jim v tom vlastní pýcha a přesvědčení o vlastní nenahraditelnosti), že nemohou být odborníky na všechno a musí se proto spolehnout na své kolegy, odborníky v různých oborech, se kterými dohromady mohou vytvořit sehraný tým. Už mnohokrát bylo řečeno a budiž to znovu zdůrazněno: jen manažer, který je součástí kvalitně sehraného a etického týmu, bude manažerem dobrým.

Manažeři si nejsou jisti, zda se jim morálně vydařené jednání vyplatí: vždyť tolika manažerům v jejich okolí přineslo neetické chování tolik výhod a vlastně jen těžko hledají příklady z řad svých kolegů, kterým se naopak vyplatilo, že jednali mravně dobře. I tady platí staré latinské přísloví „*Exempla trahunt*“ – příklady táhnou!

Manažeři nejsou ve svém etickém snažení podporováni širokou veřejností – alespoň u nás ne! Společnost jako celek se chová spíše neeticky, autorita práva je u nás nevalná, lidé obdivují vlastně spíše ty, kteří se dokázali prosadit nemravnými praktikami, než ty, kteří dbají na mravnost a zákon. Takové hodnoty se v naší společnosti nenosí a tak není divu, že ten, kdo je propaguje, je spíš terčem posměchu a ironie, než obdivu a následování. A není-li v některých oblastech společenského života situace tak tristní, pak jsou etické hodnoty alespoň relativizovány a orientace v tom, co je dobré a špatné, není snadná. Sdělovací prostředky se takovým tématům nevěnují a manažer, který dbá o prosazování dobra, si pak připadá značně „out“. Ve vyspělých ekonomikách Západu je ale situace jiná: o problematiku etiky v podnikání tam značně roste zájem, budoucnost jednoznačně patří vysoké kultuře a náročným morálním postojům firem, institucí a jednotlivých manažerů. Eticky vyspělé podnikání má jednoznačně zelenou a firma, instituce či manažer, který tento princip neuznává, nemá ve světě moderního byznysu co pohledávat.

Závěrem jistě neuškodí všechno výše řečené přehledně uspořádat. Jen tak totiž můžeme ve stavbě našeho domu, který se jmenuje „Etika jako systém“, pokračovat. Uvedme tedy 10 „mýtů“ a 10 „výhod“ manažerské etiky: ⁶

10 mýtů:

- **Je více záležitostí náboženství než řízení** (myslím, že k danému problému jsme se už v této publikaci mnohokrát vyjádřili: požadavky na kvalitní mravné jednání lidí nejsou a nemohou být ohraničeny konkrétním náboženstvím, filosofickým či politickým názorem; a i když mravní zákony z náboženství vycházejí a nemohou s ním tedy být v rozporu, zavazují přesto všechny lidi, podnikatele a manažery nevyjímaje).
- **Zaměstnanci jsou etičtí – nemusíme věnovat pozornost etice podnikání** (už jsme též mnohokrát dokázali, že mravní charakter jednotlivce ještě nemusí být zárukou eticky vydařené organizace jako celku. Etika v podnikání tedy nemůže být redukována na pouhou sumu mravně vyspělých jedinců, ale má svoje vlastní metody a zákonitosti a je proto potřebná).
- **Je to disciplína pro filology, akademiky, teology** (nikoliv, je to naopak disciplína managementu, stejně jako lékařskou etikou se musí zabývat lékař, musí i etika v podnikání být záležitostí těch, kterých se bytostně dotýká, tedy manažerů).
- **Nutí lidi „dělat dobře“** (naopak: nutí k samozřejmosti, může využít etické kodexy, jsou-li vymahatelné).
- **Je záležitostí dobrých – káže špatným lidem** (etika v podnikání není rozhodně varovným moralizujícím zdviženým prstem, kterým ti zdánlivě „dobří“ kárají ty špatné).
- **Je novým strážníkem** (Nikoliv, etika je tu tak dlouho, jak je lidstvo staré. Už na počátku této knihy jsme si uvedli, že i ty nejprimitivnější lidské kmeny měly morální principy a zásady, které hledaly – obrazně řečeno – na nebesích. Proč bychom je neměli mít my, lidé 21. století? Bez etických norem a jejich dodržování se prostě nedá žít).
- **Jde o kvalitativní, tudíž neměřitelný a exaktně neprokazatelný jev – nemůže být tudíž řízena** (Naopak, je vždy řízena, i když často nepřímou. A jak jsme si dokázali v kapitole o etických auditech, lze stanovit objektivní kritéria, kterými můžeme mravnost posuzovat).
- **Etika podnikání a sociální odpovědnost firem je to samé** (Není to pravda: sociální odpovědnost firem je jedním z mnoha výstupů snah firem, které se snaží jednat mravně vyspěle a hledají tedy prostor, jak svou mravnost uskutečnit).

⁶ Zdenek Dytrt: Dobré jméno firmy, Alfa Publishing, Praha 2006, str. 21, resp. 25

- **Firma nemá problémy s právem, je tedy etická** (To není vůbec pravda, vzpomeňme na známou aféru firmy ENRON⁷; krom toho se i v běžném životě setkáme s řadou naprosto nemorálních lidí, kteří ale přitom jednají v souladu s právem, mnozí z nich se řídí heslem: co není zakázáno, je dovoleno...).
- **Etika řízení na pracovišti má malou praktickou závažnost** (management hodnot, management změn, Total Quality ...).

10 výhod:

- **Aplikace etiky v managementu přináší potřebné sociální změny.** Ještě jinak: *láska včerejška se stává spravedlností dneška, a láska dneška bude spravedlností zítřka.* Uplatňování morálních principů v podnikání vede ke zlidštění podnikatelského prostředí: likvidace otroctví, likvidace roboty, postupná „rozumná“ redukce pracovní doby na dnešních 8 hodin denně, volná sobota a neděle, dovolená, pojištění pro případ úrazu, nemoci, podniková rekreace apod.
- **Aplikace etiky přináší morální stabilitu v mimořádných podmínkách.** Dojde-li k mimořádným podmínkám (např. živelné katastrofy typu povodně, požáry apod.), chová se firma stabilně, lze předpokládat, jaké budou reakce managementu ...
- **Aplikace etiky upřednostňuje týmovou práci,** zvyšuje kreativitu, loajalitu, překonává individualismus, využívá toho nejlepšího, co může ten či onen pracovník nabídnout, zvyšuje prestiž kolektivu, za jehož úspěchem stojí každý jednotlivý člen týmu, nejen jeho manažer.
- **Aplikace etiky zkvalitňuje proces řízení lidských zdrojů;** mezi manažerem a pracovníkem vládnu dobré pracovní i mezilidské vztahy, dobrý kolektiv je vždy založen na oboustranné důvěře.
- **Aplikace etiky zkvalitňuje mravní profil pracovníků,** resp. dobrý příklad manažera vyzývá k následování i jeho podřízené a celek se ponenáhlu stává lepším. Mravně vyzrálý a vydařený manažer je tak nejlepší prevencí proti „neetice“ na pracovišti.

⁷ americký energetický gigant ENRON vznikl v roce 1985 fúzí společností Natural Gas a Internorth a postupně se vypracoval mezi největší obchodníky s plynem. V roce 2000 stouply jeho akcie na rekordních 90, 52 \$. Ještě na podzim roku 2001 tato společnost vysílala do světa samé příznivé zprávy, problémy ale postupně vyplouvaly na povrch. V říjnu nechal vrchní revizor účtů tajně zničit velké množství konfliktních údajů, aby tak zamaskoval chybné účetní výkazy. To se však nepodařilo zcela utajit. Americký burzovní dozor proto 22. října zahájil proti společnosti vyšetřování. V listopadu 2001 vedení Enronu oficiálně přiznalo, že podnikové zisky byly od roku 1997 uměle nadhodnoceny o celých 600 milionů dolarů, což vedlo k poklesu kurzu na pouhých 61 centů. Nakonec skončil Enron v konkurzu a jeho akcie byly 23. ledna 2002 z obchodování vyloučeny.

- **Aplikace etiky eliminuje možnost protiprávního jednání** a v posledku se tak firmě vyplatí i v tomto směru. Není přece v zájmu žádného manažera, aby se v rámci jím řízeného kolektivu páchala trestná činnost, která s sebou většinou nese i ekonomické ztráty, pokuty a v neposlední řadě už i opravdu špatnou pověst.
- **Aplikace etiky ovlivňuje hodnoty managementu**, ať už se jedná o odbornou i lidskou erudici pracovníků, znalost a uplatňování vývoje teorie.
- **Aplikace etiky prohlubuje vztah k ekonomicko – sociálnímu okolí**, to je totiž jedna ze správných cest ke zvyšování celkové prestiže firmy.
- **Aplikace etiky zvyšuje kulturu organizace**, což je strategický cíl podnikatelských, veřejných a správních organizací.
- **Etika je formální metoda managementu.**

Inovační politika je východiskem pro tvorbu strategie organizace. Je realizována taktikou, která naplňuje strategii. Nikdy to nesmí být naopak. Strategie i taktika vycházejí z etiky managementu, uzavírá Zdeněk Dytrt.

4.3 Manažerská etika jako inovace řízení

Žijeme v době nevídaného rozvoje vědy a techniky. Co bylo včera nemyslitelné, je dnes docela běžnou záležitostí, a co dnes považujeme téměř za nepředstavitelné, stane se zítra každodenní potřebou. Při pohledu na výsledky vědeckého výzkumu, který je často velmi rychle integrován do technického pokroku, nás může napadat spousta otázek. Těch morálních především. Dnes více než kdykoliv jindy musíme uznat, že vědecké, technické a technologické možnosti lidstva předbíhají možnosti morální, jako tomu bylo ostatně v průběhu lidských dějin vždy. A i když to bude znít jako otrěpaná fráze, tak opravdu ještě nikdy v lidských dějinách nebyly ony pomyslné nůžky mezi rozvojem technologií a možnostmi techniky a vědy vůbec na straně jedné a morálním stavem lidstva na straně druhé tak rozevřeny. Ne, že by dnešní doba byla nějak zvlášť amorální, to jistě ne, ale věda se řítí vpřed jak splašený kůň a etika za ní supí a snaží se zuby nehty udržet to šílené tempo, leč moc se jí to nedaří. A tak nové a nové otázky před námi vyvstávají s takovou frekvencí, že je sotva stačíme registrovat, natož zodpovídat.

Nejinak je tomu i v oblasti, které se věnujeme v této knize. I tady je třeba držet tempo, doba klade vysokou náročnost na management jako takový, je třeba myslet na budoucnost a už s předstihem připravovat odpovědi na otázky, které přinese. Na dynamický vývoj vědy a techniky, který musí být zároveň rychle uváděn do praxe – jinak totiž pozbývá smyslu – musí právní řád a konečně i samotný management reagovat svižným uplatňováním změn, aby se předešlo nežádoucím situacím. K současné teorii managementu tak přibývá nová část – management změn. Nové poznatky přinášejí změny, které

manažer uplatňuje ve stylu řízení jako inovaci, což představuje další náročnost jak na něj samotného, na jeho vzdělání a schopnosti, tak i na ostatní pracovníky, kteří jsou nuceni ho následovat.

Jestliže manažer včerejška vystačil se znalostmi, nabytými ve škole a podepřenými určitou praxí, celý svůj manažerský život, pak manažer dneška a ještě více manažer zítřka neustále zvyšuje svoji profesní kvalifikaci. V žádné oblasti současné společnosti přece nevystačíme s tím, co jsme se dozvěděli ve škole: je docela dobře možné a spíš pravděpodobné, že to, co slyšíme od školních kateder, je v praxi právě překonáváno či dokonce překonáno. Nežřídká nám tedy škola dává alespoň v určitých dílčích otázkách zastaralé vědomosti, které je třeba neustále aktualizovat. Proto neustálé zvyšování kvalifikace, permanentní studium, a to vše v rámci jasně definované vývojové koncepce, to je realita dnešního manažera.

V souvislosti s tím manažer stimuluje i ostatní pracovníky firmy, seznamuje je se strategií organizace a se změnami, kterými je třeba neustále inovovat současnou praxi. A jak už bylo uvedeno, dobrý manažer sází především na kvalitu svých spolupracovníků (všimněme si, jak se v textu úzkostlivě vyhýbám poněkud přežitému termínu „podřízený“: zaměstnanec není podřízeným manažera, ale je jeho spolupracovníkem), kterým plně důvěřuje a ví, že se na ně může spolehnout. Tím je současně vymezen i úkol pro oddělení řízení lidských zdrojů, aby vypracovalo dlouhodobé úkoly, především v oblasti vzdělávání pracovníků, aby byli schopni plnit stále náročnější úkoly, které na ně budou v rámci rozvoje firmy kladeny.

Netřeba připomínat, mezi manažerem a jeho spolupracovníky vládne morálně a lidsky naprosto zdravé klima, ve kterém každý ze zúčastněných subjektů zná svoje práva a povinnosti, tedy respektuje mantinely, které vymezuje manažerská etika. Takové prostředí označujeme za firemní kulturu (Corporate culture), přičemž dobré jméno organizace je dáno jak ekonomickými úspěchy firmy, tak kvalitní firemní kulturou, tak panující a současně dodržovanou etikou managementu. V rámci managementu změn se tedy objevují zejména tři oblasti, které je třeba podrobněji rozebrat. Jedná se o oblast **tvůrčí práce**, invence a inovace, dále o vlastní **manažerskou etiku** a v neposlední řadě tzv. **vůdcovství**.

4.3.1 Tvořivá práce

Na prvním místě byla uvedena potřeba **tvořivé práce**. Termín, se kterým se nejspíš setkáváme už od školních lavic, a možná jsme mu dosud neporozuměli. Co je to tedy tvořivá práce? A naopak: která práce není tvořivá? A je to to samé, jako tvůrčí práce, kreativita či tvořivost? Ano, nepochybně je to to samé. Ta cizí označení vycházejí z latinského sloveso *creo, creare, tvořit*, se kterým se v běžném jazyce setkáváme poměrně často, a to nejen ve filosofii či teologii. Ale přece každá práce je svým způsobem tvůrčí, může snad někdo namítnout, protože každou prací vytváříme hodnoty. To jistě ano, nicméně jen málokdo označí – při vší úctě – práci pokladní v supermarketu za práci tvůrčí, zatímco kupř. takový zahradník, starající se o krásnou zahradu, ve své práci dozajista tvůrčí je.

V jistém slova smyslu bychom tedy za tvůrčí mohli označit tu práci, která přidává nějaké nadstandardní hodnoty, při které se snažíme vykonat svůj úkol nějak extra dobře, lépe, než se očekává, než je obvyklé. Je to práce, do které vkládáme kus sebe, kus svého intelektu, citu, vzdělání. Pokladní v supermarketu, která – byť poctivě – markuje zboží, v žádném slova smyslu tvůrčí není, ale i ona by nakonec mohla svoji práci tvůrčím způsobem pojmout, zlepšit, zkvalitnit, zavést nějaký prvek, který ostatní pokladní nepoužívají, a v tu chvíli i ona bude ve svém přístupu tvůrčí.

Za tvořivou tedy můžeme označit takovou práci, kterou konáme nad rámec svých povinností, která je lepší, „kreativnější“, než se od nás obecně očekávalo. Podle Františka Valenty je *tvořivost vlastnost, kterou mají jednotlivci vedle a nad prostou kvalifikací jako schopností vykonávat jisté operace. Tvořivost je schopnost překonat stav existujících operací jejich proměnami, tedy inovacemi.*⁸ Týž autor dále rozeznává tři složky tvořivé práce:

- schopnost překonat stav výroby nebo jiné činnosti ve fantazii, tedy schopnost představit si, že věci a vztahy by mohly být jiné, než nyní jsou,
- schopnost vyřešit, jaký by měl být nový vztah věcí a vztahů,
- schopnost vyvinout odvahu k inovačnímu činu a převzít odpovědnost za uskutečnění inovace, neboť ta je, podle Schumpetera, tvořivou destrukcí.

Zajímavá je i definice kreativity, jak ji nalezneme na portálu Wikipedie:

Tvořivost neboli kreativita (z lat. *creo* = tvořím) je zvláštní soubor schopností, které umožňují tvůrčí činnost, jejímž výsledkem je něco nového, originálního, popř. tvůrčí řešení problémů.

Tvořivá osobnost se vyznačuje těmito rysy a vlastnostmi:

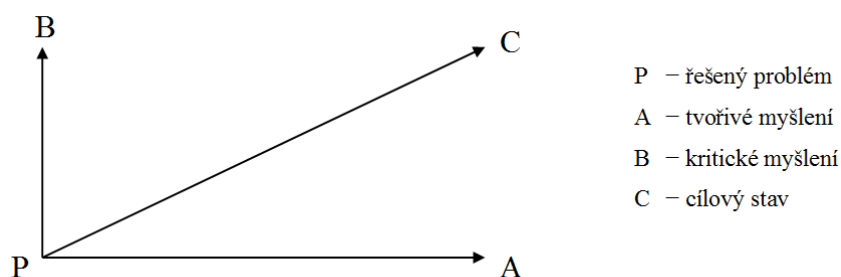
- má tvořivé a flexibilní myšlení
- vnímání a asociace tvořivé osoby směřují k menší všeobecnosti a typičnosti
- projevuje zájem o formu a eleganci, není svázána přesností a pečlivostí
- je intuitivní a empatická, psychicky náladová, má zájem o lidské jednání
- je otevřená, vnímavá, nachází zalíbení v nových přístupech
- je esteticky, emocionálně a sociálně senzitivní
- využívá vlastní představivosti a fantazie
- překračuje hranice konvencí a je málo konformní nebo vůbec (nejde s dobou)

⁸ Prof. Ing. František Valenta, DrSc: Etický aspekt inovační funkce manažera, in: Manažerská etika II., Economia, Praha 2001

- je zvědavá, má otevřené myšlení a snadno se nechává inspirovat okolím
- má široké zájmy
- je hravá, často využívá například přirovnávání a srovnávání
- je a snaží se být nezávislá (chce si jít vlastní cestou nezávisle na jiných)⁹

Obecně lze tvůrčí práci považovat za zevní realizaci (exteriorizaci) tvůrčího myšlení, přičemž to můžeme považovat za výsledek tvořivé a kritické složky našeho myšlení. Představíme-li si obě složky našeho myšlení jako vektory, pak výsledné tvůrčí myšlení je vektorovým součtem obou dílčích složek (viz obr. 3). Velmi zjednodušeně můžeme říci, že tvořivé myšlení představuje neustálé plození nových nápadů a invencí, přičemž kritické myšlení – jak už sám název napovídá, funguje jako nezbytný korektiv.

Zatímco „tvořivá“ část naší mysli nám tedy neustále předkládá nové a nové podněty (napadlo mě, že by naše firma, podnikající v oboru elektrotechniky, mohla prorazit konkrétním výrobkem na světových trzích a stát se jedničkou; musíme přijmout nové výzkumníky, rozšířit výrobní kapacity, postavit nové haly, pracovat na marketingu atd. atd.), „kritická“ část myšlení nás vrací zpět na pevnou zem (moje firma sídlí v garáži a občas někomu něco opraví, těžko lze tedy uskutečnit plánovanou světovou expanzi – i když: mnohé firmy také začínaly v garáži a dnes jsou to nadnárodní kolosy, i to musí kritický rozum zvážit).



Obr. 3: Kreativita – systém tvořivého myšlení

Vzájemný poměr mezi tvořivou a kritickou složkou myšlení je samozřejmě závislý na řadě faktorů, povahou člověka počínaje a v neposlední řadě jeho vzděláním, zkušenostmi a věkem konče. Obecně platí, že u mladých lidí silně převládá kreativita nad kritikou, se zvyšujícím se věkem se obě složky srovnávají (a teoreticky se protnou někdy kolem 45. roku života), aby se se zvyšujícím se věkem opět vzdalovaly, tentokrát ve prospěch kritičnosti (opatrnosti), která u starých lidí výrazně dominuje nad tvořivostí. Starý člověk nejde do rizik, je naopak velmi konzervativní a opatrný, sází na jistotu, mladý právě naopak. Nicméně ve skutečnosti není situace tak jednoznačná a tak můžeme nejen v byznysu potkat opatrné mladíky a tvořivé starce.

⁹ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kreativita>

Lidský, odborně a morálně vyzrálý manažer (ale i nakonec „obyčejný“ zaměstnanec) je schopen vyváženého postoje, je schopen přinášet stále nové a nové podněty, přičemž kriticky zvažuje možnosti jejich realizace, je odvážný a zároveň dostatečně opatrný a konzervativní. Pouští se do rozumných rizik, nevrhá se střemhlav do předem prohraných bitev, nicméně ani se nebojí aktivit, jejichž úspěch není na 100 % zaručen. Jak lze takového pracovníka, resp. manažera poznat? V literatuře se uvádějí různá kritéria, osobně mě zaujala podle mého názoru neopodstatněná věková limita od 35 do 45 let, ve skutečnosti se domnívám, že jediným poznávacím znamením jsou pracovní výsledky, kterými se takový člověk může legitimovat. Na druhé straně je jistě pravda, že kreativní jednání nemůže vydržet člověku neomezeně dlouho, alespoň ne na jednom postě a jednom pracovišti. Na tomto místě bych se přiklonil k názoru, že takové období „plného“ nasazení manažera trvá nějakých pět až deset let, poté by měl změnit pozici před dalším nástupem do ostré manažerské funkce. Mnohdy se nabízí kombinace manažerské a akademické práce, kdy je manažer schopen předat studentům cenné zkušenosti z praxe.

Zajímavá je i otázka vztahu mezi tvořivým manažerem a tvořivými podřízenými. Ne vždycky totiž může na pracovišti nastat ideální stav, kdy jsou všichni tvořiví a vzájemně se doplňují. V reálném životě přece do hry vstupuje řada faktorů, které mohou situaci pořádně zamíchat. Může totiž nastat situace, kdy tvořivý manažer vede netečné podřízené nebo je on sám tak tvořivý, až je nakonec k netečnosti dovede. Nebo je naopak manažer značně konzervativní a každý, byť jen sebemenší náznak tvořivosti svých podřízených, udusí, čímž jejich kreativitu ponaáhlu promění v naprostou ignoranci a netečnost.

Ještě horší situace nastane, když si manažer invence svých spolupracovníků přivlastní a poté je vydává za vlastní. Manažer, byť sám srší invencemi, podporuje kreativitu ve svých spolupracovnících, dává jim prostor k uplatnění jejich nápadů, byť je to nakonec on sám, kdo za jejich realizaci přebírá odpovědnost a uvádí je do praxe. Manažer tuto kreativitu ve svých spolupracovnících zdravě rozvíjí, spolupracovníky vede a stimuluje, podporuje v jejich uvažování to dobré a rozumným způsobem potlačuje to nevyhovující či zcela nevhodné. Manažer se v takové situaci též projevuje jako skutečný psycholog, který je schopen citlivou, otcovskou, ale přitom pevnou a jasnou rukou vést kolektiv lidí často rozdílného věku, pohlaví, vzdělání, morálních kvalit či povah. Psychologickým a osobnostním rozbořením manažera se budeme v této knize ještě zabývat.

Manažer je často ve svém tvořivém myšlení – vzhledem k funkci, kterou ve firmě zastává, tvůrcem invencí obvykle vysokého řádu, které, jsou-li realizovány, plní úlohu inovací.

4.3.2 Brainstorming, příklad asociativních metod práce

Hovoříme-li o tvořivém a kritickém myšlení, nemůžeme se vyhnout metodě, jejíž název posloužil zároveň jako název této kapitoly. Slovo samotné bychom mohli do češtiny přeložit jako „bouře mozků“, přičemž označujeme tak skupinovou techniku, zaměřenou na generování co největšího počtu invencí (nápadů) na určité téma. Metoda, která je založena na umělém oddělení obou složek tvořivého

myšlení, využívá předpokladu, že skupina, na základě podnětů ostatních, vymyslí víc, než jednotlivec. Je tedy založena na tzv. skupinovém výkonu. Autorem této metody je Alex Faickney Osborn, který ji rozpracoval v padesátých letech vydané knize *Applied Imagination*. Její využití v námi sledované oblasti je zřejmé.

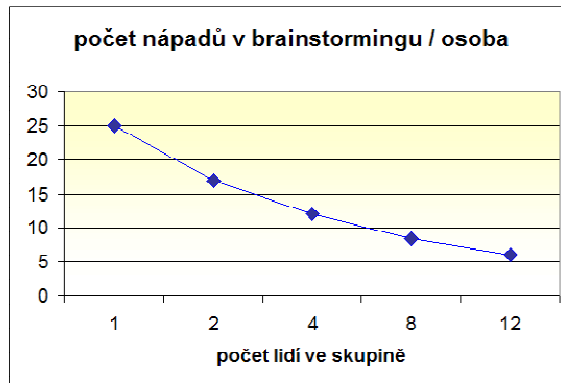
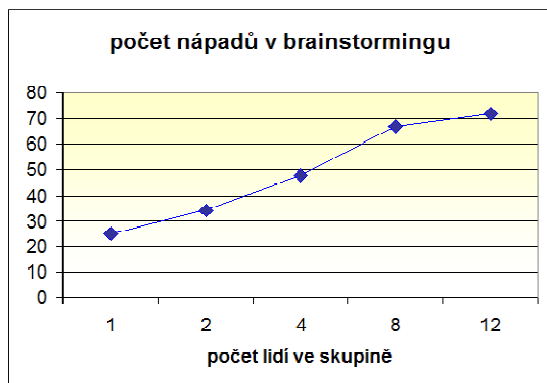
Brainstorming má samozřejmě řadu zásad, které skupina i jednotlivec dodržují. Před vlastním započítím se problém jasně a srozumitelně formuluje. Mluvit by měl vždy jen jeden z účastníků setkání, každý nápad se poctivě zapisuje, žádný se nepreferuje, nepovažuje se ani za geniální, ani za hloupý. Teorie vychází z toho, že relativně sebhloupější nápad může mít pro ostatní velkou hodnotu, třeba i jako inspirace. Během brainstormingu by měla panovat uvolněná nálada, jde přece o vymyšlení co největšího počtu nápadů; dobře sehraný tým, v němž každý důvěřuje každému, je nezbytností. Jak jinak bychom chtěli od zúčastněných, aby beze studu a bez obav z toho, že se jeden před druhým shodí, prezentovali svoje nápady? Žádná kritika, žádné zesměšňování, žádné vychvalování na úkor ostatních, ale naopak generování co největšího počtu nápadů je jasným cílem této fáze brainstormingu.

Čím více nápadů, tím lépe. Z. Dytrt uvádí, že během 15 minutového sezení s desetičlennou skupinou lze získat až 100 námětů, přičemž pětina z nich je použitelných. Sezení by nemělo trvat z pochopitelných důvodů déle než půl hodiny podle rozsahu a složitosti řešeného problému. Nezanedbatelnou roli zde opět hraje věk účastníků: zatímco mladí účastníci sezení jen srší nápady, starší jsou už ze zmiňovaných důvodů zdrženlivější, nicméně jejich nápady jsou promyšlenější, serióznější a upotřebitelnější. Následuje druhá etapa, ve které přichází ke slovu kritické myšlení. To nám umožní vytřídit náměty nepoužitelné, nechat se inspirovat těmi použitelnými, dopracovat je a výsledek sezení se pak předloží zadavateli brainstormingové konference ke konečnému posouzení a následné aplikaci do praxe.

Velkou výhodou brainstormingu je rozvoj týmové spolupráce, kooperativních dovedností a postojů, rozvoj soutěživosti a společné odbourávání stereotypních postupů, přičemž existují i kritici této metody. Podle některých výzkumů generují totiž členové skupiny menší počet méně kreativních nápadů, než kdyby pracovali jednotlivě. Diehl a Stroebe¹⁰ ukazují, že vzhledem k tomu, že účastníci nejsou hodnoceni samostatně za počet nápadů, ale veškeré myšlenky jsou sepisovány dohromady, mohou vlivem tzv. sociální lenivosti¹¹ ztrácet motivaci k vymýšlení. Dalším důvodem, proč je brainstorming někdy odsuzován, je obava z hodnocení. Přes veškerou uvolněnost ve skupině se totiž neubráníme ostychu a studu z toho, že právě můj nápad může být výjimečně hloupý. Všichni to přece známe nejen ze školních lavic, kdy jsme se báli přihlásit či zeptat, aby z nás druzí neměli legraci.

¹⁰ Srov. Diehl M. & Stroebe W.: Produktivity loss in idea – generating groups: tracking down the blocking effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, str. 391 – 403

¹¹ O sociální lenivosti (social loafing) mluvíme tehdy, když jedinec ví, že nebude hodnocen za individuální výkon, ale že bude hodnocena celá skupina dohromady. Svůj výkon tedy jedinec snižuje. Podle této teorie platí, že čím více lidí na společném úkolu pracuje, tím méně aktivity každý vynakládá. Tento jev popsal poprvé v polovině 19. stol. M. Ringelmann, který zkoumal snížení produktivity práce u dělníků, začleněných do skupiny. Důvodem je ztráta motivace.



Obr. 4 a 5: Graf vyjadřující počet nápadů v brainstormingu a počet nápadů v brainstormingu na osobu

Závěrem můžeme konstatovat, že kreativní myšlení je proces velmi složitý, vnitřně strukturalizovaný, jehož podrobný rozbor přesahuje rámec této knihy. Obě složky je třeba vychovávat, jsou závislé – jak jsme už ukázali – na povaze, věku a především vzdělání a celkové zralosti člověka, přičemž jejich oddělování je v praktickém životě nesnadné a neúčelné. Kritickou složku myšlení bychom v určitém slova smyslu mohli považovat za hlas našeho svědomí, které nás varuje před neuváženým jednáním. Nápadů totiž může být celá řada, ne všechny jsou uskutečnitelné z praktického hlediska, ale ne všechny jsou také uskutečnitelné z hlediska morálního. Právě tady se totiž opět setkáváme s morálkou, která je přece hlavním objektem našeho zkoumání. Morálka totiž (samozřejmě mimo jiné vlivy) staví ony tolik potřebné mantinely, ve kterých se naše invence mohou a mají pohybovat. Nejsou-li tyto mantinely přítomny, resp. jsou-li široké, otevírá se cesta k neetickému, případně i protizákonnému, resp. vyloženě zločinnému jednání.

Příkladů ze svého aktuálního okolí i z minulosti, a to i té biblické, bychom samozřejmě našli celou řadu. Vzpomeňme třeba na krále Achaba a jeho proradnou manželku Jezabel, jaké metody ona volila a nutila do nich svého královského chotě.¹² Dávný biblický příběh, vrcholící justiční vraždou nepohodlného souseda, jasně ilustruje, kam až mohou zajít invence, nemají-li jejich autoři jasné morální korektivy. Král Achab jako vrcholný manažer a politik je toho smutným dokladem. Bohužel, nezůstal a nezůstává v lidských dějinách osamocený. Tam, kde absentuje tvořivé myšlení, doprovázené vysokými morálními standardy, nastupuje nejčastěji síla a nečestné jednání. Kreativita, tedy schopnost tvořivého myšlení, má nejen v managementu vysoké uplatnění. Překonává, doprovázena jasně definovanými morálními principy, rozpory, které mezi lidmi vznikají v rámci pracovních i mimopracovních vztahů.

4.3.3 Algoritmus tvořivé práce

Bylo by omylem domnívat se, že tvůrčí práce obrazně řečeno spadla z nebe, že je člověku, resp. pracovníkovi, buď dána, nebo ne, a nedá se s tím nic dělat. I ona je totiž výsledkem intenzivní práce na sobě samém, výchovy a dalších nezbytných faktorů, i ona má svůj vnitřní řád, algoritmus, který je

¹² 1 Král 21, 1 – 16

třeba znát a respektovat. Jednotlivými kroky tohoto algoritmu prochází každý tvůrčí pracovník a jen respektováním tohoto algoritmu dosáhneme optimálních výsledků. Algoritmus tvůrčí práce můžeme pro snazší orientaci rozdělit do čtyř bodů:

1. **Příprava** – výběr, sběr a analýza potřebných informací. Vybírá se metoda, kterou se budou získané informace zpracovávat. Určuje se míra syntézy, upřesňuje se charakteristika řešeného problému a cílový stav řešení.
2. **Zrání** – práce s nashromážděnými informacemi; vytvářejí se podmínky pro vznik řešení, využívá se metody intuice a asociace dalších řešení. Náměty se analyzují, simuluje se jejich realizace v daných podmínkách a hodnotí se jejich účinnost. V této fázi se vytváří základ budoucí podoby inovace.
3. **Osvícení** – dospívá se ke konkrétní podobě invence, přičemž se nespokojuje s jediným řešením, ale hledá další varianty řešení. V tomto stadiu tvůrčí práce se invence zpracovává do finální podoby, aby mohla být realizována jako úspěšná inovace.
4. **Ověřování** – hodnotí se klady a zápory jednotlivých invencí, zkoumá se jejich účelnost a efektivnost. Výsledkem je pokud možno optimální varianta, která se pak stává výstupem tvůrčí činnosti řešitele.

Ke kreativnímu klimatu v organizaci přispívá zejména **týmová práce**, která zároveň prohlubuje soutěživost a osobní vztahy mezi jednotlivými pracovníky a přispívá tak k mnohem komplexnějšímu a rychlejšímu řešení problémů. To všechno dohromady má nezanedbatelný vliv na pracovní motivaci jednotlivců i celého kolektivu. V týmu se nadto smazává řada rozdílů a překlad, které jindy na pracovišti existují: jednotliví pracovníci mohou tak v týmu spolupracovat na řadě problémů a otázek, které by jinak nepatřily do jejich kompetencí. Manažer, který je součástí tohoto týmu, ještě více smazává tradiční rozdíly mezi nadřízeným a podřízeným, ale se svými spolupracovníky ovlivňuje průběh řešení. O vytvoření žádoucích vztahů, o poznání schopností a kvalit jednotlivých členů týmu, o možnostech jeho dalšího rozvoje ani nemluvě.

K rozvíjení kultury firmy nebo instituce přispívá orientace manažera na zkvalitňování vztahu **stimulace¹³ – motivace**. Nejen stimulace, ale i správná motivace je důležitou součástí firemní kultury, potažmo manažerské etiky. Je totiž veřejně známým tajemstvím, že právě Češi jsou v pracovní motivaci za svými západními kolegy poněkud pozadu. Jiná je u nás i situace, týkající se vztahu k firmě, ve které pracují. Podle výzkumu společnosti Taylor Nelson Sofres¹⁴ z roku 2002 je pouze 35 % Čechů oddáno své firmě a přibližně stejné procento žádnou náklonnost ke svému zaměstnavateli nepocítuje, zatímco tato čísla jsou jak na Západě, tak v celosvětovém průměru mnohem vyšší.

¹³ zde povzbuzení, povzbuzování, podněcení; z lat. *stimulatio* – podnět, popud

¹⁴ Hospodářské noviny, 25. 11. 2002

Nesmíme ovšem zapomenout ani na rozdílný přístup k této problematice, který je dán mnoha faktory, kulturu nevyjímaje¹⁵. Tak např. pro Japonce je firma a vysoká loajalita k firmě a zároveň vysoké pracovní nasazení naprostou samozřejmostí, běžný Japonec má na 1. místě zaměstnání, teprve až potom rodinu a ostatní hodnoty, zatímco u Evropana je situace přesně opačná. Pro Japonce je též nepředstavitelná jakákoliv fluktuace, zatímco pro většinu evropských a amerických firem je změna zaměstnání nebo alespoň pozic ve firmě naopak žádoucí a prospěšná. Japonské, obecně asijské firmy, tak přicházejí se zcela jinou firemní kulturou a často aplikují etické principy, našemu chápání cizí. Od úsměvně působících ranních rozcviček, kterých se účastní jak vysoký management, tak řadoví zaměstnanci, až po všudypřítomné nástěnky s nejrůznějšími pracovními statistikami, které neoprávně připomínají údernické nástěnky z dob socialismu. Zajímavý je v asijských firmách praktikovaný princip seniority, podle kterého se povyšuje podle věku, nikoliv podle schopností a zásluh.

Svébytné principy, uplatňované ve firemní kultuře, bychom tak našli nejen v mezinárodním měřítku, ale nakonec i na domácím kolbišti. Jistě jiné pracovní zvyklosti budou panovat ve velkých státních podnicích (České dráhy, Česká pošta apod.), jiné ve velkých firmách (ČKD, Tesla apod.) a jiné v malých soukromých podnicích o několika zaměstnancích. Zajímavým trendem, který v celosvětovém měřítku spíše narůstá, je vyšší oddanost práci, kterou konám (povolání) než firmě, ve které ji konám (zaměstnání). Tento postoj je ale z psychologického hlediska pochopitelný.

¹⁵ Zajímavě působí srovnání firemních kultur v jednotlivých národních firmách, se kterými se můžeme v českých zemích setkat. **Japonské firmy** jsou extrémně kolektivistické, jejich pojetí pracovní morálky vychází z národních tradic. Setkáme se tak s úctou ke starším, která je Japoncům jako národu vlastní. Tato úcta má svoje nezastupitelné místo i ve firemní hierarchii. Proto v čele japonských firem kdekoliv na světě stojí opět Japonci. Důkladná je organizace pracovního času (time management), požaduje se absolutní nasazení, absolutní loajalita. Japonce pracuje ve své firmě celý život, střídání zaměstnání se považuje za morálně i lidsky neúnosné. Podobnou mentalitu nalezneme i v **jihokorejských firmách**. Na 1. místě je opět firma, teprve potom rodina, vlastní je i tvrdá organizace práce, přesně nastavené výrobní a organizační procesy kdekoliv na světě, pocit sounáležitosti pomáhají vytvářet i uniformy a vědomí kolektivní jednoty, většinou zacházejí ve své striktnosti v organizaci práce dále než Japonci. Poněkud jiný přístup nalezneme v **indických firmách**: i tam platí, podobně jako v celé indické společnosti, jasné kastovní uspořádání. Uspořádání firmy má naprosto jasná pravidla, vůči níže postavené osobě zachovávají Indové zřejmý odstup a dávají najevo svou moc. Mají smysl pro poslušnost, ohled a respektují autoritu a stáří. Moc je v indických firmách silně centralizována. S nadřízenými se nejedná otevřeně, připomínky se podávají prostřednictvím formálních návrhů, které zůstávají nevyslyšeny. Úplně jiná je samozřejmě situace v Evropě, resp. ve **Spojených státech**: americké firmy se vyznačují svobodným a individualistickým přístupem. Je u nich vyžadována kreativita, otevřené a neformální vedení komunikuje neformálně s podřízenými, často se pořádají různé mimopracovní akce, jejichž cílem je stmelit pracovní kolektiv. Často se konají porady, jejichž cílem je najít optimální řešení konkrétního problému, nicméně tyto porady jsou ve svých výstupech velmi efektivní. Američtí manažeři vystupují věcně, otevřeně a přímočaře, nebojí se nejistoty, často riskují. Naopak v německých firmách se setkáme se vším tím, čím jsou **Němci** jako národ pověstní: uvážlivá politika, preciznost, spolehlivost a ostatní kladné německé vlastnosti jsou ve firemní kultuře pevně zakotvené. Většina rozhodnutí se dlouho připravuje, časté jsou porady, ovšem s mnohem méně zaručeným úspěchem než u Američanů, management bývá dost uzavřený a oddělený od ostatních vrstev podniku, potrpí si na vzdělání a tituly, úcta k vedoucím pracovníkům nevyhází ani tak z jejich stáří, jako spíš z jejich pracovních a manažerských úspěchů. Hierarchicky nejuzavřenější jsou v Evropě **Francouzi**. Management se s ostatními pracovníky nedostává prakticky do styku, vrcholné pozice podniku obsazují Francouzi, pro cizince je těžké se do nich propracovat. Milují tradice, zakládají si na historii firmy, vyžadují dobrou znalost francouzštiny, v prosazování svých zvyklostí patří k nejtvrdějším v Evropě, na všechno ale mají dost času, proto nedělají ukvapená rozhodnutí. I o nich v podstatě platí, že do firemní kultury prosazují svoje tradiční národní vlastnosti (zpracováno podle Mladé fronty DNES, příloha Byznys speciál z 16. června 2008)

Zamysleme se závěrem tohoto uvažování o kreativitě, tedy tvořivosti, proč právě jí současná etika podnikání připisuje tak vysokou důležitost. Globalizovaný svět, ve kterém žijeme, pochopitelně přináší řadu změn i do této oblasti: zatímco dříve stačilo podnikat relativně méně úspěšně na to, aby zisk byl v podmínkách malého, lokálního trhu, poměrně obstojný, je dnes, v podmínkách globálního trhu, takové uvažování nepřijatelné. Nejsem – li opravdu dobrý, nepřináším – li skutečně něco nového, inovativního, konkurenceschopného, nemám mnoho šancí. Doba, kdy zákazník může pocházet z druhého konce planety a vybírat si z mojí nabídky, jako kdyby to byl soused od vedle, s sebou přináší jiné, mnohem náročnější schémata obchodu, než jsme po staletí byli zvyklí.

Bohužel není ale tento fenomén tak neviný, jak by se na první pohled mohlo zdát: dramaticky se totiž rozvírají nůžky mezi bohatou a chudou částí planety, přičemž, zatímco bohatství nás bohatých závratně roste, chudoba druhých roste stejným, ne-li větším tempem. Podle jedné studie klesly ve Spojených státech v letech 1979 – 1995 příjmy chudých o 21%, zatímco bohatí zbohatli o rovných 30%. Netřeba připomínat, že tato situace zneklidňuje nejen ekonomy, politiky, moralisty, filosofy a náboženské myslitele, ale i prosté obyvatele naší planety.

Vraťme se ale k otázce podnikatelské etiky: v globalizovaném podnikání mohou totiž snadno nastoupit nemravné praktiky, namířené proti soupeři, nezřídka to mohou být intriky, pomluvy nebo nakonec i hrubá síla, ale mohou také nastoupit čestné formy konkurenčního boje, a právě tehdy přijde ke slovu kreativita jako jedna z nejmocnějších zbraní. Proto je třeba ji věnovat tak veliký prostor.

4.3.4 Invence pro rozhodování

Nedílnou součástí manažerské práce je **rozhodování**. O rozhodování bychom mohli samozřejmě uvažovat v mnoha rovinách, např. psychologické či morální. Zkusme alespoň ve zkratce popsat psychotické jevy, s rozhodováním spojené. Jisté je, že rozhodování je proces, který mění stávající skutečnost, která nevyhovuje a kterou je třeba změnit. Kupř. změna zaměstnání: zjistil jsem, že mě moje práce už neuspokojuje, nemám jí už co dát, jsem unavený, podrážděný, vyhořelý ... Tak to jste akorát zralý změnit zaměstnání, odpoví psycholog. A má jistě pravdu. Ale změnit zaměstnání? To přece s sebou nese mnohá rizika, co když už žádnou práci nedostanu, co když mě nebudou chtít, co když mi nová práce vlastně ani nepůjde a třeba mě ani nebude bavit... Těch obav se najednou vyrojí celá řada. Nebude tedy lepší zůstat, vždyť nějak to vydržet musím, řekneme si, a hned nám vytane na mysl cosi o holubu na střeše a vrabci v hrsti. Psychologové by nás na tomto místě poučili, že je to vlastně strach z neznáma, z nejistoty a kdoví, jestli nemají pravdu ti z nich, kteří v tom nakonec vidí strach z té největší lidské nejistoty, ze smrti.

Na druhé straně ale poněkud paradoxně tvrdíme, že změna je život, ale abychom něco mohli změnit, musíme se rozhodnout. Právě proto se musíme rozhodnout, že je pro nás tak pohodlné setrvalost v pasivitě, všechno nechávat raději při starém, jen aby se nic nezměnilo. Ale pasivita není dobrá volba, ta vede nakonec k nicotě a k prázdnotě. Jen změna nás může posunout kupředu, jen změna může

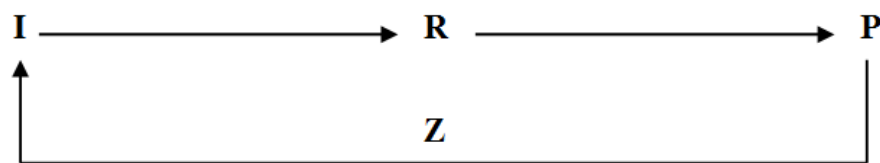
zajistit tolik potřebný rozvoj. Proč se té změně – a nejen manažeri, ale obecně většina lidí – tolik brání? Protože změna od nás vyžaduje aktivitu, vyžaduje, abychom přemýšleli, abychom se nějak angažovali, abychom nějak konali. Ale my jsme obecně líní, nebo snad ještě lépe vystrašení, bojíme se šlápnout do nejistoty, poněvadž ji nemáme dostatečně zpracovanou, je to pro nás nejistá půda. Proto máme rádi, když nám všechno běží tak, jak po věky běhávalo. Proto jsme rádi, když se v práci i osobním životě moc věcí nemění, ale všechno zůstává při starém. Je to důkaz stability, tedy falešný důkaz, ale naše psychika to tak vyhodnocuje. A zase jsme u té smrti: stabilita rovná se pro naši psychiku život, nejistota je vždycky nebezpečná, alespoň tak to většinou chápeme.

Čím je rozhodování v očích manažera? Něco už přestalo fungovat, předešlé rozhodnutí už přestalo uspokojivě působit na nějaký řízený objekt, je potřeba nového rozhodnutí. Obecně lze říci, že stávající stav už není vyhovující, je třeba ho změnit. A to se právě uskuteční rozhodnutím. Cílem každého rozhodnutí je tedy změna současného stavu. Taková změna je ale pochopitelně – jak jsme naznačili už v předcházejícím odstavci – spojena s určitým rizikem. Nevíme, jestli nám přinese kýžený efekt, a už vůbec ne, jestli onen slibovaný efekt bude stát za to. I tady ale platí, že do změn se nám příliš nechce. Ostatně i manažer je jenom člověk a podléhá obecným lidským vlastnostem.

Rozhodování tedy klade na manažera, jehož je rozhodování každodenní povinností, nemalé nároky: znamená to, že vedle odborného vzdělání musí být manažer především odborníkem na řízení změn. Aby uměl odhadnout, co a jak změnit, a aby to dokázal skutečně realizovat, tedy dotáhnout od invence až k inovaci, nesmí mu chybět tvořivost. Manažer čerpá nejen ze svého vzdělání, ze svých schopností a praxí získaných dovedností, ale též ze spolupráce se svými spolupracovníky: z toho všeho se pak rodí invence, které se postupně přetvářejí v inovace. *Rozhodnutí tedy vede k inovaci – proč by se také jinak dělalo – která je skutečně invencí (Zdeněk Dytrt)*. Právě v tomto procesu má svoje nezastupitelné místo manažerská etika. Uplatňuje se zejména v oblasti rozhodování o formě, obsahu, nákladech a termínu změny, která by měla upravit současné působení jevů, které představují určitou činnost řízeného objektu navenek a které současně vyjadřují schopnosti struktury objektu uspokojit potřeby a zájmy ekonomického a sociálního okolí.

Předmět řízení (zní to sice velmi odborně, ale je to právě ta skutečnost, která je objektem manažerova zájmu a kterou chce svým rozhodnutím, svoji inovací změnit, pohnout k lepšímu) je ovlivňován jak svými možnostmi, tak i svým ekonomickým a sociálním okolím. Znamená to tedy, že každý objekt, který je předmětem manažerova zájmu, má svoje specifické danosti a opravdu schopný a zkušený manažer, resp. celý management, dokáže včas tyto skutečnosti rozpoznat, verifikovat a uskutečnit. Dobré rozhodnutí tak není především dílem intuice, ale exaktně získaných informací na základě technicko – ekonomických analýz, sociálních a marketingových studií. Manažer nesmí také zapomenout na to, že pracuje s lidmi a s informacemi, které jsou lidmi předávány, samozřejmě též – byť neúmyslně – zkreslovány a upravovány. Každá informace, i ta sebepravdivější, totiž nese pečeť informátora. A protože na kvalitě a objektivitě informací závisí kvalita a úspěšnost rozhodnutí, je

manažerova snaha získat pravdivé informace zcela pochopitelná. Na základě špatných či upravených informací nevznikne dobré rozhodnutí.



Obr. 6: Rozhodovací proces manažera

Algoritmus rozhodování tedy můžeme znázornit obrázkem (obr. 6): do systému rozhodování (R) vstupuje informace (I) a výstupem je příkaz, resp. jiná forma rozhodnutí (P). Celý systém je vzájemně propojen zpětnou vazbou, která zajišťuje působení příkazu P na informaci I. Pokusme se nyní o bližší analýzu jednotlivých položek tohoto procesu:

Informace, která vstupuje do procesu rozhodování (I):

- O kvalitativních vlastnostech a kvantitativních parametrech řízených jevů existujících uvnitř řízeného objektu, o jejich vzájemných vztazích, o příčinách těchto vztahů a o jejich intenzitě
- O ekonomickém okolí a také o tom, jak toto okolí vnímá řízený objekt
- O vývoji morálky a erudice v teorii a praxi

Vnitřní struktura systému rozhodování (R):

- Etika charakteru
- Etika pracovní dispozice
- Profesní etika
- Etika formulace rozhodnutí

Výstup procesu rozhodování P (resp. inovace s cílem):

- Ekonomické efektivnosti
- Kultury a image řízeného objektu

Zpětná vazba Z (resp. ekonomická efektivnost rozhodovacího procesu):

- Ekonomický přínos eticky řízeného inovačního procesu
- Inovace, zvyšující kulturu řízeného objektu

Ideální případ nastane, jestliže účinek inovace, tedy vlastně reakce řízeného systému na rozhodnutí, je kladný. Takový případ svým rozhodnutím manažer zamýšlí a všechno je tedy v pořádku. Výsledek může být ale méně efektivní, než jsme předpokládali, resp. nemusí být úspěšný vůbec. Nastupuje analýza celého procesu s cílem určit příčinu. Nejčastěji dojdeme k závěru, že na vině je špatná komunikace a zpracování informací, může se ale jednat taktéž o opožděný vstup informací, nedostatečné zpracování podkladů pro rozhodování, nakonec i pozdě vydaný příkaz či rozhodnutí.

Zatímco ještě v devatenáctém století žili lidé způsobem nepříliš odlišným od způsobu života minulých staletí, přišel s nástupem 20. století zlom. Začal proces, který dnes označujeme trochu zprofanovaným termínem **globalizace**. Počínaje informačními technologiemi (na jejich počátku stojí objev telefonu), přes dopravu, finanční trhy, výrobu, problematiku životního prostředí až po politiku je dnes takřka vše globalizováno. Co bylo dříve výsadou lokálních trhů a problematikou regionů, stává se ponenáhlu problémem celosvětovým. Celosvětově – i když se to z pohledu stárnoucí Evropy nezdá – přibývá obyvatel, je třeba hledat nové způsoby jejich obživy, jejich sociálního zajištění, přičemž toho všeho nelze dosáhnout bez integrace jednotlivých zemí, ale i regionů do globálního prostoru světa. Už dávno není pravdou, že to, co se děje v sousední vesnici, mě nemusí zajímat. Vždyť svět ne náhodou bývá přirovnán k jedné velké vesnici, která musí řešit svoje problémy společně, chce-li nejen přežít, ale ještě nadto efektivně fungovat. Jedná se dnes především o otevřené a rostoucí národní hospodářství, doprovázené celoživotním vzděláváním všech členů společnosti a jejich sociální zabezpečení.

Zatímco jediným smyslem podnikání v minulých dobách bylo zvyšování zisku a jen málo se hledělo na ostatní faktory (ostatně tomuto tématu jsme se již podrobně věnovali v kapitole o sociálním učení církve a reakci v podobě dělnického hnutí), je dnes povinností podnikatele harmonizovat vztahy mezi ziskem, vytvářením hodnot pro zaměstnance a manažery a stakeholdery. Jedná se o nové a velmi náročné úkoly, které nejen před podnikatele staví potřebu budovat eticky vydařenou firmu, mající dobré jméno a snažící se uspět v podnikatelském prostředí. A znovu jsme u nutnosti tvůrčího a etického myšlení v práci jak obyčejných dělníků, tak vrcholového managementu. Úspěch firmy, která si sice klade veliké podnikatelské ambice, ale současně zůstává eticky odpovědnou a prestižní organizací, záleží přece na společné snaze všech. Bez vysoké morální laťky, kterou z povahy věci nastavuje především management, nelze dnes na globálním trhu uspět.

4.3.5 Systém manažerské etiky

Hovoříme-li totiž o nezbytnosti etiky v podnikatelské praxi, nemůžeme ji jaksi vytrhnout z celkového kontextu. Jak už také víme, je etika managementu a podnikání pouze aplikovanou etikou a nelze tedy o ní uvažovat bez souvislostí s ostatními oblastmi lidského života. Nelze si přece představit eticky vyzrálého manažera a eticky vyzrálou firmu, pohybující se jako celek v jinak nemravném prostředí. Firma není izolovanou a cizorodou jednotkou, ale ve firmě pracují a rozhodují lidé, kteří pracují, rozhodují, zkrátka žijí, v mnoha dalších společenstvích, institucích a navzájem se tak prolínají jejich mravní standardy a postoje. Zkrátka a dobře: jak se lidé chovají ve svém normálním běžném životě,

tak se chovají i na pracovišti. Leda, že bychom zavedli tvrdé represivní metody, ty samozřejmě mohou situaci částečně zlepšit, ale řekli jsme si už, že tudy cesta nevede.

Pomineme-li specifika naší společnosti, která je zejména v morální rovině hodně zanedbaná, můžeme svoje naděje alespoň částečně upnout k **výchově**. Výuka manažerské etiky by se tak měla stát nezbytnou součástí učebních programů vysokých škol ekonomického zaměření, ale v podstatě i všech ekonomických studijních oborů a směrů. Námitka může znít: je tohle opravdu potřeba? Nestačí vychovávat lidi k etickému myšlení? Nestačí. Manažerská etika má totiž svoje specifika stejně jako etika lékařská, vojenská apod. Bez patřičné teoretické průpravy bychom si totiž ani nemuseli tato specifika připustit, uvědomit a hledat jejich řešení. Člověk může žít velice mravným životem a současně nemusí rozumět, ale ani znát speciální etické otázky, které ten který obor klade.

Ještě lépe, než v oboru manažerské etiky, to vynikne ve vědě. Ta současná totiž před nás staví taková dilemata, že ani odborníci si s nimi neví rady, natož „řadoví“ lidé. A právě promptní aplikace výsledků vědecké a technické práce do praxe patří k prioritám managementu, dbát tedy na etiku vědy je též jednou z priorit dneška. Právě proto má etika a speciálně etika managementu na školách svoje místo. Manažeři jako vrcholní představitelé organizace, kteří jsou pro svoje spolupracovníky vzorem a stimulatorem číslo jedna, musí jít příkladem. Lidé se přece obecně rádi uchylují k nemravnému jednání, pokud vidí „příklady“ shora.

Ještě aktuálnější je tato výchova k etice v naší společnosti, která – jak jsem už kolikrát připomněl – má obecně s morálně vydařeným jednáním značné problémy. Hledat příčiny tohoto jevu jistě značně překračuje rámec této učebnice, nicméně alespoň některých se letmo dotknout můžeme.

Na prvním místě je to jistě značná míra atheizace naší společnosti, jejíž kořeny nejsou úplně jasné. Jistě lze uvažovat o neblahém vlivu propojení církve s Rakousko – Uherským císařstvím¹⁶, které vedlo spolu s Masarykovými názory k oslabení vztahu mezi českým národem a katolickou církví po vzniku

¹⁶ Pražský arcibiskup, kardinál Dominik Duka k tomu připomíná: *Ke zlomovému období dochází v polovině 19. stol. Monarchie se na základě principu duality rozdělila na Rakousko a Uhersko, což pro český národ představovalo zklamání. Český požadavek triality byl odmítnut. Česká reprezentace, kterou tvořili politici ze staročeské strany, to byli politici konzervativní a katolíci. Výjimkou byl František Palacký. Důvodem, proč nebyl akceptován požadavek triality, byly námitky budapeštské a vídeňské vlády, které obvinily českou delegaci z konzervatismu a katolické bigotnosti. Vídeň i Budapešť měly totiž až do zániku monarchie liberální a antiklerikální vlády. ... Habsburský dvůr byl katolický, ale vlády nikoliv. Pro českou politickou scénu to znamenalo nutnost změny politického kursu. Konzervativní staročeská strana byla vytlačena stranou mladočechů, kteří zdůrazňovali princip pokrokovosti, ale i princip antiklerikální a antikatolický. Viděli v tom šanci do budoucna, možnost domluvit se s vládami monarchie, které ctily podobné zásady. Ve zlomovém období rozpadu monarchie po 1. sv. válce, se česká politická scéna přiklonila k německé orientaci – „prýč od Říma“, což znamenalo i prýč od katolické císařské Vídně. Katolickou hierarchii tohoto období tvořila převážně aristokracie, která nebyla německá, ale mezinárodní. Česká katolická církev se tedy po celou existenci 19. a 20. století nechala strhnout pokušením být církví nacionalistickou. To ovšem mělo své důsledky. Jestliže byl národ stržen nacionalistickým proudem, došlo především v 19. století k rozchodu mezi církví a školou, a na tom se výrazně podílel i Prof. T. G. Masaryk. Po roce 1867 církev ztratila privilegované postavení a monarchie přestala být konfesním státem. Rozvod trůnu a oltáře se nekonal v roce 1918, jak si mnozí myslí, ale již po prohrané bitvě u Hradce Králové roku 1866. Na oko se moc nezměnilo, ale ve skutečnosti se změnilo mnoho. Česká inteligence se v tomto období rozešla s církví. Tady jsou kořeny ztráty popularity a prestiže katolické církve uvnitř našeho národa. (Dominik Duka: V duchu pravdy, Fléna, Ústí nad Orlicí 2008)*

1. republiky. Jistě lze též uvažovat o vlivu komunistů v naší zemi, kteří českému duchovnímu – a nejen duchovnímu – životu zasadili mocnou ránu. Jistě se lze vrátit ještě o staletí zpět a hledat příčinu v případě Mistra Jana Husa, katolického kněze, který za svůj postoj zaplatil životem¹⁷ a jehož tragická smrt v Kostnici léta Páně 1415 rozpoutala husitské hnutí, v jistém slova smyslu jednu z temných kapitol naší historie ... Ať ale půjdeme jakkoliv daleko, obávám se, že příčinu českého ateismu jen tak neodhalíme. Jedná se o mnohavrstevný fenomén, který rozluští možná až budoucí generace vědců i vzhledem k dalšímu vývoji našeho národa. Již teď ale můžeme konstatovat, že ateismus a nemravné jednání jsou dvě strany téže mince a jedno jde ruku v ruce s druhým. Na druhé straně jsme ale svědky toho, že kriminalita, korupce a jiné úpadkové společenské jevy bují i v zemích s vysokou mírou religiozity, jako např. v Jižní Americe. Fenomén je tedy opravdu mnohem komplikovanější, než by se mohlo zdát. Nicméně spojitost mezi náboženstvím a morálkou, jak to tvrdily generace našich předků, bezesporu je.

Dalším fenoménem, jehož vliv na morální naši společnosti je nad jiné zřejmý, jsou čtyři desetiletí komunistické diktatury. Doba, která stavěla svůj úspěch na lži, která likvidovala jakýkoliv projev občanských práv a svobod, která plnila věznice a bohužel i popraviště nevinnými lidmi, která naši zem izolovala od normálního demokratického světa, snad ani jiné důsledky mít nemohla. Speciálně v námi sledované oblasti, kde ekonomika ustoupila politickým tlakům a stala se politickou ekonomikou, kde státní plánování nahradilo do té doby úspěšně se rozvíjející ekonomiku předválečného Československa, kde se zpochybňoval význam etiky a morálky nejen v podnikání, ale i v běžném životě, se nemůžeme divit, že dodnes některým manažerům nelze vysvětlit, že komunistické metody je nutno jednou provždy a definitivně zapomenout. Doba, ve které se ve škole říkalo něco jiného než doma a dítě bylo od nejtěžších let vychovááno k opatrnosti, aby se neprořeklo, protože existuje přece dvojí pravda, doba, ve které krást bylo skoro povinností, protože tak se to přece dělalo všude a dělali to všichni, doba, ve které se kolaborovalo, udávalo a zavíralo za hlouposti, tato doba tak zdevastovala náš národ, že se nemůžeme divit, jak špatně na tom naše současná společnost je.

Ano, někdo může namítnout, že socialismus byl přece i v jiných zemích a jak to vypadá tam. Mnohdy hůře než u nás, bohužel, ekonomicky a morálně zdevastované společnosti Východu, které si prošly rudým temnem, netřeba zmiňovat. Morálka se nejen nenosila, ale nosit nesměla, protože vládnoucí třída přece nutila národ dělat z principu neetické věci, chovat se nemravně, nebyl tu tedy ani v nejmenším zájem na tom, aby lidé svoje jednání promýšleli, klasifikovali, hodnotili z jiných než stranických pozic. Marxisticko – leninská morálka, hlásající závislost hodnot dobra a zla na vztahu k výrobním prostředkům, snad ani etikou nazvat nešla.

Ocitáme se tedy v situaci, která rozhodně není příznivá. Stejně tak bláhový jako ten, kdo popírá vliv socialismu na mravní kvalitu našeho národa, je ten, kdo čekal, že se situace s nástupem svobody

¹⁷ podrobněji o postavě Mistra Jana Husa např. ve studii: Vladimír Slámečka: Posvátná místa v držení ČVUT: Betlémská kaple, v Pražská technika 5/2003, vydavatelství ČVUT

a demokracie bude rychle měnit. Nebude, čeká nás opravdu běh na dlouhou trať, naše společnost je zprimitizovaná, zvlgarizovaná, všeobecně zhrublá. A co nejhorší: chybí nám vzory, nemáme se od koho učit, koho napodobovat. Platí to v politice, v církvi, platí to i v podnikatelské sféře. Možná tím spíš, jak se tato sféra dostává do bezprostředního kontaktu s majetkem, který představoval pro člověka vždy veliké pokušení a tedy mnohem větší prostor k morálnímu selhání.

Ale abychom nebyli jen pesimisty: za téměř dvě desetiletí svobody našeho národa se naše vlast pevně integrovala do demokratických evropských struktur, které jsou – alespoň po vnější stránce – určitou nezpochybnitelnou zárukou, že nesestupujeme, ale – byť mnohdy jen po nepatrných krůčcích – vystupujeme. To nemůže ostatně zpochybnit ani ten největší skeptik. Co se týká našeho oboru, na podnikatelské sféře se zabydlely mnohé „západní“ firmy, které nekompromisně zavádějí standardy, na které jsou zvyklé ve svých mateřských zemích, zahraniční manažeři přinášejí hodnoty, které jsou v demokratických zemích běžné, studenti stále častěji vyjíždějí na zahraniční stáže, zvyšuje se vzájemná obměna studentů, provázanost studia na našich a zahraničních univerzitách, více si uvědomujeme, jak se to dělá jinde a jak to děláme my.

Etika jako samostatná vědní disciplína, pronikla s výukou náboženství, resp. teologie, filosofie, psychologie a jiných užitečných nauk, nejen na vysoké školy, ale pevně se zabydlela na gymnáziích, středních školách i na nižších stupních škol. Ostatně stačí zadat některá klíčová slova do vyhledávače a můžeme se přesvědčit sami, že etika v mnoha podobách a v mnoha rovinách tvoří neodmyslitelnou součást výuky na všech stupních a všech typech škol v naší vlasti. Výjimkou není ani přítomnost duchovních různých křesťanských církví, na školách pracují specializovaná poradenská pracoviště¹⁸, v jejichž řadách nalezneme obvykle jak zmiňované kněze, tak psychology, právníky, kariérní či sociální poradce a pracovníky, věnující se handicapovaným studentům.

O nutnosti manažerské etiky a etiky v podnikání vůbec, o nutnosti neustálého zvyšování morálních standardů každého z nás tedy nikdo nepochybuje. Budeme-li v následující kapitole podrobně uvažovat o subsystémech manažerské etiky, nesmíme přitom ztrácet ze zřetele, že se nejedná o nějaký neměnný, ustrnulý a zkostnatělý systém, ale naopak o naopak o neustálou výzvu k sebezdokonalování. Vždyť obecně morální systémy tu nejsou od toho, aby nás svazovaly a hendikepovaly, ale aby v nás naopak probouzely touhu po větší a větší dokonalosti, která je sama o sobě krásná a přitažlivá.

¹⁸ vzorem může být před devíti lety založené Centrum informačních a poradenských služeb ČVUT v Praze, v jehož řadách nalezneme jak psychologa, tak právníka, tak i katolického kněze. Nedílnou součástí je i tzv. Handicap poradna, věnující se handicapovaným studentům v rámci celého ČVUT. Krom toho v prostoru Centra pracuje Kariérní centrum, pořádají se kurzy, besedy, přednášky, workshopy. CIPS ČVUT v Praze je moderním multifunkčním zařízením, jehož parametry snesou srovnání se špičkovými pracovišti na západoevropských univerzitách.

4.4 Subsystémy manažerské etiky

Z hlediska systémového pohledu můžeme manažerskou etiku rozdělit na několik subsystémů, které jsou ve skutečnosti navzájem provázané a tvoří neoddělitelnou jednotu. My se jimi ale – z čistě teoretických důvodů – budeme zabývat odděleně:

4.4.1 Morálka a kreativita

Etice a morálce jsme se věnovali velmi podrobně už v předcházejících kapitolách včetně terminologie, která není v odborné literatuře jednotná. Pro úplnost připomeňme, že v této knize označujeme slovem „etika“ filosofickou disciplínu, zatímco „morálku“ chápeme jako disciplínu teologickou. Nicméně v textu se slova „etika“ a „morálka“, resp. „etický“ a „morální“, zaměňují a představují tak synonyma. Není záměrem této knihy zabývat se morálními otázkami jako takovými, ledascos jsme načrtli v kapitole o Dekalogu, který beze všech pochybností tvoří základ euro – americké civilizace, ledascos bylo naznačeno i v dalších kapitolách.

Ze všeho řečeného vyplývá, že etika, resp. její aplikace do konkrétních sociokulturních podmínek, je velmi složitá. I když vycházíme z předpokladu, že základní morální normy jsou neměnné a jednou provždy Bohem dané, je přesto velmi nesnadné tyto normy aplikovat na každodenní všední život. Morální standardy, kterými se ve svém životě řídíme, jsou tak mnohvrstevné, že jen velmi těžko se nám podaří jednotlivé vrstvy od sebe oddělit a zkoumat každou z nich zvlášť. Aniž zpochybňujeme neměnný a nadpřirozený původ základních morálních norem, nemůžeme nevidět, že konkrétní normy, podle nichž žijeme, jsou výsledkem mnohdy tisíciletého vývoje mravního chápání lidstva. Do hry vstupují faktory kulturní, sociální, biologické, psychologické, ale i politické a v neposlední řadě ekonomické, které podobu norem ve výsledku formují.

I když není pravdou, jak se nám mnohdy dnešní společnost snaží namluvit, že by morálka byla věcí pouhé domluvy určité skupiny lidí, je přesto na „domluvě“ silně závislá. S morálními zákony to totiž není zdaleka tak jednoduché jako se zákony fyzikálními. Jestliže odejdu z místnosti oknem, které je v desátém patře, nikdo nepochybuje, jak dopadnu. „Trest“ za ignorování fyzikálních zákonů přichází vzápětí a nikoho tak nenechá na pochybách, že fyzikální zákony platí objektivně, nezávisle na nás a jejich nerespektování se nemusí vyplatit. Jestliže naopak podvedu svého partnera a poruším tak neméně objektivně platící zákon „Nezcižolžíš“, nic se vzápětí nestane. To, že se mi třeba následně rozpadne rodina, děti propadnou depresím, alkoholu či drogám a budou mít zkažené životy, už nikoho nenapadne přičíst na vrub mému mravnímu selhání. A přece je tu úplně stejná souvislost jako v případě prvním. Jen je poněkud opožděná a v očích mnohých – ke škodě jejich i celé společnosti – zdánlivě náhodná.

Morální zákony tedy platí obecně, ale skutečně je nad nimi silná lidská nadstavba, která je plně v našich rukách. Nadto nadevšechno – což je v jistém slova smyslu problém moderní společnosti – neexistuje síla, která by lidi přesvědčila o tom, že jejich jednání je mravně nesprávné, i když je zároveň ještě zákonné. A právě díky tomu, že „trest“ za přestupování morálních zákonů přichází se značným zpožděním (možná bychom mohli vzpomenout prastaré pravdy o Božích mlýnech, které melou sice jistě, ale mnohdy bohužel velmi pomalu), lze lidi jen velmi těžko „přesvědčit“ o tom, že by měli svoje chování změnit.

V současné době je přímo klasickým příkladem vztah k životnímu prostředí. Všichni víme, že způsob života a chování k přírodě, který v současnosti uplatňuje bohatý Západ, resp. Sever, není dlouho udržitelný. Naše civilizace bez zábran drancuje nerostné zdroje, hovoří se o tom, že zásoby ropy jsou maximálně na 50 let při současném tempu spotřeby, které se ale nejspíš bude stále zvyšovat, země se zavaluje odpady, o globálním oteplování nemluvě. Všichni víme, že je nejvyšší čas změnit životní styl, nicméně v demokratické společnosti neexistuje síla, která by k tomu občany donutila. A tak stále používáme bez zábran automobily, ač bychom mohli jet vlakem či tramvají, nerecyklujeme odpady, žijeme konzumně ve všech sférách a řídíme se heslem „po nás potopa“. Snad jediným způsobem, jak lze člověka donutit ke změně chování, jsou peníze. Bude-li cena pohonných hmot neúměrně vysoká a cena hromadné dopravy rozumně nastavena, budou-li lidi opouštět automobily a přeorientovat se právě na hromadnou dopravu. Taková opatření ale samozřejmě nelze aplikovat plošně a opět ve většině případů neexistuje síla, která by k těmto krokům mohla např. dopravce či prodejce donutit.

I když se problémem konzumu budeme zabývat na závěr této učebnice, můžeme už na tomto místě konstatovat, že se jedná opět o velmi zamotané klubko různých morálních problémů, které zdaleka není tak snadné rozmotat. Konzumní styl života jako fenomén současné doby se totiž zdaleka neuskutečňuje jen v podobě přetékajících vozíků, které potkáváme v neděli dopoledne na parkovištích hypermarketů, ale prorůstá celou naší společností a doslova ji paralyzuje. Pro téma této publikace má samozřejmě stěžejní význam.

Morálka, resp. morální proměna člověka, je v dnešní době nebývale aktuální výzvou, která stojí před lidskou společností jako celkem.

- **Zákon**

Zatím jen letmo jsme se dotkli problematiky zákona v úvodu k biblickému Dekalogu. Zákon, o kterém je teď řeč, a který tvoří nedílnou součást subsystému „Morálka a kreativita“, jsme nazvali zákonem pozitivním¹⁹ a už víme, že je to zákon, který je v jistém slova smyslu „položený“ legitimní²⁰ autoritou

¹⁹ **pono, ere, posui, positum**, položit

²⁰ slovo legitimní otevírá celou řadu otázek a problémů. Samo pochází z lat. **lex, legis**, zákon. Setkáváme se s dvěma aplikacemi tohoto slova: legální a legitimní. Zatímco legitimní považuje Slovník cizích slov za *právně uznávaný, zákonný, založený na zákonném oprávnění*, je slovo legální vysvětlováno jako *zákonný, ve shodě s právním řádem*. Otázkou je, co považujeme za onu normu právního řádu. Některá právní ustanovení v socialistickém Československu tak byla ve smyslu

– lidskou nebo Boží. Je to zákon, který doplňuje to, co nelze vyčíst ze zákona přirozeného, resp. věčného. Také jsme tento zákon v souladu se scholastickou tradicí definovali jako *rozumné uspořádání k obecnému dobru, prohlášené od toho, kdo pečuje o společnost*. Jinde je zákon definován jako *určité pravidlo, podle něhož jsou věci a bytosti vedeny k určitému chování a od jiného jsou zdržovány*²¹. Zákon je v těchto dvou definicích, které vycházejí z myšlenkového bohatství sv. Tomáše Akvinského a scholastické teologie, chápán jako nezbytné pravidlo, které upravuje lidské chování v souladu s objektivně platnými normami, neboť *kdybychom neměli žádné společensko-právní zákony, byli bychom barbaři, kdybychom neznali žádné přírodní zákony, byly bychom bezbranné bytosti vydané na pospas vládě slepých přírodních sil*²².

Zákon je tedy v první řadě vyhlášen za účelem rozumného uspořádání (*rationis ordinatio*) života rozumných bytostí, tedy lidí. Ani zvířata, ale ani lidé nevládnoucí rozumem (nesvěprávní) nemohou být tedy předmětem zájmu zákona, který je produktem praktického rozumu a rozumným způsobem působí na člověka, aby uspořádal jeho život. Předpokládáme-li, že normální člověk touží po dobru, dobro miluje a snaží se o něj, pak je to právě zákon, který se snaží jeho cestu k dobru usnadnit tím, že ukazuje směr, kterým by se naše touha měla ubírat, abychom dosáhli kýženého dobra nejen jako jednotlivci, ale i jako společnost.

Poslední cíl člověka, jak o něm mluví morální teologie, je tím nejvyšším dobrem, kterého chceme dosáhnout, v posledku je tedy zákon veden právě snahou o dosažení tohoto nejvyššího dobra. A jsme u smyslu další části definice, totiž že zákon je rozumným uspořádáním k obecnému dobru (*ad bonum commune*). Zákonu tedy jde o dobro jednotlivce nikoliv jako takové, ale o dobro jednotlivce vzhledem k dobru celku. A to je mnohdy podstatný rozdíl. Nelze totiž uspokojit oprávněné potřeby jednotlivců, aniž bychom nebrali v potaz dobro všech. A dobro všech má samozřejmě před dobrem jednotlivce přednost. Existence zákona předpokládá, že člověk je bytost sociální, nikoliv izolovaná, a zákon je tedy též nástrojem, začleňujícím jednotlivce do společenství, do celku, v kterém člověk teprve nalezne svoje skutečné osobní dovršení, své „nejlepší“ dobro. Zákon tedy v jistém slova smyslu člověka vede od sebe ke druhým, od sobectví ke skutečnému altruismu, a pomáhá v posledku plnému rozvinutí osobnosti člověka. To je také ale zároveň zdroj legitimacy zákona: jeho zaměření k dobru všech. I v tomto slova smyslu nemohou být „dobrymi“ ty zákony, které vyhláší určité společenské vrstvy, vládnoucí třídy nebo dokonce jednotlivci na způsob diktátorů, tyranů či jiných samozvaných vládců.

obou slov poněkud problematická: Federální shromáždění jakožto vrcholný zákonodárný sbor, přece nevzešel z legálních voleb, ale z voleb zmanipulovaných a tudíž nemohl být legitimním orgánem, jehož zákony by byly závazné. A už vůbec ne pro svoji kolizi s nadřazenými morálními principy. Je možné, aby pozitivní, tedy lidskou autoritou vyhlášený zákon, kolidoval s obecnými lidskými právy, např. na svobodu projevu, vyznání, volného cestování, možnosti volby, ve které zemi budu žít, vlastnictví, podnikání atd. Mnohé zákony v socialistickém Československu nejenže byly vyhlášeny nelegitimní autoritou, ale byly i nelegální pro svoji kolizi s vyššími právními a mravními principy. Jinak je tomu dnes: autorita, která vyhláší zákony, je zcela legitimní, protože její původ je legální, zákonný, nekoliduje s jakýmkoliv jiným, a to ani přirozeným zákonem. Některé zákony, touto legitimní autoritou vyhlášené, jsou ale nelegální – např. zprofanovaný zákon o potratech nemůže být legální už proto, že koliduje s nezpochybnitelnou normou přirozeného zákona, formulovanou 5. příkázáním Desatera.

²¹ F. J. Sheed: *Theology for Beginners*, samizdat, 1982

²² tamtéž

Posledním charakteristickým rysem pozitivního zákona je jeho vyhlášení legitimní autoritou, resp. autoritou, která pečuje o společnost, přičemž zákonodárná autorita je definována jako *kompetence za účelem společného dobra*²³. V teologickém slova smyslu je touto nejvyšší autoritou, která naše kroky řídí ke společnému dobru, Bůh: On je původcem naší přirozenosti a zároveň posledním cílem člověka. Jak ale víme, pokrývá Boží pozitivní zákon jen nepatrnou část zákonodárství (klasickým, v této knize též už uvedeným božským pozitivním předpisem je 3. přikázání Dekalogu), za většinou pozitivních zákonů stojí autorita lidská. Podle Tomáše Akvinského je participantem na této absolutní Boží autoritě člověk. Ten je také oprávněn v souladu s Božími zákony prohlašovat zákony lidské. Nositelé této autority někdy povstávají z přirozeného hierarchického řádu, kterým je lidská společnost nesena (otec či matka v rodině vůči dětem), někdy jsou do těchto funkcí voleni, vybíráni, jmenováni. *Autorita je v tomto případě služebnicí společnosti, skrze kterou společnost vykonává svou moc sama nad sebou*²⁴.

Zákon, který je výsledkem zákonodárné činnosti legitimní lidské autority, jak bylo naznačeno v přecházející úvaze, potvrzuje platnost zákona přirozeného a zpřesňuje ho v těch oblastech, ve kterých sama povaha věcí neurčila, co je nutné. Lidský zákon nesmí nikdy kolidovat s přirozeným zákonem²⁵, musí mít za cíl společné dobro všech a musí být možný, to znamená jeho plnění musí být mravně i fyzicky uskutečnitelné. Takový zákon současně musí brát ohled na podmínky, ve kterých společenství, jehož chování upravuje, žije. V námi sledované oblasti je soustava zákonných a společenských norem a systémů, zabezpečujících jejich plnění, naprosto nezastupitelná. V praxi se ale může stát, že tato zákonná ustanovení nepokrývají celou sledovanou oblast, nebo se naopak překrývají a jsou zdrojem nejasností a pochybností, nebo jsou dokonce v rozporu – kolize různých příkazů, předpisů a vyhlášek není v našem prostředí ničím neobvyklým.

Dalším problémem, se kterým se na tomto poli můžeme setkat, je rozporuplná, často účelově laděná interpretace zákona, doprovázená malou úctou k právu a tím pádem z ní plynoucí i nízkou vymahatelností práva. Mnoho skutečností je totiž v naší zemi právně ošetřeno a řešeno, leč jen malé procento lidí bere tyto normy vážně a podle nich jedná. Jeden příklad za všechny: stačí se podívat na naše silnice! I v této oblasti – v oblasti dodržování a respektu k právním normám a zákonům – je třeba udělat ještě spoustu práce, než se staneme opravdu právním státem se vším, co k tomu náleží. Dnes jím, navzdory halasným proklamacím politiků, ještě bohužel nejsme.

- **Svědomí**

I kdybychom nastavili kontrolní mechanismy jakkoliv přísně, nebudeme nikdy schopni kontrolovat jednání každého člověka. Sebedokonalejší systém morálních i právních předpisů lze obejít, chci-li ho obejít, lze se koneckonců přetvařovat, podvádět, chovat se pokrytecky. To, k čemu mnohdy moderní psychologové a odborníci na mezilidské vztahy teprve postupně docházejí, zná morální teologie už

²³ Albert Beneš: Morální teologie, KRYSTAL, Praha 1994, str. 47

²⁴ tamtéž, str. 48

²⁵ „Co nepřipouští přirozenost, to nestvrzuje žádný zákon“ (Celsus: Digesta)

staletí a bez problémů s tím pracuje. Zkušenost – a to zkušenost vpravdě odvěká – nás učí, že mantinely, které určují moralitu našeho jednání, nejsou nastavitelné zvenku, ale zevnitř. Člověk sám musí pochopit, že žít mravně je po všech stránkách vydařené a že takový způsob života se, ať si okolí říká cokoli, vyplácí. Tohoto tématu jsme se už částečně dotkli v úvaze o tzv. „vloženém“ zákoně, kde jsme si ujasnili, že nikoliv moc zákona, hlídajícího naše jednání zvenku na způsob strážce či četníka, ale vnitřní ztotožnění se se zákonem, potřeba konat dobro z vnitřní evidence dobra, touha po dobru, protože je krásné, přitažlivé a vzrušující – to je obsah staleté nauky o vloženém zákoně. A při těchto úvahách se nelze vyhnout jedné z ústředních kategorií morální teologie, resp. etiky vůbec, a tím je svědomí. Každý z nás jaksí intuitivně cítíme, co to svědomí je, většina z nás je přesvědčena, že svědomí dokonce má (i když se mezi odborníky vyskytují názory, že existují jedinci, kteří svědomí nemají, ale že není daleko doba, kdy bude svědomí postupně vymýceno) a možná bychom byli schopni sestavit alespoň pokus o definici. Co tedy je to svědomí?

První promyšlené pojetí svědomí se objevuje ve stoické filosofii: Seneca učí, že *svědomí je posvátný duch, daný jako strážce nad našimi špatnými i dobrými skutky*, podobně i Cicero, Livius, Plinius Mladší a mnozí další antičtí myslitelé chápou svědomí jako Zákonodárce, který bdí nad naší mravností: dobro chválí a zlo kárá. Dává nám tedy jednoznačnou odpověď, která je aplikací základního vyjádření přirozeného zákona do konkrétní situace našeho života: dobro konej a zla se varuj! Zajímavá je teorie, se kterou přichází sv. Tomáš Akvinský, když rozlišuje svědomí obecné, které poznává nejobecnější zásady správného jednání (synderesis) a svědomí konkrétní, které tyto zásady aplikuje na konkrétní situaci (conscientia). Tím ale vlastně jen rozvádí a zpřesňuje nauku, se kterou dávno před ním přišel Aristoteles: teoretický a praktický rozum tvoří základ našeho úsudku o mravnosti toho či onoho skutku.

Spolu s Aristotelem, sv. Tomášem a ostatními mysliteli aristotelsko – tomistické tradice tak můžeme říkat, že *svědomí je praktický úsudek, kterým člověk poznává, zda konkrétní jednání, které zamýšlí vykonat nebo právě uskutečňuje nebo už provedl, je mravně dobré či špatné. Projevuje se schopností praktického rozumu činit mravní úsudky a závěry. Tato činnost praktického rozumu je součástí přirozeného zákona. Aplikací praktického rozumu na konkrétní situaci tak dochází k závěrům, zda skutek, který budeme konat nebo jsme ho již vykonali, je mravně dobrý nebo špatný, zda jej schvalovat nebo ho odmítnout.*²⁶

Druhý vatikánský koncil v koncilním dokumentu „Radost a naděje“ říká, že *v hlubinách svědomí odkrývá člověk zákon, který si sám neukládá, ale který musí poslouchat. Jeho hlas ho stále vybízí, aby miloval a konal dobro a vyhýbal se zlu, a když je třeba, promlouvá k sluchu jeho srdce. Neboť člověk má ve svém srdci zákon, vepsaný Bohem ... Svědomí je nejtajnější střed a svatyně člověka; v ní je sám s Bohem, jehož hlas mu zaznívá v nitru.*²⁷

²⁶ Jiljí Příkaský: Etika, KN, Kostelní Vydří 2000, str. 43

²⁷ GeS 16

A nakonec myšlenka z pera význačného anglického konvertity, pozdějšího kardinála, Johna Henry Newmana: *Svědomy je zákon našeho ducha, který ho však přesahuje; zákon, který nám dává rozkazy, který ukazuje odpovědnost a povinnost, strach a naději ... je to posel Toho, který k nám mluví zastřeně jak v přirozeném světě, tak ve světě milosti, poučuje nás a vede. Svědomí je první zástupce Krista.*²⁸

Hlas svědomí, který v nás zaznívá, je tedy něčím na výsost důležitým, ba podle názoru mnoha myslitelů dokonce něčím posvátným, neřku-li božským. Jeho význam pro nás mravně vydařený život je nezastupitelný. Nicméně nemusíme být velkými moralisty, abychom nevěděli, že hlas svědomí je možno otupit, aby zazníval stále slaběji, že ho lze v určitých případech dokonce umlčet, ale že ho lze taky vychovat k správné citlivosti a učinit z něj takřka neomylného arbitra morality našich skutků. Jen takové svědomí, které nás včas varuje před zlem a naopak pobízí ke konání dobra, je žádoucím průvodcem naším životem.

Výchova ke svědomí je tedy důležitou součástí mravní formace člověka, zejména mladého člověka, a měla by být nedílnou součástí jakékoliv etické výchovy. Právě v této oblasti je ale nezastupitelné poslání rodičů, potažmo učitelů, vychovatelů, kněží a jiných odborníků, kterým společnost svěřuje mravní alidskou formaci svých členů. Špatnou výchovou, špatným příkladem či pokrouceným vnímáním skutečnosti lze totiž svědomí pokřivit a to v obou směrech. Mluvíme pak o skrupulózním²⁹ či naopak laxním³⁰ svědomí.

Zejména v oblasti manažerské etiky je výchova ke zdravému svědomí velmi důležitá. Manažer jako člověk, který stojí často před vážnými a zároveň nesnadnými a problematickými rozhodnutími, musí umět rozhodovat jistě, svobodně a přitom odpovědně. Jeho svědomí nemůže být nejisté, nemůže být pokřivené, ani skrupulózní, ale ani laxní. Manažerské svědomí se musí vychovávat k určitosti, trvat na docílení jistoty v rozhodování, neutíkat od řešení, nenechat ho viset ve vzduchu³¹.

Nicméně jak v životě manažera, tak obyčejného člověka, nastávají situace, kdy řešení není tak snadné, a už vůbec ne černobílé, kdy je třeba uchýlit se k mravním kompromisům³², kdy je třeba mravní ideál naplnit jen zčásti, protože zcela je to z mnoha důvodů neuskutečnitelné. Taková situace nastává zejména tehdy, když je dobro neoddělitelně spojeno se zlem, když z více žádoucích dober je jen některé reálně dosažitelné, když hrozí zneužití dobrého jednání, když daná situace nabízí volbu mezi dvěma zly a mravně dobré či indiferentní řešení neexistuje, když dochází ke kolizi vyšší hodnoty s hodnotou nižší, ale momentálně naléhavější apod. Takových příkladů (kázusů) bychom mohli najít jak v reálném životě, tak v literatuře celou řadu.

²⁸ John kardinál Newman: List do Norfolku, 5

²⁹ **scrupulus** ostrý, drsný kamínek, starost, úzkost, obava

³⁰ **laxus** volný, uvolněný, roztažený, široký, nevázaný

³¹ Jiří Skoblík: Přehled křesťanské etiky, KAROLINUM, Praha 1997, str. 94

³² **cum - promitto** společně slibovat

Moralisté nás tedy poučují, že jediným správným kritériem našeho jednání je jisté svědomí³³ a to pouze svědomí předchozí a průběžné (výčitky, nastupující až po konkrétním činu nemají na morálitu předchozího jednání žádný vliv). Z denní praxe ale víme – a zde se dostáváme do oblasti, která je zejména pro manažery a řídicí pracovníky velmi důležitá – že přímá jistota pro naše rozhodnutí nebývá vždycky zaručena. V těchto případech nám už po staletí přicházejí na pomoc tzv. reflexní principy, jejichž posláním je učinit z nejistoty alespoň jistotu nepřímou. Neuškodí, když se s nimi na tomto místě alespoň krátce seznámíme:

1. **Podmínky držitele jsou lepší.** Vidím-li totiž u někoho nějakou věc, nepochybuji, že ta věc mu patří. Sedá-li někdo na parkovišti do vozu, který si odemkl, vstupuje-li do domu nebo má-li v ruce mobilní telefon, je podle 1. reflexního principu pravděpodobné, že automobil, dům i telefon patří vlastníkov. Opak je nepravděpodobný, musí se dokazovat. Břemeno důkazů tedy leží na tom, kdo by tento běžně uznávaný stav věci chtěl zpochybnit.
2. **U každé práce se předpokládá, že byla vykonána řádně,** tedy tak, jak obvykle bývá vykonána, naopak je nepravděpodobný opak.
3. **Skutečnost se nepředpokládá, musí se doložit.** Ucházím-li se o místo lékaře, musím nabyté vzdělání doložit řádnými dokumenty, nestačí říct: ujišťuji vás, že jsem vynikající lékař, ale bohužel to nemohu nijak dosvědčit.
4. **U každého jednání se předpokládá, že probíhalo tak, jak obvykle probíhá.** Opouštím-li automobil, je pravděpodobné, že ho zajistím proti samovolnému rozjetí, že ho zamknu a zajistím proti krádeži.
5. **Pochybný zákon nezavazuje.** Teprve tehdy, mám-li jistotu o zákonu, musím podle něj jednat. Dokud tuto jistotu nemám, pokud možnosti volby stojí v cestě pochybný zákon, který snad zavazuje, snad nezavazuje, platí možnost jednat podle svého uvážení.

Z uvedené teorie vidíme, že svědomí hraje v mravním životě člověka nezastupitelnou roli a že péče o řádné svědomí by měla být jednou z priorit každého poctivého člověka. Svědomí pro manažera, resp. pro zaměstnance, je právě oním vnitřním strážníkem, který dbá na to, abychom v každé chvíli rozhodovacího procesu volili to, co je mravně vydařené, prospěšné a správné. Vyžaduje to ovšem vysokou lidskou i morální zralost.

4.4.2 Kvalifikace

Vzdělání je dalším ze subsystémů manažerské etiky. Mluvíme-li o vzdělání, většinou nás na 1. místě napadne dosažené vzdělání, tedy onen pověstný diplom v kapse, se kterým se můžeme kdykoliv vytasit a který – alespoň podle obecného mínění – dokazuje naši odbornost a způsobilost. Aniž bych chtěl význam dosaženého vzdělání jakkoliv snižovat – a samozřejmě že dosud je onen diplom na

³³ srov. Řím 14, 23, resp. Sir 37, 20

mnoha pozicích rozhodujícím činitelem pro přijetí, pro stanovení výše platu či pro jiné výhody, je pravdou, že spokojit se s takovým vzděláním jednou provždy nestačí. A nestačilo samozřejmě nikdy. Příklady úspěšných lidí z minulosti dávno i nedávno nás přesvědčují, že vzdělávat se je třeba neustále. Věda a technika se přece vyvíjela vždycky (to jen my si dnes myslíme, ostatně jako všechny generace před námi, že zažíváme nějaký nebývalý boom) a neustále byla potřeba doplňovat, nebo snad lépe řečeno aktualizovat svoje znalosti, abychom byli vždycky připraveni ve své práci aplikovat ty nejnovější poznatky. Bylo a samozřejmě je třeba se dívat, jak se ta či ona práce dělá jinde, sledovat práci svých kolegů a v dobrém slova smyslu z ní čerpat. Smyslem vzdělávání tedy není jen můj osobní prospěch (i když i ten je nezanedbatelný a dobře víme, že právě studium je jedním z důležitých faktorů pro zachování duševní svěžesti do pozdního věku), ale především prospěch celku. *Docházíme k závěru, že se musíme učit brát svoji práci vážně.*³⁴

Nestačí tu a tam prolistovat odborné časopisy či poohlédnout se po internetu, je třeba studovat systematicky. Jak ale na to, když víme, jak je naše vůle slabá, jak nízká bývá naše motivace a jak – zejména u vytížených manažerů, jejichž roli v této učebnici zvláště sledujeme – není času nazbyt? Studenti dálkových studijních programů jen potvrzují, že skloubení studia s prací, resp. rodinou, bývá leckdy nad jejich síly. A dělat tohle celý život? Dost hrozná představa. V oblasti vzdělání je tedy především důležité využít prostor, který nám poskytuje řádné studium, beze zbytku. Moudrost našich předků, kteří nás nabádali k poctivému studiu, měla a má svoje hluboké opodstatnění. Mladý člověk většinou má takové zázemí – a přitom většinou i s minimem povinností – že by se měl studiu věnovat opravdu naplno. Jsou to vzácná léta, kdy nám okolí poskytuje dostatečný prostor pro vzdělávání, zrání a profesní i lidský růst. A krom toho nám nahrává i sám věk: v mládí se přece člověk učí mnohem snadněji než ve stáří. Určitým sporným fenoménem je zaměstnání při studiu, které je v poslední době čím dál častější. Otázkou je, zda se jedná o ekonomickou nutnost (jistě, mnozí studenti se octnou v takové situaci, že si vydělávat na studium musí) nebo jen o určitý nadstandard, který mnoho lidí dnes vyžaduje. Na druhé straně je pravdou, že se vyžaduje praxe, za kterou se studium bohužel nepovažuje, a tak mnoho studentů je i z těchto důvodů nuceno během svých vysokoškolských studií „chodit do práce“. Osobně s tímto postojem nesouhlasím a domnívám se, že čas vysokoškolských studií by měl být vyhrazen studiu. Zatímco praxe se dá totiž poměrně rychle dohonit, studia už mnohdy ne.

Další možností, kterou by měli absolventi vysokých škol hojněji využívat, je možnost doktorského studia či jiné formy postgraduálních studií. Zvláště tyto formy studia jsou vysokými školami nabízeny v rozličných formách; je možno využít interních, externích či individuálních forem studia, je možno vytvářet studijní programy, ušité na míru tomu kterému uchazeči. Postgraduální studia většinou člověka nastartují k dalšímu vzdělávání, existují kurzy celoživotního vzdělávání a s jistou mírou nadsázky sem lze i zařadit tzv. univerzity třetího věku.

³⁴ Zdenek Dytrt: Dobré jméno firmy, str. 55

Vynikajícím způsobem je akademická činnost manažerů či jiných odborníků z praxe: působení těchto lidí na vysokoškolské půdě lze jen přivítat. Už jsme se ostatně tohoto problému dotkli: mnozí vrcholoví manažeři vždy po několika letech strávených v řídicích funkcích odcházejí na univerzity, aby se se svými zkušenostmi podělili s mladou generací, aby se navzájem obohatili a v neposlední řadě získali prostor pro další studium. A tak po několika letech se vracejí do manažerských funkcí obohaceni o nové zkušenosti a poznatky, přičemž se nezdá, že akademickou půdu neopouštějí úplně. Taková „symbióza“ managementu a akademiků je požehnáním pro obě strany.

Naprosto samozřejmou by měla být neformální spolupráce bývalých absolventů se svými učiteli: nezapomeňme, že vysokoškolští učitelé (a věřme, že snad i učitelé na nižších stupních škol) mají neustálé vzdělávání v popisu práce; konzultovat tedy s nimi otázky, které nám praxe přináší, je tou nejsnazší formou sebevzdělávání a zároveň i možností obohatit naše učitele poznatky z praxe. Domnívám se, že badatelná a laboratoře vysokoškolských učitelů jsou těmto snahám otevřeny a je jen na nás, zda-li této nabídky využijeme.

Hovoříme-li o vzdělání manažerů, musíme vzít v potaz též následující skutečnosti: technologie managementu doznala zejména v poválečném období nebyvalých změn: veliký podíl na tom samozřejmě má, jako ostatně v mnoha odvětvích národního hospodářství, rozvoj výpočetní techniky. S rozvojem techniky ale nedržel krok rozvoj metod řízení ekonomických, sociálních a politických jevů a rozvoj managementu probíhal tak nekomplexně. Na straně jedné se stále prohlubují vědomosti, získané v dílčích oblastech (resp. předmětech, hovoříme-li o klasické formě studia), chybí však syntetický pohled na skutečnost jako takovou³⁵. Žijeme tedy v době analytické, která nutně volá po syntéze. A to nejen v managementu. Po studentech jsou vyžadovány v jednotlivých oblastech hluboké vědomosti, málokdo už je ale vede k tomu, aby se naučili tyto poznatky vnímat ve vzájemných souvislostech. Přiznejme si, že i osnovy jednotlivých předmětů jsou vytvářeny často izolovaně, bez ohledu na to, co bude hodinu po mně učit můj kolega. Vertikální hloubka získaných vědomostí je v dnešní době značná, horizontální vědomosti jsou naopak mizivé. Nicméně jsou to právě manažeři a ostatní řídicí pracovníci, kteří pro výkon svých funkcí potřebují nutně toto syntetické vnímání reality, tuto vzájemnou provázanost. Nezapomeňme, že právě oni často vedou týmy lidí různých odborností, různých zaměření a úkolů a nemohou být odborníky ve všech těchto oborech. Je přece normální, že vrcholový manažer má pod sebou řadu vynikajících odborníků, se kterými se odborně nemůže vůbec srovnávat – zcela zřetelně je to vidět v takových pozicích, jako jsou ministři, rektori či děkani vysokých škol a jiní manažeři, odpovídající často za resort, o jehož odborných stránkách mají jen skromné představy. Jak moc jsme v této oblasti zaspali dobu, je asi každému zřejmé.

³⁵ v jistém slova smyslu se tak opakuje situace, jakou lidstvo zažilo ve středověku: množství analytických vědomostí bylo třeba syntetizovat: institucí, která se o to – a velmi úspěšně – pokusila, byla tehdy vzniklá univerzita. Už samo slovo napovídá, že posláním univerzity je „obracet v jedno“ (unus vector), tedy vytvářet jednotný pohled na mnoho dílčích vědomostí. Středověcí akademici spatřovali vrcholnou podobu „jednoho“ v samotném Bohu, ale můžeme být ve svých jednotlicích snahách mnohem skromnější a nemířit přímo k nebesům, abychom pochopili, že bez syntetického pohledu na věc jsou naše dílčí vědomosti málo platné.

Často se ale v současném managementu setkáváme s dalším zneklidňujícím jevem: značná část řídicích pracovníků stále trpí představou, že zavádění inovací do léty prověřeného a tedy zaběhnutého systému řízení jen zvyšuje riziko neúspěchu, přičemž opak je pravdou. Strach z tvořivého přístupu, strach z nových metod, které doba přináší, často ale způsobuje, že manažeři „dneška“ už nebudou „zítra“ úspěšní a jejich podniky konkurenceschopné. Současný manažer nejenže sleduje trendy moderního managementu, nejenže se neustále vzdělává a přibližuje se novým ekonomickým poznatkům a teoriím (nikdo neříká, že ty „staré“ jsou špatné, ale přežily: byly vytvořeny pro jinou dobu a dnes už nemohou vyhovovat)³⁶. *Pracovat staticky je v dynamicky vyvíjejícím se světě prakticky nemožné, a navíc stále riskantnější. V každém případě ekonomicky ztrátové.*³⁷

Jak poznamenává přední americký politik, ekonom, právník a vysokoškolský učitel Robert Reich, jsou v současné ekonomice nejcennější devízou lidé. Všechno ostatní lze okopírovat, přístup k novým technologiím je čím dál snadnější, takže vlastně jediným a jedinečným dílem procesu je rozvíjení schopností lidí vynalézat, tvořit a produkovat³⁸. Je-li ale nejcennější devízou současné společnosti člověk – a ne už třeba nerostné bohatství či jiné hmotné statky, jak tomu bývalo v minulosti, je třeba změnit přístup k využívání tohoto bohatství.

Především je to úkol pro politiky: vláda musí zajistit přístup ke vzdělání i mládeži ze sociálně slabších rodin, aby lidé bez ohledu na svoje majetkové poměry měli možnost studovat a prosadit se. Je třeba vytvořit na školách nabídku takových studijních programů, které reflektují požadavky současné společnosti, je třeba vytvořit prostor pro výchovu a formaci budoucích řídicích pracovníků, je třeba zajistit kontakt teorie s praxí. Velmi zajímavě v této souvislosti působí v poslední době se objevující praxe jakýchsi "stáží" posluchačů vysokých škol, kterým je umožněno trávit určitý čas s vrcholovým manažerem, sledovat krok za krokem jeho pracovní den a získat tak poměrně přesnou představu o tom, jak vypadá řízení v praxi³⁹. Sebelépe zpracovaná teorie totiž nemůže nahradit několik dní či dokonce týdnů takto prakticky pojatého „náslechu“.

Nezastupitelnou roli ve formaci nejen budoucích řídicích pracovníků, ale obecně inteligence vůbec, hrají samozřejmě stáže vysokoškoláků na zahraničních univerzitách, resp. doktorandů či mladých vědců a manažerů na univerzitách, akademiích věd či v praxi. Pro profesní a personální rozvoj člověka je nezbytné na čas opustit naše provinční poměry a zjistit, jak se co dělá jinde. Člověk, který alespoň na čas neopustí svoji školu, svůj podnik či profesi, je nejvíce ohrožen stereotypem a rutinou. A pro manažera představují tyto skutečnosti přímo smrtelnou kombinaci.

³⁶ velmi dobře je to vidět na příkladu církve v naší zemi, která stále používá pro svoji práci metody řízení, vytvořené a uplatňované v době Rakouska – Uherska, včetně systému farností, udržování často nefunkčních staveb a jiných anachronismů, které už naší době nemohou opravdu nic dát. Management některých podniků se sice už snad Rakousko – Uherskou ekonomikou neinspiroje, ale zato zůstává plně poplatný metodám z dob socialismu – a to úplně stačí.

³⁷ tamtéž, str. 56

³⁸ Robert B. Reich: Řeknu to stručně, Management Press, Praha 2005

³⁹ praxe se označuje anglickým termínem „Manager Shadowing Program“, více např. na <http://www.blf.cz/aktivity/stinovani.htm>

Další součástí dovedností manažera je schopnost profesionální komunikace – a nesmíme přitom zapomínat, že se během své řídicí činnosti dostává do kontaktu s lidmi nejrůznější úrovně – a platí to opravdu doslova. Ať už, co se týká vzdělání, lidských a morálních kvalit, náboženských či politických postojů. Jsou to nejen vlastní spolupracovníci, podřízení i nadřízení, dodavatelé či zákazníci, ale nezřídka i politici, manažeři jiných firem či osoby, nějak s chodem organizace provázané. Mnohdy se jedná o lidi s protichůdnými názory, postoji a zájmy, který musí kvalitní manažer umět zvládnout a vyřešit ve prospěch jím řízeného subjektu. Ukazuje se tedy, že alespoň základní psychologická průprava je pro řídicí pracovníky rovněž nezbytná. A opět není jen otázkou školy, která může nabídnout jen jakýsi základní „nástřel“, ale především dalšího vzdělávání jak řídicích pracovníků, tak i všech těch, kteří se při výkonu své profese dostávají do styku s lidmi. V současné době existuje řada firem, které se specializují na aplikovanou psychologii. Takové firmy nabízejí kurzy manažerské psychologie, organizují nejrůznější školení a poskytují manažerům návody k tomu, jak zvládat kritické situace. Profesní a korektní vystupování, zvládání konfliktních situací v jednání s lidmi nejen na řídicích postech by mělo být samozřejmou výbavou manažera 21. století. Ve skutečnosti se právě v těchto oblastech prolíná morálka se vzděláním, resp. etika s erudicí.

Závěrem našeho uvažování (a samozřejmě značně schematického a neúplného) můžeme konstatovat, že jak morálka, tak vzdělání představují nejen pro manažera trvalou výzvu. A i když se vše nedaří tak, jak bychom si představovali, jedno je zřejmé: i zde platí princip graduality⁴⁰, jak ho naznačil Jan Pavel II. ve své encyklice „Familiaris consortio“⁴¹: je nutné mít před sebou cíl, ke kterému směřujeme. Cíl relativně hodně vysoký, hodně vznešený, ale zároveň dostupný. I když víme, že tohoto cíle nemůžeme dosáhnout naráz, přesto se den ze dne pomalými krůčky snažíme tomuto cíli postupně se přibližovat. Jak v morálním, tak ve vzdělávacím snažení nemůžeme nikdy usnout na vavřínech a domnívat se, že už jsme tak dobří, že jakákoliv další snaha je zbytečná. Vznešený cíl, který je vždy kus před námi, ale zároveň nás vábí svoji ušlechtilostí a krásou, je nejlepším způsobem, jak nikdy neustrnout, ale statečně stoupat vzhůru k lidské i profesní dokonalosti.

4.4.3 Aplikace

Aplikace představuje poslední subsystém manažerské etiky, tak, jak jsme ji v této kapitole podrobili analýze. Znovu ale připomínám, že ono oddělení je možné pouze v abstraktní rovině, ve skutečnosti jsou všechny subsystémy provázány a tvoří ve výsledku neoddělitelný celek. Zatím jsme hovořili o morálce jako takové, dále o zákonu, o svědomí, teď naposled o vzdělání v mnoha rovinách. To všechno v jistém slova smyslu tvoří jakousi teoretickou základnu. Teď je ale třeba využít všech těchto teoreticky nabytých vědomostí, vloh a daností a převést je do praxe. Náš „vzorový“ manažer dosud stál skryt opodál skutečného života a shromažďoval potřebné informace a dovednosti. Teprve teď jde před konkrétní kolektiv, který má vést a řídit jako skutečný manažer. Bude tedy svoje schopnosti,

⁴⁰ od lat. **gradus** - krok

⁴¹ srov. Familiaris consortio čl. 34

vědomosti a dovednosti *aplikovat* v praxi. V odborné literatuře se pro tuto činnost manažera vžil termín **leadership**. Co označuje toto anglické slovo? Je to snad totéž co management? A jakou to má souvislost s naším subsystémem „aplikace“?

Otevřeme-li odbornou literaturu nebo snad ještě lépe prohlédneme-li stovky internetových odkazů, zjistíme, že v terminologii panuje značná nejednotnost. Někdy se oba termíny zaměňují a chápou se jako synonyma, jinde se považují za vzájemně se doplňující pohledy na jednu a tutéž skutečnost řízení organizace a vedení lidí, jinde se dokonce považují za dvě odlišné dovednosti a v jistém slova smyslu profese. Tak např. Max Weber vidí v manažerovi člověka, který má legislativní právo dané firemními ustanoveními vykonávat určité činnosti (zejména řídicího charakteru), které ostatní zaměstnanci nemají. Podle Henryho Faiola vykonává manažer činnosti, které lze shrnout do pěti následujících oblastí:

- Předvídání a plánování
- Navrhování
- Příkazování
- Koordinování
- Kontrolování

Takové pojetí manažera platilo do 80. až 90. let 20. století, kdy došlo zejména ve velkých amerických firmách ke zlomu: tamní manažeři s hrůzou zjišťovali, jak je pomalu, ale jistě vytlačují z trhu Japonci. Nebylo to ale proto, že by svoji práci dělali Američané špatně, nicméně také se ukázalo, že doba natolik pokročila, že už nestačí být klasickým manažerem, jak tomu bylo po uplynulá desetiletí. Doba žádala cosi navíc: nejen manažeři, ale i vůdcové, jak se dnes s oblibou říká lídři. Ukázalo se, že dovedností kvalitního manažera je nejen řídit v klasickém slova smyslu, ale také vést. Zajímavý pohled na tuto problematiku předkládá Abraham Zaleznik: jestliže manažer lidí vede, pak v nich vyvolává racionální přemýšlení, jestliže je naopak řídí, vyvolává v nich emoce⁴². Znamená to tedy, že

⁴² Srov. www.vedeme.cz. Jedním z předních světových odborníků, který se zabývá rozdílem mezi vedením a řízením, je americký psycholog a vysokoškolský pedagog Abraham Zaleznik. Za svůj článek „Managers and Leaders: Are They Different?“, publikovaný již v roce 1977 v Harvard Business Review, obdržel tehdy ocenění McKinsey. Znovu se k této problematice vrací ve stejném periodiku v roce 2004 v článku se stejným názvem a doplňuje ji o nové poznatky. Manažeři podle něj milují procesy, vyhledávají stabilitu a usilují o absolutní kontrolu všeho. Instinktivně se snaží řešit problémy rychle, někdy ještě dřív, než porozumí danému problému a všem jeho souvislostem. Lídři naproti tomu tolerují chaos a absenci struktury, pronikají do jádra problému, snaží se mu porozumět ve všech jeho souvislostech i za cenu, že jejich rozhodnutí nebude až tak rychlé. V tom se lídři podle Zaleznika podobají spíše umělcům a vědcům. Jejich pozice, na rozdíl od „klasických“ manažerů, je kreativní. Můžeme se tehdy shodnout, že Zaleznikův manažer je v našem pojetí manažer ve své řídicí roli (tedy ten, kdo vede k přemýšlení), zatímco lídr je manažer ve své vůdcovské roli (vyvolává emoce). Abraham Zaleznik dále rozvíjí svoji myšlenku na postoji manažera, resp. lídra, ve čtyřech oblastech: vztah k úkolu, vztah k práci, vztah s ostatními a sebeuvědomění.

manažer musí ve své osobě slučovat nejen roli řídící v původně chápaném slova smyslu, ale i roli vůdcovskou. Manažer musí být vůdcem se vším, co si pod tímto slovem dokážeme představit.

Manažer si je velmi dobře vědom, že k uskutečnění svých záměrů potřebuje spolupracovníky, ale ne slepé následovníky, kteří budou poslušně, chtělo by se říci až trošku tupě, plnit všechny příkazy, které manažer vydá. Skutečně uvědomělé, organizaci a jejím záměrům oddané spolupracovníky, kteří rozvoj společnosti vzali za svůj a v čele s manažerem usilují o jeho naplnění. Jsou to – jak už bylo ostatně řečeno – právě emoce, city, které dobrý vůdce ve svých spolupracovnících aktivuje, aby společně s nimi dosáhl kýženého úspěchu. Všimněme si ale, jak samo slovo vůdce je nebezpečné – kolik známe „vůdců“ z dějin, kteří rozhodně nebyli a nejsou hodni následování. Všimněme si, jak vůdce se může snadno přeměnit v diktátora, tyрана, despota, jak snadné je manipulovat těmi, které má vůdce vést.

A jak naopak nádherné je, když v čele jakékoliv organizace – počínaje podnikem a konče třeba univerzitou, státem či církví – stojí skutečný vůdce, který vyniká svými mravními, lidskými i odbornými vlastnostmi a právě těmito vlastnostmi přitahuje, snad až fascinuje ty, kteří jsou mu svěřeni, aby je vedl. Snad by se až zdálo, že se tu setkává prastará biblická moudrost o dobrém pastýři s metodami moderní teorie řízení. Sebelepší manažer totiž nedosáhne ničeho, nebude-li obklopen lidmi, kteří s ním potáhnou za jeden provaz. Nikdy nebude vítězem pouze manažer, jestliže jeho spolupracovníci budou poražení, a nikdy se nestanou vítězi podřízení, bude-li jejich manažer poraženým. *V řízení lidských zdrojů je třeba dbát, aby v nárocích na etiku a kulturu organizace nebyl manažer osamocen, ale naopak: aby zaměstnanci v tomto směru vychovával a svým jednáním jim byl příkladem. V souladu se zvyšováním úrovně etického prostředí v organizaci by měl manažer sledovat*

-
- **Vztah k úkolu:** zatímco manažer pojímá úkol jako něco, co je nutné udělat a má k němu tudíž neosobní vztah, má lídr k úkolu naopak vztah velmi osobní, všechno promýšlí s velkým vnitřním nasazením a zaujetím, vyvolává ve svých spolupracovnících žádoucí emoce, vede je ke změně smýšlení v tom, co je žádoucí, možné a nutné.
 - **Vztah k práci:** pro manažery je práce určitým typem schvalovacího procesu, který podporují plánováním, kalkulací rozporů a jejich následným zmírňováním. Neustále koordinují, vyjednávají, vybírají nakonec tu jedinou správnou variantu řešení, minimalizují jakákoliv dobrodružství a následná rizika, ale dávají přednost bezpečí a jistotě, hledají ve známém prostředí a vybírají pouze z více – již osvědčených a tudíž jistých – možností. Lídři naproti tomu milují dobrodružství, vzbuzují v lidech nadšení, ti potom následně vymýšlejí nové možnosti, ze kterých se lídři nebojí vybírat, i když tým často riskují. *Co lidi přitahuje víc, zda jistota, nebo riziko, není věc vědomé volby, jako spíše otázka osobnosti člověka,* píše Zalezník.
 - **Vztahy s ostatními:** pro manažery je prý typické nízké a neosobní emocionální zapojení do vztahů na pracovišti. Paradoxně ale vyhledávají práci s ostatními lidmi, individuální práce v nich naopak vzbuzuje obavy. Manažeri podle Zalezníka obecně trpí nízkou mírou empatie. To lídři jsou jejich pravým opakem: empatie vysoká a sklon k intuitivnímu jednání. Zatímco pro manažera je důležité, jak se věci dělají, sleduje lídr, co věci dělají s jejich účastníky. Zatímco manažer má s lidmi značně chladné a neosobní vztahy, lídr naopak prožívá vztahy na pracovišti velmi emotivně: umí milovat i nenávidět.
 - **Sebeuvědomění:** manažeri a lídři patří k dvěma různým typům osobnosti: podle klasifikace Williama Jamese patří manažeri k osobnostnímu typu once-bom, to znamená, že svoji identitu odvozují od pocitu domova a harmonie s prostředím. Prakticky to znamená, že pro manažera je důležité pracovat v prostředí, kde se vyznává povinnost a odpovědnost, manažeri pak vystupují jako regulátoři a udržovatelé statutu quo. Lídři jsou naproti tomu twice-bom, spojují svoji identitu s výrazným odloučením od svého okolí. Pracují sice pro organizaci, ale nikdy k ní nebudou patřit. Jejich vlastní sebeuvědomění kdo jsou, jejich vlastní hodnota je nezávislá na příslušnosti ke skupině, k pracovní roli nebo funkci. Jsou nezávislí, svobodní, a snad i proto vyhledávají změnu ve svém životě a ve svém okolí. Hlavní rozdíl mezi manažerem a lídrem tedy spočívá v jejich emocionální inteligenci a v tom, od jakých hodnot odvozují pocit identity.

konkrétní výsledky mezilidských vztahů uvnitř řízeného objektu jejich hodnocení v ekonomickém okolí.⁴³

Manažer by tedy měl především

- být pro své spolupracovníky vzorem solidnosti a důvěry,
- pozorně naslouchat názorům podřízených,
- identifikovat se s problémy svých podřízených a požadovat po nich identifikaci s organizací,
- sledovat a prohlubovat jejich identitu s organizací,
- rozvíjet ve své práci systém manažerské etiky jako kvalitativní stránky managementu.

Závěrem našich úvah o manažerovi jako vůdci, který aplikuje všechno výše uvedené do života, se pokusme shrnout vlastnosti ideálního manažera a naopak uvést, čeho by se dobrý manažer měl určitě vyvarovat:

- **Manažer & vůdce:** není pravda, že každý manažer je z povahy své funkce vůdcem. Vůdcovství nevyplývá automaticky z funkce, je to v jistém smyslu dar, charisma, nadání...
- **Vůdcovství není cíl, nýbrž proces:** jakmile si manažer zvolí vůdcovství za svůj cíl, stává se z něj diktátor, který chce svoje podřízené ovládat ke svému vlastnímu prospěchu.
- **Vůdce prosazuje firemní kulturu;** není pravdou, že by se vůdce měl orientovat na techniku a organizaci.
- **Vůdce má před sebou dlouhodobý cíl (*strategie*),** na jehož uskutečnění spolupracuje se svými kolegy, nesmí volit krátkodobá řešení (*taktika*).
- **Manažer musí být kreativní,** opírá se ale také o zkušenosti z praxe.
- **Řízení není reakcí na vzniklé problémy,** naopak problémům předchází, zkoumá jejich příčiny a vzájemné vztahy.
- **Manažer, resp. vůdce, je pro svoje spolupracovníky vzorem v práci i v chování,** nejhorší, co ho může potkat, je rozpor mezi slovy a činy.
- **Manažer, resp. vůdce, musí umět hodnotit komplexně, podle přínosů kvalitativních, tedy neměřitelných výsledků,** nesmí se orientovat jen na rychle postižitelné, tedy kvantitativní ukazatele.

⁴³ Zdeněk Dytrt: Dobré jméno firmy, str. 59

- **Manažer rozhoduje pro budoucnost**, nehledá rychlý, oslnivý efekt, který zakrátko splaskne jako bublina.
- **Uvažuje v kategorii „my“**, nikoliv „já“, jednoznačně preferuje prospěch všech před svým osobním prospěchem.
- **Nesnaží se profitovat za každou cenu**, morálně čistý štít organizace pro něj znamená víc, než pochybný krátkodobý zisk, založený na nemravném jednání.
- **Snaží se svoje spolupracovníky motivovat morálně vydařenými formami**, mezi které rozhodně nepatří korupce.

4.5 Komplexnost manažerské etiky

Pokusme se nyní všechno to, co bylo na předcházejících stránkách uvedeno a podrobně rozebráno, pojmut v celistvosti. Manažer musí dbát – a myslím, že už to bylo také mnohokrát zdůrazněno – na komplexní přístup ke své činnosti, nesmí ustrnout na jednotlivých oblastech a ty preferovat na úkol ostatních. Mohlo by se pak snadno stát, že budeme mít co do činění s morálně naprosto kvalitním člověkem, který bude sice ovládat teorii manažerské práce na výbornou, ale podnik povede od deseti k pěti. Nebo se naopak setkáme s vynikajícím manažerem ve smyslu řízení, který se ale nebude rozpakovat používat i poněkud nemravných praktik. Proto Doc. Dytrt uvádí, že *hodnocení praktických přínosů z uplatňování etických postojů pracovníků nutno provádět na základě kvality rozhodnutí o změnách a kvalitě úrovně jejich transformace*⁴⁴.

Těž jsme si ukázali, že manažer může být kvalitní ve smyslu řídicí role, může dbát všech morálních zásad, nicméně může naopak selhávat jako vůdčí typ. Morálně vydařené vedení lidí totiž spočívá mimo jiné také v stimulaci jednotlivých pracovníků k pracovní motivaci a k motivaci kolektivu jako celku. Jak manažer, tak i každý jednotlivý pracovník, pracovní kolektiv a podnik jako celek je především veden dlouhodobými záměry, je orientován na dlouhodobé podnikové cíle, a proto se nezaměřuje jen na řešení krátkodobých problémů, kterých každý den přináší dostatek, ale právě i tyto problémy řeší v perspektivě dlouhodobého rozvoje podniku⁴⁵. Takovému řízení, které je motivováno dosažením dlouhodobých záměrů podniku, říkáme strategické⁴⁶ řízení. Strategické řízení se nikdy

⁴⁴ Tamtéž, str. 60

⁴⁵ Středověká scholastická morálka znala i tuto skutečnost v lidském životě, když hovořila o tzv. „*optio fundamentalis*“ – základním rozhodnutí. Převedeme-li tuto skutečnost do řeči naší „manažerské morálky“, pak je to ono základní strategické rozhodnutí manažera, resp. managementu, které dává směr všem ostatním dílčím rozhodnutím. V životě člověka může být takovým základním rozhodnutím např. rozhodnutí o službě Bohu: vše ostatní pak je tomuto „osudovému“ rozhodnutí podřízeno, a i když s ním není přímo spjato, je i každý dílčí krok člověka ve své podstatě tímto směrem veden. Ať pak dělám, co dělám, dělám to vlastně vždycky proto, abych se o krůček přiblížil mému základnímu rozhodnutí. Podobnou motivací by měla být vedena všechna dílčí rozhodnutí v podniku, včetně těch nejběžnějších, každodenních. Všechno přece směřuje k jednomu cíli, všechno děláme proto, abychom tohoto cíle dosáhli.

⁴⁶ Strategie: podle slovníku cizích slov *dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle*. Termín je odvozen od řeckého slova **ἡ στρατηγία** – hodnost velitele, velení, velitelské umění, úřad стратега.

nepřízpůsobuje taktice, ale naopak taktické řízení, kterému rozumíme jako tvorbě krátkodobých a operativních cílů a cest, jak těchto cílů dosáhnout, zabezpečuje a naplňuje cíle strategického řízení. Jádrem strategického cíle managementu lidských zdrojů by mělo být vytváření takového prostředí v organizaci, aby si byl každý z jejích pracovníků vědom svého podílu odpovědnosti za úspěch celku.

Manažer nabádá svoje spolupracovníky (a znovu připomínám a zdůrazňuji, že sám je jim vzorem!!!) k morálně vydařenému jednání, neboť je si vědom, že je mnohem lepší nemorálnímu jednání předcházet, než ho následně řešit. Odhlédneme-li od ztráty prestiže firmy, kterou s sebou každý takový skandál nese, nemůžeme nevidět často i obrovské finanční ztráty, které nemravnosti na pracovišti většinou provázejí. Vzpomeňme jen na incidenty, které naši ekonomiku provázely zejména v devadesátých letech a které stály nás – jak je dnes moderní říkat – daňové poplatníky – často miliardy, které už společností a potažmo státu nikdo nevrátí. Nenamlouvejme si, že neetické chování se vyplácí: nevyplácí se a víme to všichni velmi dobře, drobnými nemravnostmi všedního dne počínaje a velikými aférami konče. Etika v podnikání se tedy nesmí stát pouhou proklamací, která se stane součástí každodenního slovníku manažerů či politiků, ale samozřejmostí, kterou každý z nich uskutečňuje jaksi automaticky, samovolně, aniž o tom přemýšlí.

Je třeba ale také vytvořit prostředí, ve kterém se snahách těch nemravných dařit nebude, nebo alespoň budou jejich snahy znepríjemněny. Jde především o to vybudovat skutečnou právní společnost, řízenou dobrými zákony, které budou všemi vrstvami lidí respektovány, jejichž dodržování bude státem naprosto nekompromisně vyžadováno a případné přestoupení tvrdě sankcionováno. Jen v takovém prostředí, kde jsou jasně vytčené mantinely, kde se každý může spolehnout na jasně formulované zásady, které jsou dodržovány, můžeme hovořit o etice nejen v podnikání. Jak daleko do tohoto stavu ještě máme, je asi každému občanu naší země jasné. Problém je o to aktuálnější, a snad i pikantnější, že naše země je už řadu let plnoprávným členem Evropské unie, v jejíchž „starých“ členských zemích je úroveň právního i morálního vědomí pojímána hodně odlišně od té naší. Ale abychom na druhou stranu jen nekritizovali: z mnoha morálních kolapsů jsme se snad už dostatečně poučili, že tudy cesta rozhodně nevede, a mnohá selhání naopak utvrdila rozhodnutí už je neopakovat, ale jít vpřed jinou cestou. Konečně: chybami se přece člověk učí!

Součástí vydařeného řízení spolupracovníků (vyhýbám se zásadně termínu „podřízený“, protože takový termín do moderního managementu podle mého názoru nepatří) je také prohlubování jejich spoluúčasti na řízení, resp. intenzifikaci jejich motivace. Manažer toho dosáhne zejména tehdy, jestliže seznamuje pracovníky se strategickými (tedy dlouhodobými) cíly podniku, vysvětluje jim smysl a výhody takových cílů a zároveň pozorně naslouchá jejich argumentům, zamýšlí se společně s nimi nad taktickými (tedy krátkodobými) cíly, které by v okruhu jejich působnosti efektivně přispěly k realizaci cílů strategických. Manažer je v tomto smyslu mužem (resp. ženou) dialogu, nebojí se vyslechnout názory druhých, a pokud to jen trochu jde, jednat s nimi jako s rovnými, jejichž pohledy, zkušenosti a připomínky bere vážně, uvažuje nad nimi a je-li to v zájmu celku, nebojí se je přijmout za

vlastní. Manažerovi je vlastní skromnost: nedomnívá se totiž, že on jediný má patent na pravdu, ale s nelíčeným zájmem naslouchá názorům třeba posledního dělníka, jehož pohled na podnik může být manažerovi nesmírně prospěšný. Arogance, pocit vlastní výjimečnosti, domněnka, že jen já jediný mám právo a patent na pravdu, to jsou hrobaři nejen manažerů, ale každého člověka.

Manažer nesmí zapomínat (ale nesmí na to zapomínat ani ostatní pracovníci organizace), že tvorba strategie je záležitostí všech pracovníků (vrcholným manažerem počínaje a vrátným konče), že se s ní musí všichni ztotožnit (tady se podle mého názoru projevuje skutečná loajalita pracovníka k organizaci, její cíle považuje za svoje vlastní a neváhá nasadit všechny prostředky proto, aby bylo těchto cílů dosaženo) a v prostoru, který každý z nich zná nejlépe (ostatně, co ví manažer o vrátnici či nástrojovně), spolupracovat na taktických cílech, které realizují strategii organizace.

Podnik, ostatně jako každý hierarchicky uspořádaný subjekt (církev, škola, nemocnice, klášter nebo i jen obyčejná rodina), přece stojí na spolupráci a angažovanosti všech jeho částí. Žádný vrcholný manažer není schopen sám řídit organizaci na všech jejích úrovních, není schopen vydávat tak komplexní příkazy, aby se vyrovnal těm svým kolegům, kteří zaujímají nižší manažerské posty a vidí často do problémů, o jejichž existenci nemá vrcholový management mnohdy ani tušení. Krom toho nemůže být nikdo odborníkem ve všem, a tak i podnik, navenek se jednoznačně profilující (např. automobilka) musí mít v řadách managementu odborníky nejrůznějších profesí.

V zájmu stimulace kreativity všech pracovníků podniku by tedy měl každý manažer svoje pravomoci v rozumné míře delegovat tak, aby organizace jako celek co nejefektivněji fungovala. Delegovat svoje pravomoci na další spolupracovníky není jenom nutná pojistka proti direktivnímu řízení shora, jež vede často k despotismu a tím i k demotivaci pracovníků, ale především výrazem rozumné vyzrálosti manažera. Často právě člověk, který se bojí svých kolegů, a proto pevně drží otěže moci ve svých rukou, si je svou pozicí nejistý, bojí se konfrontace, ve druhých nevidí kolegy, ale pouhé „podřízené“, jejichž posláním není nic jiného, než doslovně plnit jeho přání. Takový postoj možná obstojí v armádě, která je na modelu direktivního řízení postavena, ale těžko v moderní společnosti počátku 21. století.

Moderní manažer, vědomý si svých kvalit a předností stejně tak, jako svých nedostatků a slabostí, s radostí spolupracuje s druhými, neboť dobře ví, že jen ve tvůrčím klimatu kolegiality lze opravdu dosáhnout smělých cílů, které on se svými spolupracovníky, resp. oni všichni dohromady, vytyčili. Manažer v takto pojatém modelu vystupuje jako odborník na systémové řízení objektu jako celku – nikdo po něm přece nechce, aby rozhodoval o velikosti šroubků, které budou v konkrétním výrobku použity. Chce se ale, aby ten, kdo o těch šroubcích bude rozhodovat, a desítky jiných, kteří rozhodují o jiných věcech, lidově řečeno táhli za jeden provaz, tedy naplňovali strategii organizace. Jedná se prakticky o aplikaci řízení podle cílů (management by objectives).

Že se pohybujeme svými úvahami v oblasti, která je vrcholně etická, resp. že právě v této oblasti podnikové strategie je přítomnost etiky zcela nezastupitelná, je nejspíš každému jasné. Nepřekvapí

tedy, že *manažerskou etiku považujeme za inspiraci pro budoucí vývoj podnikatelského prostředí a stylu managementu, jak v oblasti řízení podnikové, tak i veřejnoprávní sféry. Manažerskou etiku proto chápeme jako podnětnou inovaci, která systematicky vytváří prostor pro uplatňování vyvolaných inovací ve všech oblastech a řídicích hladinách organizace*⁴⁷.

Manažer musí, jak jsme už připomněli v předcházející kapitole, neustále srovnávat své postoje a svá rozhodnutí se svým svědomím. Musí být schopen své chybné postoje a rozhodnutí promptně korigovat. To, co prastará teorie moralistů nazývá *kajícím smýšlením*, by mělo být samozřejmou vlastností manažera dneška, byť ji z pochopitelných důvodů takto nazývat nebudeme. Kající smýšlení totiž primárně není, resp. nemusí být jen o pokání v čistě náboženském slova smyslu, ale vyjadřuje zdravou adaptabilitu člověka na podněty, které přicházejí zvenčí a které po důkladném prozkoumání prohlásíme za autentické. Pokání je schopnost *uznat poznané* (Jiří Skoblík). Toto „smýšlení“ požaduje po člověku neustálou připravenost k poznání a uznání **chybnosti dosavadního postoje**, vedoucího ke **změně smýšlení** a v důsledku nakonec ke **změně chování**.

Uznat chybnost svého postoje vyžaduje po člověku neustálou sebekontrolu, sebereflexi, která je samozřejmě tím potřebnější, čím náročnější a odpovědnější místo v hierarchii společnosti zaujímáme. Manažer by tedy v tomto slova smyslu měl „zpytovat“ svoje svědomí často – jen ten, kdo je této sebereflexe schopen, je schopen skutečně dozrát. Jen ten, kdo si uvědomí, ale hlavně následně přizná svoje chyby, může se jich příště vyvarovat. Kdo sám sebe považuje za bezchybného, tedy v morálním slova smyslu bezhříšného a nevinného, je ztracen.

Toto uznání vlastní nedokonalosti je nutným předpokladem k následné změně smýšlení: chyb, kterých jsem se dopustil, se příště pokusím vyvarovat. Pokusím, ne neudělám. Chyb se nemohu nikdy vyvarovat úplně, tam, kde je člověk, jsou i selhání, ale jedině díky tomu, že si svoje slabosti uvědomuji a bojuji s nimi, mohu růst. Logickým vyústěním tohoto uvažování je změna chování: změna vnitřního postoje vyvolala reakci v podobě změny zevního chování. Víím, že cesta, po které jsem šel, byla špatná. Jakmile jsem si to uvědomil, zastavil jsem se, otočil, vrátil a teď už jdu po jiné cestě vpřed.

Pokání (vhodnější „sekulární“ termín mě nenapadá) je tedy ukazatelem pružnosti člověka, zdravé adaptability, ukazuje, zda jsme způsobilí změnit sebe podle skutečnosti, nebo zda skutečnost, která před nás přesvědčivě předstoupila, fakticky popíráme⁴⁸. Součástí tohoto postoje nezřídká bývá i nutnost odpuštění. I když do podnikatelsko – manažerské sféry nelze bezmyšlenkovitě kopírovat postoje, vyžadované moralisty v běžném životě, přesto i v této oblasti je odpuštění na denním pořádku. Nelze přece hned a všude aplikovat sankce, mnohdy větší užitek přinese organizaci rozumně aplikované odpuštění než často bezmyšlenkovitě rozdávané tresty. Je třeba si ale uvědomit, že odpuštění neznamená rezignaci na spravedlivý trest ani blahosklonné přehlížení viny – jak může být

⁴⁷ Tamtéž, str. 63

⁴⁸ Jiří Skoblík: Přehled křesťanské etiky, str. 107

takový postoj pro organizaci destruktivní, jistě netřeba připomínat – ale znamená ochotu vytvořit nový vztah, předchozím selháním paradoxně často posílený.

Manažer tedy nejen reflektuje sebe sama a svoje mravní postoje, musí být nadto i spravedlivým soudcem a rozhodčím druhých, ve smyslu sociologických rolí se tedy vpravdě stává otcem celé organizace se vším, co s sebou toto označení nese. Pochopitelně i jeho nejednou postihne nepřijemná povinnost rozloučit se v rámci firmy s lidmi, kteří nepochopili, jaký je jejich úkol, a kteří nejsou schopni táhnout s ostatními za jeden provaz.

Manažerská etika respektuje i tvorbu a strukturu specifických podmínek, které jsou výrazem jedinečnosti každého řízeného subjektu i objektu a promítá jejich chování do ekonomického okolí. Nesmíme zapomenout na v managementu často opomíjenou skutečnost, že kvantita a kvalita jsou dvě stránky jedné mince, a má-li být management vydařený (tj. komplexní a efektivní), pak musí respektovat obě strany této mince. Manažerská etika směřuje podnik k ekonomické efektivnosti. Bude-li organizace díky eticky vydařeným pravidlům, uplatňovaným jejím managementem, ekonomicky efektivní, bude ji její okolí považovat za kulturní ve smyslu tzv. *Corporate Culture*⁴⁹.

Nesmíme zapomínat, že úroveň podnikové kultury je pro podnik jako takový signifikantní, to znamená, že se rozlišuje mezi podniky, které již dosáhly určité úrovně kultury podnikání, mezi podniky, které se o ni snaží a nakonec těmi, které jsou tyto skutečnosti v podstatě lhostejné. Zdaleka se tu ale nejedná o nějaké bezvýznamné diferencování, jako spíše o důležitou kvalitu, která je takto vnímána uvnitř ekonomického i sociálního prostředí. Vytvářejí se tak nové konkurenční podmínky, na které že nejen nejsme zvyklí z let socialismu, ale ani z let dravého kapitalismu, jak nám byl předkládán ideology marxismu – leninismu. Vyzrálá podniková kultura, charakterizující klima v podniku ve smyslu výše řečeného, je dnes jasnou konkurenční výhodou. Na to by moderní manažer neměl zapomínat, leč se zlou se potáže.

Položme si otázku: jak vlastně chápeme management z pohledu manažerské etiky? Jedná se v podstatě o řízení inovačního⁵⁰ procesu konkrétního objektu. Podstata tohoto procesu spočívá v soustavném, včasném, komplexním a důsledném uplatňování inovací nižšího a vyššího řádu do vnitřní struktury řízeného podniku. Manažer pozorně sleduje změny, ke kterým v rámci organizace dochází, analyzuje příčiny a důsledky jednotlivých jevů a svými rozhodnutími eliminuje vznik, vývoj a vliv nežádoucích změn. Nežádoucí změny nepřicházejí zvenku, nejsou do podniku implantovány jakoby zvenčí a už vůbec nejsou důsledkem nějakých selhání (tedy mohou být, ale to by už bylo o něčem jiném), ale vznikají prostě proto, že předcházející inovace už ztratily na své účinnosti, už nejsou schopny řešit

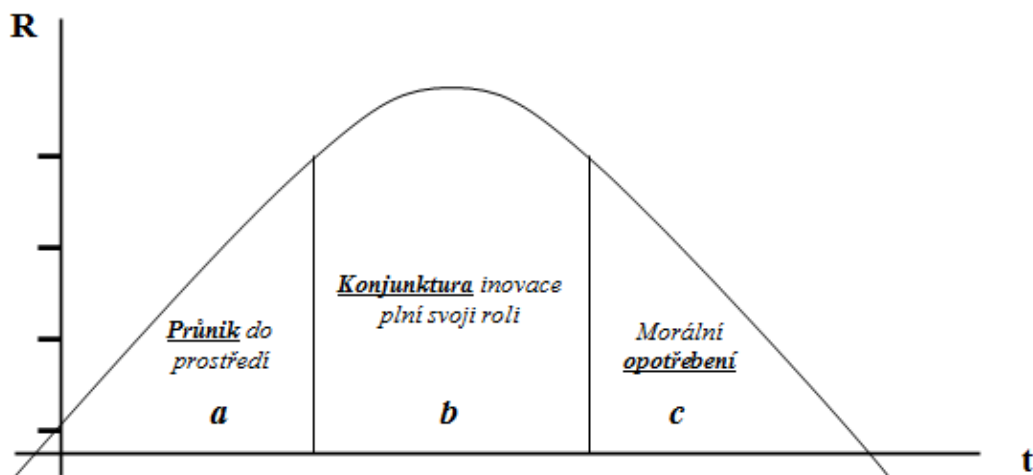
⁴⁹ Corporate Culture – podniková kultura jako soubor hodnot, norem a postojů, společně sdílených ve firmě. Způsob reagování uvnitř i navenek – jak se podnik snaží řešit své problémy a komunikovat s okolím. Podniková kultura je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a nezřídka rozporuplnou skutečností.

⁵⁰ Inovace – podle Slovníku cizích slov obnovení, zdokonalení, z lat. **novus**, **are** – obnovovat, nově tvořit, přetvořovat, zavádět novoty, ve spojení s předložkou *in* je význam slova inovace více než zřejmý.

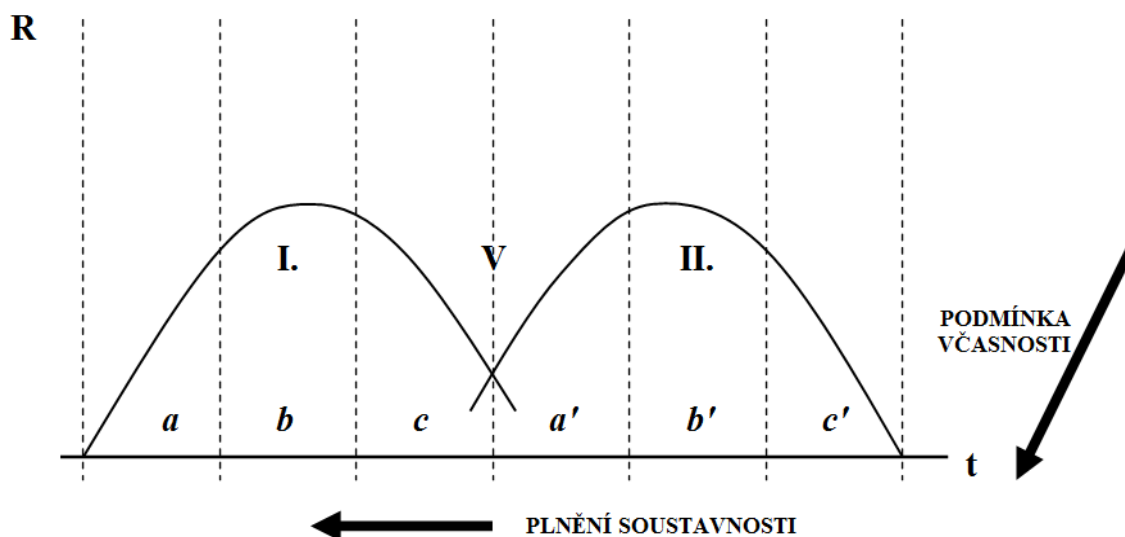
současné potřeby organizace, poněvadž je dynamický vývoj překonal. Je potřeba přijít s novými inovacemi, které ty staré nahradí a koloběh se bude opakovat dál.

V tuto chvíli ale vyvstává otázka zásadní důležitosti: kdy nastává ta pravá chvíle, kdy mají nové inovace vstoupit do řízeného procesu, resp. ve které chvíli má manažer rozhodnout? Je to jedna z nejdůležitějších odpovědností manažera a zároveň nejsložitější moment manažerské práce. Okamžik, kdy bude inovace uskutečněna, je nejen výsledkem empirických studií, ale i citu manažera. Možná, že právě v této schopnosti, v tomto jakémsi „šestém“ smyslu manažera spočívá úspěšnost některých manažerských géniů. Odhadnout dobu, její charakter, odhadnout potřeby trhu, umět vystihnout vhodný okamžik k zavedení nové technologie, služby, předvídat vývoj trhu, reakci zákazníků: to všechno jsou skutečnosti, které lze sice částečně teoreticky postihnout, ale které především závisí na citu podnikatele, a tomu se nedá naučit, to je svým způsobem dar. Manažer s tímto citem bude mít vždy velký náskok a velikou pravděpodobnost úspěchu, zatímco manažer bez tohoto daru bude vždy tak trochu hendikepovaný.

Má se za to, že v procesu inovace lze vysledovat tři stádia její účinnosti: Tím prvním je **průnik** inovace do prostředí podniku. Inovační proces nastupuje a postupně začíná vykazovat účinnost. O **konjunkturu** inovace mluvíme ve chvíli, kdy inovace plně „zabrala“ a plní svoji inovační funkci na maximum. Délka tohoto období může být různě dlouhá a je samozřejmě závislá na mnoha dalších faktorech. V „životě“ každé inovace však nastane okamžik, kdy přestane plnit původně zamýšlenou funkci, její význam začne upadat, ba dokonce se může stát brzdou dalšího rozvoje. Mluvíme o **morálním opotřebení** inovace. Je potřeba ji nahradit. Nastává otázka, kdy je vhodné novou inovaci nasadit. Čekat až do chvíle, kdy význam té původní značně klesá, nebo už tehdy, kdy je původní ještě téměř při plné síle? Nasadíme-li novou inovaci příliš brzo, může nastat anarchie, jelikož by pro řešení nerovnováhy určitých jevů platilo inovací více. Kdybychom ale zase s aplikací nové inovace příliš otáleli, pak by se ztráta podniku prohloubila. „Stará“ by už dávno svoji funkci neplnila a „nová“ by ještě nestačila zapůsobit a v řízeném systému by pak nastalo období jakéhosi bezvládní. Platí též, že řešení pomocí „nové“ inovace by mělo být vždy na kvalitativně vyšší úrovni, než tomu bylo v případě inovace předchozí. Inovace tedy musí přicházet soustavně (podmínka soustavnosti) a včas (podmínka včasnosti). Průběh inovačních procesů vhodně znázorňují obrázky 7 a 8:



Obr.7: Podoba inovace



Kde : V – vakuum v managementu – období bezvlády; II.- následná inovace, řešící nové podmínky, dosahuje vyšší hodnoty “R”, aby se zdůraznila snaha řešit problém vždy na vyšší úrovni, než bylo předchozí řešení. Řešení přišlo pozdě.

Obr. 8: Podmínka soustavnosti

Dalším ze zajímavých a důležitých posláních manažerské etiky je vést management k zamyšlení nad tím, jak, v čem a do jaké míry je ovlivněno prostředí organizace vnějšími i vnitřními vlivy a nevidět v těchto vlivech nepřítele, ale naopak je tvůrčím vlivem využít k naplnění podnikatelských ambicí. Mnohé z vnějších faktorů i vnitřních specifik dané firmy lze přece využít jako inspiraci. Mimo jiné i proto se v organizacích vytvářejí dlouhodobé scénáře, aby za nepředvídatelných okolností nedocházelo k neváženým rozhodnutím a aby takto zbrkle učiněná rozhodnutí nekolidovala se zásadami, panujícími jinak ve firmě.

V praxi ale situace není zdaleka tak optimální. Podle různých výzkumů se zdá, že nějakou formu realizace etických postojů uplatňuje v našich podmínkách ani ne pětina institucí, ostatní si s etikou

v podnikání příliš hlavu nelámou. Nebo třeba i lámou, nicméně nelze to nějakým signifikantním způsobem prokázat. Na druhé straně ani přítomnost různých kodexů, interních směrnic, standardů ISO a podobných dokumentů zdaleka nezaručuje jejich soustavné uplatňování v praxi. Ostatně: dobře si to ještě pamatujeme z let minulých, kdy v naší zemi byla řada skutečností, svobod a práv zakotvena i v těch nejvýznamnějších dokumentech např. typu ústavy, nicméně v praxi byla naprosto ignorována. To je samozřejmě nebezpečí, které hrozí vždycky a všude. Už jsme ale mnohokrát zdůraznili, že i sami manažeři jsou mnohdy vystaveni nezáviděníhodným okolnostem, ve kterých není vždy snadné dostat všem mravním nárokům, které na ně klademe.

Zajímavý, ale z praktického hlediska pochopitelný, je i rozdílný postoj manažerů k otázce manažerské etiky z hlediska velikosti firmy a případně jejího propojení se zahraničním kapitálem. Manažeři velkých firem, mající úzké napojení na svá vedení, nacházející se většinou na Západě, přebírají a respektují pravidla, platící v mateřských organizacích. Nehledě na to, že mnozí ze členů vrcholového managementu těchto firem jsou cizinci, kteří si s sebou – jak už bylo na stránkách této učebnice ostatně mnohokrát zmíněno – přivážejí zvyky ze zahraničí. Jistou otázkou ovšem zůstává, jak koexistují často přísná morální kritéria s naším poněkud problematickým přístupem.

Naprosto jinou kapitolou jsou organizace sice taky veliké, leč ve své podstatě státní a běžící tudíž ve vyjetých socialistických kolejích, které se jen velmi těžko opouštějí. Za příklad mohou posloužit takové státní giganty, jako např. České dráhy či Česká pošta.

Nakonec jsou tu různé střední až malé firmy, částečně plně v českých rukou, částečně v zahraničních nebo i státních. Tam je situace značně různorodá a nelze vyslovit nějaké paušalizující stanovisko. Často se ale jedná o malé, mnohdy až rodinné firmy, které morální podtext svého podnikání berou velmi vážně. V českých podmínkách zůstane asi navždy nezpochybnitelným vzorem takto orientovaného podnikatele Tomáš Baťa, zakladatel Baťova impéria, které dnes nalezneme na celém světě. Etika jeho podnikání by vydala na samostatnou studii a může být dodnes učebnicí a vzorem nejen pro české podnikatele.

Zajímavý je v této situaci i poměr managementu k firmě samotné. Je zřejmé, že jiný vztah k podnikatelské etice nalezneme právě u firem, jejichž vrcholovým manažerem je sám majitel firmy, který může být zakladatelem či dědicem původních zakladatelů⁵¹. Silné osobní pouto k rodinnému majetku, kterým firma bezesporu je, vytváří naprosto odlišné klima jak ve vedení podniku, tak mezi zaměstnanci navzájem. Respektování etických norem bývá v takových organizacích naprostou samozřejmostí a je věcí cti všech zúčastněných postarat se o to, aby taková firma fungovala dobře a mravně čistě. Podobné klima můžeme podle mého názoru nalézt i v některých organizacích typu

⁵¹ příkladem může být česká „rodinná“ firma SAPELI, přední výrobce dveří. Rozhovor se zakladatelem firmy, který vylučuje prodej či jakékoliv jiné změny ve své firmě, přinesl deník MF DNES 25. 6. 2008. Plné znění článku je k dispozici na adrese http://ekonomika.idnes.cz/majitel-dveri-sapeli-jednat-o-prodeji-je-ztrata-casu-fhy-ekoakcie.asp?c=A080624_205805_ekoakcie_zra

střední školy, univerzity, nemocnice... Dobré jméno takového subjektu je věcí všech a těžce narazí ten, kdo by tato – často nikým nesepsaná a nekodifikovaná pravidla – nechtěl plnit.

Naopak mravně rozvolněnější atmosféra může panovat v organizacích, kde management není s vlastníkem či vlastníky firmy osobně propojen, nebo kde je dokonce známo, že firma je pouze dobrým zbožím, určeným k prodeji. Příkladů v našem prostředí bychom našli celou řadu: od rodinných firem, kteří střeží rodovou tradici, až po firmy, kterých se jejich zakladatelé lehce zbavují ve chvíli, kdy hodnoty jejich firem dosahují zajímavých částek.

A v některých jiných firmách by zase uvítali „nějakou“ etiku, ale nevědí jak na to, bojí se toho, nemají s tím zkušenosti nebo dokonce očekávají pomoc od ministerstev či jiných podle nich kompetentních orgánů. A nakonec existuje stále ještě nemalé procento manažerů, kteří etiku v podnikání považují za naprosto nevhodnou kombinaci, případně za náboženský přežitek. Nezanedbatelnou roli tu bohužel hraje i prostředí, ve kterém se pohybujeme: je silně nemorální a mnohdy neposkytuje tu správnou „motivaci“, ba právě naopak: lidově řečeno, hází spíš klacky pod nohy.

V rámci praktického využití, resp. aplikace etiky do managementu, se musíme vypořádat ještě s jednou skutečností, a to jsou **podnikové jevy**, resp. jejich zobrazení. Co jsou to podnikové jevy? Vnitřní struktura podniku se totiž skládá z množství činitelů, které se dělí na osobní a věcné a které umožňují jeho existenci a fungování. Svým působením a existencí se manifestují jako podnikové jevy, které diferencují organizaci podle rozsahu, technologie, kvality a cílů produkce. Protože je potřeba tyto jevy nějakým jednoznačným způsobem popsat, resp. kvantifikovat, používáme nejrůznějších ukazatelů, se kterými lze dále pracovat, porovnávat je apod. Ukazatele jsou však svou povahou nedokonalé, nemohou nám poskytnout o sledovaném jevu naprosto věrohodnou informaci, je naopak třeba je posuzovat s rezervou a především ve vztahu k ostatnímu dění v podniku. Podnik je natolik složitý organismus, že jakékoliv dělení na dílčí ukazatele v sobě vždy skrývá nežádoucí kompromis a jedině celek těchto ukazatelů může poskytnout pravdivější informace. Při práci s těmito ukazateli se vůbec dopouštíme řady chyb, jako např.:

- přeceňujeme jejich vypovídací schopnosti,
- pracujeme s jednotlivými ukazateli nebo naopak s příliš velkým počtem a neuvědomujeme si, že vrcholový management potřebuje spíše souhrnný pohled na věc než spoustu nic neříkajících dat. Top management tedy volá po syntéze s jasným závěrem, který často nejsme schopni poskytnout,
- nebo naopak ve snaze zajistit tento „syntetický“ pohled pracujeme pouze s jediným ukazatelem, který mylně považujeme za vrcholový a následně ho „rozkládáme“ na dílčí ukazatele,

- nevyužíváme ukazatelových soustav, které by si manažer pro svoji potřebu vytvořil, aby mu synteticky vypovídaly o působení konkrétní organizace jako celku v rámci jejích specifických podmínek,
- zapomínáme, že ukazatelé nemají schopnost komplexně vypovídat o chování podnikových jevů.

Stojíme ale ještě před dalším problémem, a tím je ta skutečnost, že ukazatelé vypovídají prakticky jen o kvantitativních vlastnostech podnikových jevů (míra, počet, hodnota), zatímco kvalitativní vlastnosti těchto jevů nejsou schopny exaktně postihnout. Tady se ale dostáváme do dilematu: ukazatele tedy nejsou schopny popsat sledované podnikové jevy komplexně, přičemž kvantita a kvalita technických, ekonomických a sociálních podnikových jevů jsou dvě neoddelitelné strany jedné a téže mince. Tuto jednotu musíme respektovat, máme-li zájem popsat podnikové jevy v jejich komplexnosti. Největším, i když často neuvědomovaným problémem je to, že se při práci s ukazateli podnikových jevů zcela pochopitelně soustředujeme pouze na kvantitativní část, pouze na to, co je nějak změřitelné, zvažitelné, spočítatelné. A nezřídka se nám stává, že kvalitativní část prostě opomíjíme. Jak taky s ní pracovat, když ji nelze změřit či zvažít? A zapomínáme při tom, že právě tato část ukazatelů má stejnou, nezřídka větší informační hodnotu než část kvantitativní. Co tedy s tím?

Jistě, existuje způsob, jak tyto vlastnosti, jako např. příčiny, pocity, inteligenci, schopnosti pracovníků, jejich nasazení, loajalitu k firmě, popsat: většinou se to děje slovním popisem, který má sice výhodu, že je schopen vystihnout i detailní nuance daného jevu, nicméně těžko se zpracovává do tabulek, do statistik, do výkazů ... A proto je opomíjený a proto je zanedbávaný ... Samozřejmě ke škodě věci. Pokusíme-li se na druhé straně zavést – a pokusy tohoto typu se též dějí – metody nepřímého měření těchto jevů, narazíme vždy na značnou subjektivitu zvolené metody, modelu či stupnice, podle které daný jev posuzujeme. Ani v tomto případě se tedy na výsledky nemůžeme příliš spolehnout.

Proč se právě na tomto místě tolik zabýváme objektivizací kvalitativní stránky podnikových jevů? Kvalitativní jevy totiž vytváří prostor pro praktické uplatňování etických postojů nejen v rámci výrobních, obchodních a správních činností, ale zejména managementu vývoje mezilidských vztahů. Zatímco většinu jevů lze alespoň nějakým způsobem kvantifikovat a měřit, právě morální rozměr daných skutečností lze podchytit jen velmi obtížně. A právě on rozhoduje o mnohém, právě na něm většinou záleží, jak se podnik vyvíjí, jak je vnímán navenek, jaké panují vztahy uvnitř podniku. Aplikaci etiky, resp. morálních postojů, totiž musíme chápat jako **podnětnou inovaci**, která vyvolává změny v systému práce a v rozhodování manažerů.

Jako příklad nám může závěrem posloužit analýza podnikového ukazatele „pracovníci organizace“. Mluvíme-li v rámci managementu o pracovnících organizace, máme většinou na mysli počet pracovníků, zda se jedná o muže či ženy, jaké je věkové rozložení pracovníků, jaké je vzdělání, jak dlouhou praxi v oboru za sebou jednotliví pracovníci mají či kolik zaměstnání už vystřídali. Jistou

nadstandardní informaci nám mohou poskytnout údaje o efektivitě jejich práce, o přesčasových hodinách, o jejich mzdovém ohodnocení. Pro komplexní pohled je to ale stále strašně málo. Je to přibližně stejné, jako kdybychom se chtěli spřátelit s novým kolegou na pracovišti a pokoušeli se o něm získat co nejvíc informací typu odkud pochází, kam chodil do školy a jaké měl studijní výsledky či jakou má velikost oblečení. Takové údaje sice mohou být zajímavé, ale ke vzniku přátelství moc nepomohou. Stejně tak, jako jsou jistě zajímavé informace o jednotlivých zaměstnancích podniku, nicméně jsou stejně neúplné. To podstatné totiž neříkají. Jací jsou ve skutečnosti, jaký je jejich vztah k organizaci, berou zaměstnání jen jako zdroj obživy nebo chápou svoji práci spíš jako povolání, do kterého vkládají kus sebe? Jsou neúplatní, jsou kreativní, umí pracovat v týmu, jsou to spíše vůdčí typy nebo potřebují být vedeni? Pokud máte pocit, že někde tady se dotýkáme práce socialistických kádrováků, tak nejste úplně vedle. Pokud máte pocit, že tady je místo pro psychologický profil pracovníka, pak máte taky kus pravdy. A pokud si myslíte, že teprve praxe prověří vlastnosti člověka, pak máte pravdu samozřejmě taky. Manažeři jsou si většinou důležitosti těchto informací vědomi, a proto se nezdá, že se v praxi setkáváme s nejrůznějšími způsoby, jak tyto informace co nejpřesněji získat.

Proč zdůrazňuji na tomto místě právě tyto skutečnosti? Především proto, že lidé a jejich vzájemné vztahy vytvářejí prostor, kde se realizuje etika. Etika v managementu, etika v podniku, etika ekonomiky nebo jak jen ještě budeme tuto oblast nazývat, se přece uskutečňuje jen skrze lidi, skrze jejich životy a vztahy. A tak sebelépe vybavená továrna, sebevzdělanější manažer či absolventi špičkových univerzit nejsou zdaleka zárukou úspěchu firmy, ba právě naopak, nebudou-li firmu tvořit lidé uvědomělí a lidsky i mravně vyzrálí. O tom však ukazatelé mlčí, byť právě tyto skutečnosti jsou ze všech nejpotřebnější. Jestliže managementu tyto informace chybí nebo jsou zkreslené nebo neúplné, bude i řízení neúplné. *Protože řídicí proces pokládáme za soustavné uplatňování inovací v řízeném objektu, může nekomplexnost do značné míry ovlivnit systémový a etický obsah rozhodnutí.*⁵² Nakonec i získávání informací o kvalitativní stránce podnikových jevů má svůj etický rozměr, jak naznačila i zmínka o socialistickém kádrování, ale rozbor tohoto problému už přesahuje rozměr této knihy.

⁵² Zdenek Dytrt: Dobré jméno firmy, str. 70

5 SPOLEČENSKÁ A SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST FIREM

5.1 Proč být společensky odpovědnou firmou?

Listujeme-li knihami o managementu, odbornými časopisy či jen denním tiskem, můžeme se čím dál častěji setkat s poněkud zvláštní zkratkou, evokující iniciály prvorepublikového Československa: CSR. Ale s naším státem tahle tři písmena opravdu nemají nic společného, vznikla z anglického Corporate Social Responsibility¹, což se většinou překládá jako „Společenská odpovědnost firem“. Překlad je to poněkud zavádějící, ostatně jako tomu u většiny překladů bývá, ale termín samotný označuje určitou výseč managementu, která nabývá na stále větší důležitosti a významu. Žádná organizace, podnikatelskými subjekty počínaje a konec konců politickými a neziskovými institucemi konče, není a nemůže být izolovaným systémem. Tak jako člověk žije svůj život uprostřed lidí a v těsné vazbě s nimi, tak i podniky a vůbec všechna uskupení existují uprostřed reálných vztahů a vazeb, které nelze opomíjet². Vzniká tak potřeba nejen naplňovat svůj vlastní, v našem případě podnikatelský záměr, ale brát v potaz potřeby společnosti, ve které a pro kterou podnikáme. Vzniká tak rozsáhlá síť práv a povinností organizace, resp. jejího managementu, ve které přichází ke slovu právě etika, a to je také důvod, proč nás společenská odpovědnost firem právě na těchto stránkách tolik zajímá. V jistém slova smyslu se dá totiž říct, že právě „CSR“ je způsob, jak dokázat, že zrovna v našem podniku se etika bere vážně. Začneme ale po pořádku, a vraťme se nejprve k několikrát zmiňovanému managementu lidských zdrojů. Tam to totiž všechno začíná, protože o lidi jde přece v podnikání na prvním místě, ať už přímo, nebo zprostředkovaně.

¹ Corporate Social Responsibility – metoda, běžně označovaná jako CSR, se ve světě prosazuje již od 50. let 20. století, u nás se objevuje teprve po roce 1989. Podle české verze Wikipedie se jedná o *dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních operací s firemními stakeholders*. Do strategie firmy, pěstující CSR, se kromě primární snahy vytvořit zisk zahrnují také sociální a environmentální hlediska, takže se někdy hovoří o trojí zodpovědnosti. V ekonomické oblasti taková firma zejména odmítá korupci, je transparentní, snaží se udržovat dobré vztahy se všemi stakeholders, ochraňuje duševní vlastnictví. V oblasti sociální sem patří především filantropie aplikovaná v mnoha směrech, striktní dodržování lidských práv, pracovního zákonodárství a podobně, v oblasti environmentální se jedná o k životnímu prostředí šetrnou politiku aplikovanou na všech frontách – od ekologicky šetrné výroby a produkce šetrných výrobků až po spotřebu energií, ochranu využívaných přírodních zdrojů či výzkumných projektů, zaměřených na tuto oblast. Wikipedia dále tvrdí, že *být společensky odpovědnou firmou je v zájmu podniku samotného – odpovědné chování zvyšuje produktivitu práce a loajalitu zaměstnanců a přináší podniku dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Předpokladem úspěchu je však systematický přístup, kdy odpovědné chování navazuje na obchodní strategii, hodnoty a poslání podniku. Jde o to volit takové aktivity, které odpovídají charakteru podniku a očekávání stakeholderů, čili všech zainteresovaných osob. Praxe také ukazuje, že aktivity spojené s CSR nejsou účinné bez osobního etického přesvědčení vedení i zaměstnanců* (http://cs.wikipedia.org/wiki/Spole%C4%8Den%C3%A1_odpov%C4%9Bdnost_firem).

Existují ale i jiné definice CSR, jako např.

- dobrovolné integrování společenských, sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se svými stakeholdery (*podle Zelené knihy Evropské Unie z roku 2001*)
- způsob podnikání, který jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání (*podle nevládní organizace Business for Social Responsibility*)
- kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku (*podle World Business Council for Sustainable Development, 1997*)

² Žádná organizace není na svém okolí nezávislá: vzniká přece proto, že jí okolí potřebuje stejně tak, jako ona potřebuje okolí ke své existenci; prostor, kde se uskutečňuje setkání organizace s okolím, nazýváme trhem.

Management lidských zdrojů prochází velkými změnami: to, co stačilo včera, je dnes už nevyhovující a to, co považujeme dnes ještě za nadstandard, stane se nutností zítřka. Práce s lidmi se dostává do stále vyšších sfér: už se nejedná o pouhá „osobní oddělení“, jak je ještě pamatujeme z dob minulých a v mnoha podnicích dosud je ještě potkáváme; jedná se o profesionální a komplexní péči o lidské zdroje, tedy o pracovníky, kteří – jak jsme již uvedli v předcházející kapitole – přece tvoří největší bohatství firmy. Nebude-li se moci management spolehnout na kolektiv spokojených a po všech stránkách obstaraných pracovníků, nebude úspěšnost takového podniku příliš vysoká. Takové „obstarání“ může samozřejmě působit trochu kuriózně a v mnohých, zejména starších lidech, může vzbudit údiv i nevoli: představte si ale pracovníka, která nutně potřebuje zajistit péči o své nemocné dítě, o své staré nemohoucí rodiče, který řeší problém se studiem svým dětí, protože v místě firmy není odpovídající škola ... A podobných případů bychom mohli najít a určitě v této kapitole i najdeme celou řadu. Skutečně jsme nebyli zvyklí, aby se „v práci“ zajímali o to, co udělat s nemohoucí matkou či nemocným dítětem. To je přece naše věc, řekne si ještě dnes spousta lidí, a šéf mi může vyjít vstříc maximálně tím, že mi odpustí nějakou tu absenci v zaměstnání.

Máte pravdu, je to „naše“ věc, náš problém, ale osvícený manažer si uvědomuje, že i tady je místo pro jeho aktivity. Pomůže-li zaměstnanci, se kterým je jinak navýsost spokojen, vyřešit jeho vyloženě rodinné problémy, bude zaměstnanec dál poctivě pracovat pro firmu a jeho vztah se ještě mnohem víc utuží. Znovu si uvědomí, že to, co dělá, není jenom zaměstnání jako zdroj výdělku, ale že do firmy patří, žije pro ni a ona mu podává pomocnou ruku, kdykoliv je potřeba. Vzájemná pouta se nebyvale prohloubí a obě strany jsou spokojeny.

Nebo jiný příklad: sídlo firmy je na periferii města, poněkud nehostinná krajina, řekli bychom, v okolí několik opuštěných továren z dob socialismu, ze stejné doby panelové sídliště pro zaměstnance bývalého státního podniku, na jehož zbytcích vyrostlo několik nových organizací, ta naše k nim patří také. Jistě, je to věc města, aby se postaralo, aby životní prostředí v tomto zapadlém koutě revitalizovalo, jak se dnes říká, ale je to, resp. může to být, také věc firmy. Jestliže se firma postará o okolí, nevzhledné zbytky staveb, kůlen, garáží a všelijakých zákoutí se změni v příjemný park, jestliže se zasadí stromy a vybuduje dětské hřiště, nebude to jen hezké gesto vůči městu a jeho obyvatelům, ale bude to také gesto vůči zaměstnancům. Opět se prohloubí jejich vztah k firmě a naopak, z místa podnikání a bydlení se stane naše společné místo k životu, ke kterému patří jak práce, tak odpočinek, tak i péče o naše společné životní prostředí.

Dalším faktorem, který musí management lidských zdrojů vzít v potaz, je multikulturnost, která v globalizovaném světě proniká už i do těch nejmenších firem. Zatímco dříve bylo normální, že v české firmě, továrně či organizaci pracují výhradně Češi, dnes je tomu naprosto jinak. Tématu jsme se v této knize už též několikrát dotkli, nicméně pro management lidských zdrojů představuje tato skutečnost nesnadný úkol. Již zmiňované rozdíly v přístupu k práci (Japonec se běžně upracuje k smrti, zatímco Evropanovi toto nebezpečí rozhodně nehrozí), rozdílný vztah mezi pohlavími, vztah

k autoritě, včetně té „podnikové“, vztah ke stáří, to jsou jen některé náměty, které před odborníky na lidské zdroje staví současná doba.

Evropou ale obchází další strašidlo: tentokrát to není komunismus, jak praví klasik, tentokrát je to stále se snižující porodnost – fenoménu se budeme ještě věnovat v kapitole o konzumu – která má za následek fatální stárnutí populace. Management lidských zdrojů musí počítat s tím, že věková hladina zaměstnanců se bude zvyšovat. Znamená to tedy, že pokud si dnes firmy vybírají svoje budoucí kádry z akčních mladíků a pohledných slečen, budou si zítra vybírat z pracovitých šedesátníků, kteří nebudou a ani nebudou moci složit ruce do klína a odpočívat jako jejich předkové. Ale člověk se nemění a nelze od osmdesátiletého očekávat stejný typ pracovních výsledků jako od dvacetiletého. Lze ale zúročit jeho bohaté životní zkušenosti, jeho rozvážnost, poctivost a jiné vlastnosti a schopnosti, které patří ke stáří, avšak mládí je mnohdy ještě nezná. Management firem, sám se rekrutující ze zralých manažerů, bude muset podstatně změnit styl řízení lidských zdrojů, bude-li chtít v takové společnosti obstát. Jelikož ale zejména u nás je pohled na stáří poněkud kontroverzní, čekají nás jistě zajímavé časy.

Důležitým úkolem managementu lidských zdrojů je i péče o stabilizaci kolektivu. I když jsme se v této studii tématem fluktuace zaměstnanců nezabývali, je každému zřejmé, že i tato oblast personální práce je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Jen stabilní kolektiv může přinášet svoje ovoce. Je opět úkolem firmy, jak už bylo mnohokrát zdůrazněno, udělat všechno proto, aby se zaměstnanci cítili v zaměstnání dobře a neměli sebemenší důvod odcházet, podvádět či jinak narušovat klima v organizaci.

To jsou jen některé příklady sociální a společenské odpovědnosti firem, kterou má na paměti moderní management. Management lidských zdrojů především. *Péče o lidský potenciál, práce s lidmi, kvalita personální práce a kvalita řízení je jednou z cest a rozhodujícím nástrojem ke zvyšování hospodářských výsledků, zvyšování množství a kvality výrobků a služeb, zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy i ekonomické úspěšnosti podniku*, říká Z. Dytrt³. Člověk by se opravdu divil, co všechno může stát a stojí za ekonomickou úspěšností podniku, podotkněme my.

Hovoříme-li nejen o podnikání v dnešní době, nemůžeme se vyhnout jednomu klíčovému slovu, a tím je *partnerství*. Ano, vztahy, na jejichž bázi se dnes podniká, lze výstižně popsat právě tímto výrazem. Jistě, neplatí to obecně a už vůbec ne v českých podmínkách, ale je to cesta, která jediná vede k úspěchu. A jak jsme už poznali z letného nástřelu předcházejících odstavců, je společenská odpovědnost firem především o partnerství. Již mnohokrát jsme přece zdůraznili, že manažeři a zaměstnanci stojí na jedné lodi a jedni bez druhých nejsou schopni dosáhnout ničeho. Nehledě na to, že manažeři jsou v mnoha firmách vlastně dnes taky zaměstnanci; majitelé firem či akcionáři jsi je pouze „zaměstnávají“ a tak i manažeři mají svoje skutečné šéfy, kteří mají zájem, aby všichni odvedli

³ Zdenek Dytrt: Dobré jméno firmy, str. 104

dobrou práci. Znamená to tedy, že manažeři takových podniků mají na kvalitně fungujícím kolektivu eminentní zájem, neboť prosperita podniku se jich přímo bytostně dotýká: při neúspěchu nemusí „vyhazovat“ jen svoje podřízené; „vyhození“ mohou být i oni sami. Jiná je samozřejmě situace v organizacích, kde vrcholový manažer je zároveň majitel, i on je ale zainteresován na dobré spolupráci se svými zaměstnanci, mnohdy mnohem více, poněvadž je s podnikem svázán těsnějšími vazbami.

V dnešní společnosti, která je provázána velmi intenzivním způsobem, se tak partnerství stává prioritním požadavkem úspěchu. A nejde samozřejmě jen o partnerství uvnitř podniku, tam je, jak jsme už mnohokrát ukázali, přímo nutností, ale o partnerství napříč celou společností. Mluvíme totiž nejen o podnikatelské sféře, mluvíme i o veřejných a správních organizacích, mluvíme o školství, zdravotnictví, kultuře, mluvíme o duchovních institucích i církvích. Mluvíme o společnosti jako celku, která bude fungovat jen tehdy, bude-li na partnerství založena. Partnerství mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, mezi úředníky a jejich klienty, mezi lékaři a jejich pacienty, mezi učiteli a jejich studenty, mezi organizacemi a společností jako celkem totiž není rovnostářské soudružství, jaké mnozí živě pamatujeme, ale je vztahem, který respektuje odlišnosti a zároveň staví na tom, co nás spojuje a čím můžeme jeden druhého obdarovat.

A tak jako opravdové partnerství dvou lidí vyžaduje dennodenní úsilí, protože je něčím, co roste, co se buduje, do čeho se investuje, vyžaduje i tato forma partnerství neustálé úsilí všech zúčastněných. O tom, že právě v této oblasti máme co do činění s etikou, není asi pochyb. Samozřejmě, že je zdánlivě snadnější budovat společnost (jakéhokoliv typu a na jakékoliv úrovni) bez partnerství, neodpovědnou a necitlivou, víme ale, že z dlouhodobého hlediska se nám taková strategie vymstí. Naopak budovat společnost ohleduplnou, citlivou, v níž partnerství není prázdný pojem, je náročnější a odpovědnější. Management si je toho dobře vědom, řízení lidských zdrojů se v takové organizaci dostává na mnohem vyšší úroveň, je po všech stránkách náročnější a vyžaduje po všech zúčastněných vysokou morální i lidskou úroveň. Zaměstnanec, který nebude ochoten tyto požadavky respektovat a plnit, např. nemůže počítat s kariérním postupem.

Jedním z důležitých úkolů nejen vrcholového managementu, ale v podstatě všech řídicích složek organizace, je seznamovat zaměstnance se strategií podniku, na tom jsme se už také mnohokrát shodli. Zaměstnanci potřebují znát, kam jejich podnik směřuje, jaké si v dlouhodobém horizontu vytkl cíle, jakou míru účasti ze strany zaměstnanců očekává a jaké výhody přinese všem konkrétním zúčastněným. Jestliže dříve byl obecný strategický cíl jasný – a sice vydělat co nejvíc peněz – aniž se přitom dbalo na okolnosti (a ještě si pamatujeme, jak byl manažer často tlačěn do efektivních rozhodnutí z krátkodobého, nikoliv však dlouhodobého hlediska, neboť se po něm chtěly výsledky nejlépe teď hned), je situace dnes poněkud jiná. Krátkodobá úspěšnost se postupně mění za úspěšnost dlouhodobou, což s sebou přináší nemalé změny. Zkusme si je shrnout, i když většině z nich jsme se už v této knize stejně věnovali:

- Zisk už není považován za jediného ukazatele úspěšnosti firmy. Vyjadřuje totiž jen kvantitativní složku výsledků podnikání, o těch kvalitativních většinou mlčí. I když – dovedeme si představit úspěšnou firmu, která by neměla zisk, ale orientovala by se jen na CSR? Musíme být tedy v posuzování vzájemného vztahu obou rovin podnikání opatrní.
- Je třeba naučit se systémově spojovat kvalitativní a kvantitativní vlastnosti podnikových jevů, které teprve mohou poskytnout představu o úspěšnosti organizace jako celku.
- Uznat, že maximalizace zisku musí být dosaženo eticky vydařeným způsobem
- a právě tímto způsobem získat renomé kulturní organizace ve smyslu Corporate Culture.
- Direktivní způsob vedení podniku musí být nahrazen metodou „win-win“⁴, která plnění cílů zakládá na partnerských vztazích nejen v rámci vnitřního řízení organizace, ale i v rámci vztahů s ekonomickým okolím.
- Manažerská etika, důsledně uplatňovaná v rámci managementu, se pozitivně odráží v kvalitě podnikatelského prostředí.

Co je tedy v současných podmínkách možno považovat za dlouhodobý, resp. strategický cíl podniku? Samozřejmě, že se stále jedná o zisk, nicméně tohoto zisku musí být dosaženo mravně čistou, vydařenou, nekontroverzní cestou. Jen takový podnik, jehož podnikatelské metody jsou eticky zcela v pořádku, získává „dobré jméno“ jak uvnitř podnikatelského prostředí, tak i na veřejnosti. V souladu se zahraniční terminologií mluvíme o dobré podnikové kultuře (Corporate Culture). Ta se může týkat nejen klasického podniku, ale třeba i organizace veřejné či správní sféry – úřady, nemocnice, školy. Management takového podniku vykazuje ambice a vysokou inovační dispozici: nesmíme zapomenout, že základem úspěchu v podnikání je pružná reakce na potřeby trhu, projevující se inovační aktivitou. Vše ale musí být zastřešeno stabilitou organizace, která vychází z dlouhodobého cíle, tedy ze strategie, a na základě strategie, kterou – jak už víme – všechny složky podniku přijaly za svou, se odvíjí konkrétní taktika, nikdy ne naopak!

Zcela na druhé straně tohoto spektra stojí podnik, který je sice ekonomicky úspěšný, ale svých zisků dosahuje mravně podezřelým způsobem. Zároveň pro něj většinou neplatí ani mnohé z podmínek předchozího odstavce. Takové instituci nelze důvěřovat ani v kvalitě, ani v plnění závazků a povinností – ostatně ten, kdo se odhodlá k podvodu v jedné z oblastí svých aktivit, nemůže „zítra“ podvádět i v jiné rovině? Kdo dá záruku, že takový podnikatel nemění svoje postoje a metody podle okamžitého užitku, jak se to jemu hodí do krámu?

⁴ Podle Prof. PhDr. Rudolfa Kohoutka, CSc. se jedná o metodu „výhra-výhra“, kompromisní strategii vyjednávání, aby nikdo neprohrál, ale všichni něco získali.

Společenská odpovědnost firem tedy posouvá, resp. přetváří management z pouhého „já“ na „my“. V teorii řízení mluvíme o tzv. principu trojí zodpovědnosti⁵, který pomáhá překonat sobecké konzumní myšlení ve strategii firmy. Princip vyžaduje zodpovědnost firmy především vůči subjektům, které mohou být, ať už přímo nebo nepřímo, její činností ovlivněny, než vlastním podílníkům. Zatímco sobecky pojaté podnikání sleduje pouze výši zisku (profit), společensky odpovědné podnikání sleduje jak zisk, tak životní prostředí (planet), tak i prospěch lidí uvnitř i vně podniku (people). CSR tak integruje tři oblasti, které jsou podnikáním zasaženy (ekonomickou, sociální a environmentální) a hledá též rovnováhu mezi zájmem firmy a zájmem společnosti, které nemusí být vždycky totožné. Někdy se v této souvislosti mluví také o „třech pé“: people, planet, profit. Firma, která vykazuje vysokou míru sociální odpovědnosti, si uvědomuje, že nefunguje izolovaně a nezávisle na okolním světě, protože je jeho součástí a ví, že postoj tohoto okolí přímo ovlivňuje její komerční úspěšnost.

Zapomenout dnes na úkoly, které ze sociální a společenské odpovědnosti firem vyplývají, znamená ve svém důsledku odsoudit se k jistému neúspěchu. V tomto smyslu konečně řekl Willem Broecker, jeden z představitelů mezinárodní poradenské firmy Pricewaterhouse Coopers: *Firmy, které tuto složku svých aktivit podceňují, se zbavují své dlouhodobé konkurenční výhody.* CSR tedy není nějakou chvilkovou módou, která se včera objevila a zítra po ní nebude ani vidu ani slechu, ale nutností, vyplývající ze změn, kterými společnost v posledních letech prošla. Témata, která ještě včera nikoho nezajímala, stávají se dnes prioritou.

Mezi nejfrekventovanější problémy, se kterými se dnešní svět potýká, patří především životní prostředí a jeho kvalita. Ta se samozřejmě neustále zhoršuje, a to ne díky rozmarům přírody, ale díky sobectví člověka, který tuto přírodu bezuzdně využívá a je mu úplně jedno, jak to dopadne. Za mnohde katastrofálním stavem přírody tedy stojí vědomá lidská činnost, práce, podnikání. Průmyslový rozvoj, blahobyt, který bezmyšlenkovitě požadujeme, si ukrojil z kvality našeho životního prostředí už veliký krajíc a dále si nenasytně ukrajuje další a další. CSR je jen jedním z mnoha způsobů, jak toto tempo alespoň zpomalit, jak začít konečně něco dělat, když dlouhá desetiletí, resp. staletí, se nedělo vůbec nic. Koho ještě před takovými padesáti sto lety zajímalo, když postavil továrnu, která vypouštěla nebezpečné látky přímo do řeky? Tepelnou elektrárnu, která zamořila celé krajiny, auta, která produkovala tuny zplodin? Zdá se, že tehdy nikoho: hlavně, když se vyrábí, když roste zisk, když jdou obchody.

Všechno se ale člověku vymstilo a stále ještě mstí: CSR chce tedy dokázat, že podnikatel dneška se (nebo alespoň by se měl) od podnikatele včerejška: tomu šlo jen o peníze, tomu dnešnímu jde taky o peníze, současně si ale uvědomuje, že v konečném důsledku vydělá víc, jestliže bude už teď dbát na všechny souvislosti, ve kterých podniká. Společenská odpovědnost firem je tedy z jedné strany vedena altruismem a opravdu bohumilými a mravně šlechetnými motivy, na straně druhé ale také

⁵ angl. „triple bottom line“ (dosl. trojitě vyjádření výsledků hospodaření) je princip, podle kterého by činnost firmy měla stát na třech pilířích, a sice na ekonomické prosperitě firmy (profit), kvalitě životního prostředí (planet) a společenském kapitálu (people).

vědomím, že potopí-li se loď jako celek, potopíme se s ní i my. Co na tom, že jsme předtím okradli všechny spolucestující o jejich majetek, když teď všichni společně půjdeme ke dnu? Abychom je totiž mohli okrást, museli jsme na lodi střílet a přitom jsme bohužel poškodili i loď samotnou. Nebude lepší nestřílet a nikoho neokrádat, ale nakonec v pořádku doplout s tou jistotou, kterou si vydělám poctivou prací? Zároveň ale pokušení střílet je i dnes velmi silné. A poněvadž CSR je pojem bez vymezených hranic a metoda jako taková je založena pouze na dobrovolnosti, je pokušení střílet snad ještě větší. Společenská a sociální odpovědnost totiž klade na firmy a zejména na jejich management nemalé nároky, slibovaný výsledek nadto nepřichází hned, ale s poměrně velkým časovým odstupem, je dokonce třeba měnit stávající stav, což s sebou nese nejrůznější nebezpečí ...

To všechno jsou domnělé „zápory“, které nutně CSR provázejí, nemůžeme se tedy divit, že metoda jako taková nemusí být v podnikatelských kruzích vždycky vítána. Člověk přece už takový je, a věděli to mistři lidského ducha dávno před tím, než nějaké CSR spatřilo světlo světa: člověk chce vidět výhody svého snažení hned, materiální statky chce mít též hned a pokud možno bez nějakého většího snažení, chce si užít, dělá raději „nesprávné“ věci, než ty „správné“, co se zúročí za dlouho. Život, a tedy i podnikání, není ale o tom mít všechno teď hned, ale právě o tom umění si odepřít, abych se zítra měl lépe, než kdybych si to všechno dopřál dnes. Proto může být společenská odpovědnost firem chápána mnohými manažery jako nepříjemná zátěž, nejsou-li schopni myslet v delším horizontu než několika dní.

Společenská odpovědnost firem zasahuje do ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Jakými způsoby? V ekonomické oblasti by se firma, součástí jejíž strategie CSR je, měla zaměřit především na následující skutečnosti:

- jasně formulovaný, závazný a vymahatelný **etický kodex**, jehož dodržování je samozřejmostí jak pro top – manažera, tak pro poslední uklízečku,
- **transparentnost firmy** – firma musí být ve svém jednání průhledná, reakce předvídatelné, korektní, logické a jasné jednání. Opakem bude samozřejmě takové jednání, které bychom mohli s trochou nadsázky nazvat jako „nevyzpytatelné“,
- ve firmě se uplatňuje princip **dobrého řízení** (*corporate governance*)⁶,
- jasně definovaný postoj ke korupci: pro všechny pracovníky firmy je **korupce** naprosto nepřijatelnou formou chování – management musí ale zároveň vytvořit ve firmě takové klima,

⁶ Corporate governance (dosl. správa podniku) je systém, kterým jsou řízeny a ovládány obchodní společnosti. Struktura corporate governance určuje rozdělení práv a povinností mezi jednotlivé účastníky ve společnosti a detailně stanoví pravidla a postupy pro rozhodování o obchodních záležitostech společnosti. Tímto vzniká struktura, která stanovuje cíle společnosti a prostředky pro dosažení cílů a monitorování výkonnosti (definice OECD, 1999)

kteří případné korupční jednání nejen neumožňuje, ale, vyskytlo-li by se, zároveň tvrdě sankcionuje,

- management firmy se snaží udržovat eticky **vydařené vztahy** s akcionáři, což ale vzhledem k jejich vazbě na firmu nemusí být vždy snadné, dále samozřejmě se zákazníky, spotřebiteli a dodavateli,
- samozřejmostí jsou též korektní vztahy s investory ...
- a dodržování všech morálních i právních norem týkajících se **duševního vlastnictví** (v praxi se jedná zejména o problematiku IT).

V sociální oblasti klade firma důraz na:

- firemní filantropii⁷,
- dialog se stakeholders,
- bezpečnost a zdraví pracovníků firmy,
- rozvoj lidského kapitálu,
- dodržování pracovních standardů,
- zákaz dětské práce (to se nejspíš netýká našeho prostředí),
- vyváženost osobního a pracovního života všech zaměstnanců, což se někdy označuje v cizojazyčné literatuře jako work-life balance⁸.

V oblasti ochrany a péče o životní prostředí se může jednat zejména o následující aktivity:

⁷ filantropie, dosl. láska k člověku; podle Slovníku cizích slov: lidumilnost, dobročinnost, pomoc sociálně slabým, z řec. **φιλώ** miluji a **άνθρωπος** člověk; v kontextu to může znamenat jakékoliv dobrovolné aktivity organizace bez očekávání protihodnoty, snahu o zvýšení veřejného blaha dobročinnými skutky, mezi které patří i finanční dary, podpory charitativních, vzdělávacích či kulturních aktivit; může se jednat i o rozsáhlou oblast zaměstnávání lidí s nějakým handicapem, dále lidí odlišné rasy (integrace rómské populace) apod.

⁸ work life balance (WLB), dosl. rovnováha mezi prací a životem, např. společnost Microsoft vytváří, jak uvádí v tiskové zprávě z roku 2006, *takové pracovní prostředí a podmínky, které zaměstnancům umožní realizovat jejich pracovní potenciál a současně se plně věnovat svému osobnímu životu a rodině.* „Neděláme rozdíly, zda jsou naši zaměstnanci ženy či muži, zda jsou svobodní nebo mají rodinu. Pro každého bez rozdílu se snažíme vytvořit vhodné prostředí, ve kterém se mu dobře pracuje, jeho pracovní a osobní život je vyvážený, může růst a dále se rozvíjet“, uvedla Martina Šmidochová, personální ředitelka společnosti Microsoft. Jak prakticky realizuje společnost tyto smělé plány? Jedná se např. o flexibilní pracovní dobu, práci na částečný pracovní úvazek, práci z domova, vytváření vnitřních zařízení pro děti typu jeslí, školek a podobných institucí. Nabídek je v portfoliu jednotlivých firem celá řada. V odborných časopisech i na webu je celá řada informací, existuje např. specializovaný web www.work-life.cz.

- K životnímu prostředí šetrná výroba (tzn. např. snižování energetické náročnosti výroby, orientace na šetrné, resp. obnovitelné zdroje energie, energeticky úsporné budovy apod.).
- Produkce výrobků, které jsou samy o sobě k životnímu prostředí šetrné (snižování emisí u automobilů, výroba z recyklovatelných materiálů, zmenšení spotřeby energie, zavádění nových technologií apod.).
- Propagace a rozšiřování ekologicky šetrných služeb (např. otázka servisu, výměny vadných dílů, recyklace jednotlivých součástí, recyklace výrobků, které dosloužily, resp. jejich využití v další výrobě apod.).
- Ochrana přírodních zdrojů, snižování negativních dopadů výroby na životní prostředí (např. otázka ovzduší, zamořovaného tepelnými elektrárnami, nebo vodní toky, zašpiněné průmyslovými provozy a desítky dalších příkladů, propagace jaderné energetiky jako jediné k přírodě šetrné výroby energie, snižování spotřeby tradičních zdrojů energie (ropa, plyn apod.).
- Rozvoj spolupráce mezi investory a ochránci životního prostředí, realizace a rozvoj dialogu mezi soukromým, veřejným a občanským sektorem – tzv. *cross sector partnership*.⁹

Kromě posuzování sociální citlivosti firem na základě třech pilířů hospodaření (triple bottom line) lze sledovat společenskou odpovědnost firem v její interní a externí dimenzi. V praxi jde o to, jak se politika CSR uplatňuje uvnitř a vně firmy.

Lze společenskou a sociální odpovědnost firem posuzovat i z druhé strany, tedy ze strany firmy? Určitě nás už nejednou při předcházejících úvahách napadlo zeptat se na to, co politika CSR nabízí firmě samotné, a určitě jsme na tuto otázku už několikrát odpověděli, nebo alespoň odpověď nakousli. Zisky, které aplikace metody CSR do praxe přináší (a nesmíme stále zapomínat na to, že se jedná o jeden z vydařených způsobů aplikace etiky do praxe), můžeme rozdělit na hmotné a nehmotné. Mezi hmotné můžeme zařadit takové výhody, jako např. úspory energií, vývoj nových technologií, které posouvají kvalitu výroby a tím zvyšují konkurenceschopnost firmy, mezi nehmotné např. zvýšenou loajalitu zaměstnanců a produktivitu jejich práce, posílení důvěryhodnosti pro investory, kteří budou rádi investovat do firmy s morálně dobrou reputací a řadu dalších výhod.

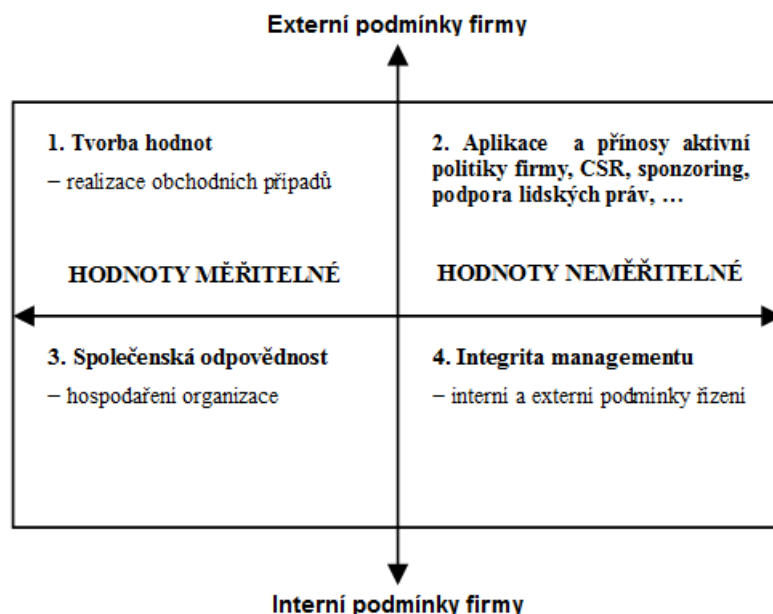
Objevily se už i názory, zda lze najít způsob, jak společenskou odpovědnost firem měřit, resp. kvantifikovat. Lze vytyčit nějaké požadavky, které když firma splní, bude prohlášena za sociálně odpovědnou? Nebo lze dokonce vytvořit nějakou stupnici ohodnocení, podle kterého by šly jednotlivé organizace známkovat? Nebo – a i takové názory se už v posledním desetiletí objevily – vydat firmě

⁹ cross sector partnership (doslova partnerství napříč sektory): jedná se o formu dobrovolné spolupráce, resp. partnerství mezi organizacemi veřejného, podnikatelského a neziskového sektoru s cílem vzájemného sdílení zdrojů, zodpovědnosti, výnosů a rizik při dosahování společných cílů

jakési osvědčení? Existuje tedy něco na způsob auditu společenské a sociální odpovědnosti firem? Určitě se dílčí metody najdou – můžeme např. sledovat, kolik finančních prostředků vydává firma na revitalizaci životního prostředí, kolik peněz jde na charitu či na jiné lidumilné aktivity, má-li firma vlastní školku, školu či domov pro seniory, nicméně ani to ještě nemusí o celkové kvalitě společenské odpovědnosti takové firmy nic zásadního vypovídat. Zdá se naopak, že pokusy o jakoukoliv kvantifikaci by v praxi působily spíše degresivně: firmy by se orientovaly pouze na splnění určitých, ze statistického hlediska významných ukazatelů a ostatní – neviditelné – by ke škodě věci zanedbávaly. Zdá se tedy, že politika CSR je nekvantifikovatelná, alespoň v mnoha svých odstínech, a její posuzování je věcí individuálního přístupu případných auditorů.

Též je nutno si uvědomit, že politika CSR není pro firmu dneška už zdaleka jen volbou, ale nutností. Sociální a společenská odpovědnost firem se musí stát výchozím programem vědomě formovaným k dialogu se společností. Celkový program CSR můžeme vidět v jakýchsi pomyslných čtyřech kvadrantech, které jsou vytvořeny dvěma osami: svislá vymezuje externí a interní zaměření firmy, zatímco vodorovná spojuje kvantifikovatelné (tedy závislé na komerčním aspektu obchodních operací) a kvalitativní (tedy neměřitelné, vyjadřující mravní rozměr aktivit) hodnoty. Takto vymezené kvadranty jsou nezbytnou součástí politiky CSR: aby se mohla firma svoji společenskou a sociální odpovědností ohánět, nesmí zanedbat ani jeden z nich. Teprve všechny čtyři kvadranty spojené v jeden celek tak vytvářejí z obyčejné firmy firmu sociálně a společensky citlivou, v opačném případě může sice firma dělat spoustu dobrých věcí, nicméně bude-li je dělat bez doprovodných mantinelů, tedy bez souvisejících komerčních úvah, nebude její chování ve všech aspektech správné. Ukazuje se tedy, že při aplikaci politiky CSR je třeba dbát na mnoho souvislostí, neboť teprve celek může být zdařilou symfonií ekonomiky i etiky. Pojdme se ale podívat na ony čtyři kvadranty, jak je vidíme znázorněny na obr. 9.

První kvadrant, vymezený osou „Externí podmínky firmy“ a „Hodnoty měřitelné“, **představuje tvorbu hodnot**. Sem patří vlastní ekonomická aktivita firmy, která vyrábí takové výrobky a nabízí takové služby, které jsou šetrné k životnímu prostředí apod. **Druhý kvadrant**, vymezený toutéž částí svislé osy, ale ve vodorovné části „hodnotami měřitelnými“, **představuje aplikace a přínos aktivní podnikatelské politiky firmy**. Firma sponzoruje řadu aktivit, aby tak uspokojila etickou potřebu společnosti, v praxi se může jednat o podporu různých charitativních aktivit, ale i podporu v oblasti lidských práv. Bude sem ale patřit i rozsáhlá oblast environmentální politiky firmy, obrácená tentokrát vně jejích zdí.



Obr. 9: Corporate Social Responsibility (CSR)

Přesuňme se nyní do spodní poloviny našeho obrázku, která je tvořena III. a IV. kvadrantem. Oběma jim je společné to, že jsou vymezeny svislou osou „interní zaměření firmy“: levý představuje opět hodnoty měřitelné a pravý hodnoty neměřitelné. Zatímco tedy horní část obrázku (kvadranty I. a II.) reprezentují činnost firmy vně, jsou spodní kvadranty reprezentanty činnosti firmy „dovnitř“. Třetí kvadrant můžeme obsadit hospodařením a rozvojem organizace. Bude sem patřit opět environmentální politika, nicméně tentokrát se realizující třeba v podobě výrobních technologií šetrných k životnímu prostředí, zaměřených na úsporu energií, surovin apod. Poslední kvadrant obsadíme integritou managementu, což si můžeme představit jako sjednocení vnitřních a vnějších podmínek a pravidel řízení.

Co jsme chtěli touto úvahou naznačit? Nejspíš jen tolik, že skutečně sociálně a společensky odpovědná firma musí rozumně investovat do všech čtyř kvadrantů, pokud některý z nich ošídí, bude kulhat na jednu nohu a její politika CSR bude poněkud problematická.

Dříve, než si ukážeme, jak vypadá CSR u některých známých i méně známých podniků prakticky, odpovězme si alespoň stručně na otázku „proč být společensky odpovědnou firmou“? Předcházejícím textem jsme ale vlastně na tuto otázku už odpověděli: protože je to z hlediska strategie firmy, tedy dlouhodobého rozvoje, výhodné. Platí tu přece stejné pravidlo jako u etiky v podnikání obecně: ačkoliv morálně vydařené podnikání může být z krátkodobého hlediska problematické, je z dlouhodobého hlediska **vždycky** výhodné. Takže ačkoliv politika CSR může být pro firmu krátkodobě obtížná či ztrátová (peníze, za které se postavila školka, budou chybět, ale nikdo si neuvědomí, že se mnohonásobně vrátí ve spokojenosti pracovníků, které školce svěří svoje ratolesti a budou se tak moci naplno věnovat práci), dlouhodobě je samozřejmě nesmírná výhodná. Vždyť

přece firma nestojí jen na hmotných aktivech, ale i na nehmotných hodnotách, které jsou mnohdy k nezaplacení. Kvalitní zaměstnanci, vědecký potenciál vývojového oddělení nebo třeba cena značky, která je proslavená po celém světě ... Nepočítaje v to už tak opravdu abstraktní hodnoty jako třeba dobré jméno firmy, důvěra, reputace, „zvuk“. To jsou hodnoty, které se koupit nedají, které se ani nedají získat ze dne na den, ale které se léta a léta těžce získávají. Ztratit tyto hodnoty je mnohdy snadné, získat naopak náročné. Už proto je dobré brát politiku společenské odpovědnosti firem vážně.

5.2 Společenská odpovědnost firem v mezinárodním kontextu

Předcházející kapitolu můžeme považovat za teoretický pohled na problematiku CSR. Jistě, některé příklady už byly uvedeny, ale jaká je praxe? Je opravdu sociální a společenská odpovědnost firem něčím, s čím se setkáváme na každém kroku, nebo je to spíše teorie, která se do praxe jen obtížně prosazuje? Pravda je tak trochu na obou stranách: je to praxe i teorie. S určitou mírou zjednodušení lze totiž pozorovat jev, který nás asi ani nepřekvapí: zatímco na západ od našich pomyslných hranic je CSR spíše záležitostí praxe, převažuje v našich postsocialistických podnicích spíše tendence opačná. O CSR se sice hodně mluví, píše a diskutuje, nicméně v praxi se s ní až zas tak často nesetkáme. Jako příklad může posloužit např. studie Ing. Průši, zveřejněná v časopise Marketing a komunikace:¹⁰ autor v ní sleduje všeobecně známé obchodní řetězce, jako např. Tesco, Kaufland, Ahold či Lidl, a posuzuje, jak sociálně a společensky odpovědné jsou tyto firmy v České republice a v zahraničí, případně ve svých mateřských zemích. Závěr, plynoucí z článku, je jednoznačný: ač se jedná o stejné firmy, je jejich přístup k problematice v našich podmínkách mnohem laxnější ... Článku se ještě budeme věnovat, teď se podívejme, jak je politika CSR prosazována na mezinárodní úrovni a jaké jsou pro ni vytvořeny právní normy.

Koncept společenské a sociální odpovědnosti firem je prosazován jak na půdě OSN, tak také Evropské unie. Ta už od počátku 90. let propaguje partnerskou mezisektorovou spolupráci a otevřený trh¹¹, přičemž v roce 1995 vznikla z iniciativy tehdejšího předsedy Evropské komise Jacquese Delorse instituce s názvem CSR Europe¹². V České republice je od roku 2002 partnerskou organizací CSR Europe Business Leaders Forum¹³. V březnu roku 2000 se na Lisabonském summitu shodli vrcholní

¹⁰ Ing. Přemysl Průša: Společenská odpovědnost retailingových řetězců v ČR a v Evropě, in: Marketing & Komunikace 2/2008

¹¹ *Můžeme říct, že Evropská unie se tak snaží uplatnit v této oblasti princip subsidiarity. Jinými slovy, snaží se delegovat odpovědnost např. za životní prostředí nebo sociální oblast na takovou společenskou úroveň jednotlivých států, která bude schopna nejefektivněji řešit problémy kolem sebe a nejlépe reagovat na potřeby svého okolí. Takto si EU představuje spolupráci firem na společensky odpovědném chování (Blanka Mokrejšová: Strategie firemní dobročinnosti, Diplomová práce, Ekonomicko – správní fakulta MU v Brně, Brno 2007)*

¹² The European business network for CSR, Evropská podnikatelská síť pro společenskou odpovědnost firem, byla založena v roce 1995. V současné době sdružuje 70 nadnárodních společností a přibližně 25 národních partnerských organizací (stav k roku 2008). Vytváří prostor pro sdílení osvědčených postupů v oblasti CSR, podporuje vznik nových projektů, nabízí vzdělání a poradenství, funguje jako referenční bod pro CSR po celé Evropě. Více informací na www.csreurope.org.

¹³ Business Leaders Forum, partnerská organizace CSR Europe v ČR, vzniklo v roce 1992 z iniciativy několika prestižních českých firem a mezinárodní organizace The Prince of Wales International Business Leaders Forum, které sídlí v Londýně. Podle webových stránek (www.blf.cz) je sdružením mezinárodních a českých společností a firem, které prosazuje dodržování etiky v podnikatelské praxi, skutečné naplňování společenské odpovědnosti firem a podporuje spolupráci mezi firemními,

představitelé Evropské unie na nutnosti strategické podpory rozvoje společenské odpovědnosti firem, přičemž se podle jejich přání má evropská ekonomika stát do roku 2010 *nejdynamičtější a konkurenčně nejzdatnější znalostní ekonomikou na světě, zajišťující stálý ekonomický růst s větším počtem a lepšími pracovními místy a vyšší sociální soudržností*. Hned na to (v červnu 2001) vydává v rámci pravidelných, tzv. Zelených knih (*Green Paper*), Evropská unie dokument s titulem „Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility“¹⁴, jehož součástí je už v této knize citovaná, mimochodem na půdě Evropské unie první, definice CSR. V listopadu téhož roku byl v Athénách odstartován projekt čtrnácti konferencí s tematikou společenské odpovědnosti firem, známý pod názvem CSR Business Marathón. Konference proběhly v členských a tehdy kandidátských zemích EU a oslovily víc jak půl miliónu představitelů komerční sféry. Necelý rok na to (říjen 2002) vzniká za předsednictví Evropské komise tzv. Multistakeholder Forum, které sdružuje zástupce zaměstnavatelských svazů¹⁵, podnikatelských svazů¹⁶, odborů a nevládních organizací¹⁷. V červenci roku 2000 vyhlásil generální tajemník OSN Kofi Annan tzv. Global Compact¹⁸ iniciativu. V praxi se jedná o síť sdružující jak agentury OSN, tak nevládní organizace, firmy a zástupce jiných mezinárodních organizací, jako např. International Labour Organization, World Business Council on Sustainable Development. Cílem této organizace je prosazení devíti základních principů podnikání po celém světě, mezi které patří např. bezpodmínečné dodržování lidských práv, jednotné pracovní standardy, platné stejně na celém světě (zákaz dětské práce, nucené práce, diskriminace) nebo jednoznačná ochrana životního prostředí. To je koneckonců i obsahem standardu SA 8000¹⁹, který vychází z konvencí International Labour Organization, světové deklarace lidských práv a konvence o právech dětí. V standardu jsou mimo jiné obsaženy požadavky na manažerský systém známé z ISO 9001 a ISO 14 001. Standard zakazuje dětskou práci (pod 15, resp. 14 let věku), nucenou práci, zajišťuje zdraví a bezpečnost pracovníků, řeší odměnu za práci apod.

Zajímavý je postoj Spojených států amerických k problematice CSR. Zatímco v Evropě, jak jsme v předcházejícím textu spolehlivě prokázali, je společenská odpovědnost firem nutností, bez které se už pomalu nedá solidně podnikat, je situace ve Státech diametrálně odlišná. Přední americký ekonom, nositel Nobelovy ceny za ekonomii z roku 1976, Milton Friedman, dokonce nazval CSR *zásadně*

veřejným a neziskovým sektorem. Podstatu konceptu CSR chápeme jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.

¹⁴ Plné znění dokumentu v angličtině je k dispozici na adrese http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/greenpaper_en.pdf

¹⁵ Např. CEEP, Eurocommerce apod.

¹⁶ CSR Europe, WBCSD apod.

¹⁷ Amnesty International, Green G8, Platform of European Social NGOs apod.

¹⁸ Vznik iniciativy vyhlásil Kofi Annan v lednu 1999 ve švýcarském Davosu. Tehdy řekl, že zákonitosti trhu musí být úzce spojeny se sdílenými hodnotami a musí sloužit společným cílům. Setkání se tehdy zúčastnili zástupci padesáti společností včetně takových zvučných jmen, jako např. Daimler Chrysler, Ericsson, Nike, Deutsche Bank apod. *Global Compact je platformou pod záštitou OSN, jejímž cílem je rozvíjet a podporovat adekvátní praktiky v podnikatelské sféře a sdílení nových zkušeností v oblasti lidských práv, práce a životního prostředí.* (Více informací na stránkách Global Compactu www.unglobalcompact.org nebo česky na www.osn.cz)

¹⁹ SA 8000 je mezinárodní standard, který upravuje a sleduje pracovní podmínky zaměstnanců. Mezi základní požadavky normy patří především ochota prosazovat, udržovat a rozvíjet politiku CSR. Bližší informace jsou k dispozici na anglicky psaných stránkách <http://www.sa-intl.org>

*rozvratnou doktrínou ve svobodné společnosti.*²⁰ Politika CSR totiž je podle jeho názoru neslučitelná s efektivním podnikáním. Jeho cílem je přece dosahování zisku, jak tedy mohu jako manažer vynakládat např. větší objem prostředků na životní prostředí, než jaké mi ukládá zákon? Takové kroky, třebaže jsou bohubíbe a lidumilné, v konečném důsledku okrádají firmu, její majitele i zaměstnance, nakonec i zákazníky a zmenšují zisk. Společensky odpovědně se může chovat každý sám za sebe, individuálně může rozdávat ze svých peněz a ze svých prostředků, ale ať to nedělá z peněz a prostředků podniku, tedy majetku, který mu nepatří. A nadto nadevšechno se zdá, že manažeři – tedy soukromý sektor – tak vlastně zasahují do kompetence státu. Vždyť ten se má starat o všechno to, co v rámci politiky CSR „supluje“ firma. Ať chceme nebo nechceme, hlavním cílem činnosti manažerů je maximalizace zisku, to ostatní ať ponechají jiným. Úsilí vynakládat část prostředků na bohubíbe účely považuje Friedman za socialismus, a ten je přece se svobodným podnikáním neslučitelný.

S Miltonem Friedmanem souhlasí i jiný americký ekonom, vysokoškolský pedagog Henry G. Manne. Oba se shodují v tom, že jestliže se firma chová altruisticky, tedy „sociálně odpovědně“, není to rozhodně z lásky k lidem, ale chová se tak ve snaze maximalizovat svůj zisk. Postaví-li školku pro zaměstnance, tak ne z lásky k dětem svých pracovníků, ale jen proto, aby její pracovníci neztráceli čas péčí o děti, o to více pracovali a o to větší zisk vytvářeli. Tady se ale dostáváme zpět k filosofickým, neřku-li metafyzickým úvahám, kterými jsme tuto kapitolu otvírali, a překračujeme tak rámec této knihy. Lze ale souhlasit, že neexistuje odpovědnost firem jako celků, ale vždy jednotlivých manažerů. A jejich rozhodování, morální pohnutky a svědomí, které je k tomu či onomu rozhodnutí vedou, už opravdu nejsou věci ekonomiky ani etiky managementu, jako spíše individuální záležitostí svobodného člověka.

5.3 Společenská odpovědnost firem v praxi aneb pohled na několik známých firem

Teorie už bylo dost a tak se pokusme o alespoň letmý pohled na to, jak to vypadá se společenskou a sociální citlivostí v praxi. Následující odstavce si rozhodně nekladou za cíl být vyčerpávajícím nebo snad dokonce systematickým pohledem na problematiku jako takovou, to ostatně ani není cílem této práce. Jedná se opravdu jen o letmý a zcela náhodný pokus představit politiku CSR u některých známých i méně známých firem především u nás, ale i v zahraničí. Netajím se, že zdrojem bude především internet – firmy se totiž rády chlubí byť sebemenší aktivitou v této oblasti – dále potom časopisy a denní tisk, kde nalezneme též spoustu zajímavých informací.²¹

Začněme našimi předními telekomunikačními operátory. Není žádným tajemstvím, že ceny za jejich služby jsou v České republice jedny z nejvyšších v Evropě, zkusme tedy zjistit, co s tolika penězi naši operátoři provádějí. Jako první jsem podrobil analýze společnost **T-Mobile Czech Republic**, která je

²⁰ Milton Friedman: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New-York Magazine, 13. září 1970 (<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>)

²¹ Situace k září 2008

členem mezinárodní skupiny T-Mobile, dceřiné společnosti německého Telekomu (Deutsche Telecom). V ČR má cca 5.3 milionu zákazníků, celá skupina pak 123.12 milionů zákazníků ve 12 zemích světa. Nahlédneme-li do výroční zprávy společnosti, zjistíme, že marketingový slogan „Prostě blíž“ uskutečňuje operátor v mnoha rovinách. Sám o sobě tvrdí, že je jednou z největších firem, působících v ČR, proto mu téma CSR nemůže být cizí, naopak, podle svých vlastních slov ho bere velmi vážně.

Za tím účelem byl založen mimo jiné dárcovský Fond T-Mobile, jehož prostřednictvím podporuje operátor místa, kde působí – Call centra v Hradci Králové a v Lounech a centrální sídlo společnosti v Praze 4 – Spořilově. Od roku 2005 rozdělil T-Mobil CZ mezi neziskové organizace působící v těchto regionech více než 25 milionů korun. V roce 2006 (výroční zpráva za rok 2007) fond podpořil v rámci otevřených grantových řízení 72 projektů ve výši cca 4 milionů korun. Jedná se samozřejmě o velmi pestré portfolio aktivit: kulturními počínaje a sociálními konče. Další 2 miliony byly použity na podporu dětských hřišť, sportovišť, aktivit pro mládež, ale i pro obnovu chátrajících kulturních a duchovních památek²².

Společnost ale nezapomíná ani na tělesně handicapované, staré a opuštěné lidi, kterým je její dlaň též otevřena. T-Mobile podporuje i učitele a studenty v rámci tzv. malých grantů, kde byly též rozdány statisíce korun. Výsledky této aktivity předčily podle výroční zprávy operátora všechna očekávání. Operátor nezapomíná ani na chráněné dílny, lidi s mentálním postižením či drogovou závislostí. Prostě blíž ale neznamená jen finančně, ale také lidsky: dokládají tu unikátní projekty jako „Jeden den pro váš dobrý skutek“ či „Senioři komunikují“. Podle slov operátora je unikátní akcí též projekt tzv. dárcovských SMS, tedy DMS, což je český vynález. Od dubna 2004 do dubna 2007 jich zákazníci T-Mobilu odeslali téměř 6 milionů; uvědomíme-li si, že operátor si z každé z nich ponechává 3 Kč, není to zas tak úplně špatný zisk. Nápad je to ale jistě úžasný a tak nás nepřekvapí, že stal jedním ze čtyř nejlepších veřejně prospěšných projektů v oblasti GSM.

T-Mobile nezůstává pozadu ani v rovině ochrany životního prostředí: akce Recyklístek zaznamenala „doslova fenomenální úspěch“, jak tvrdí operátor. Jedná se o nabídku odkoupit starý a nefunkční telefon za 200 Kč poukaz, tedy onen „recyklístek“. Zatímco před spuštěním akce odevzdávalo na prodejnách T-Mobilu telefon jen několik set zákazníků, po spuštění to bylo během několika týdnů už 20 000 přístrojů. Tomu se říká ekologie! Operátor se ale zaměřil i na etiketu: akce JaXmobilem zaznamenala též nebývalý úspěch, v jejím rámci se např. pokoušel operátor odnaučit české řidiče telefonovat za jízdy bez sady hands – free poměrně brutální reklamou, což se mu sice moc nepodařilo, nicméně z každé prodané sady hands – free odevzdal 5 % na konto společnosti Paraple. Celková částka 187 000 svou výší ale neohromí... Dalších 300 000 na centrum Paraple věnovali sami zákazníci ze svých věrnostních bodů, přičemž operátor jejich štědrý dar navýšil o stejnou částku. Společnosti

²² T-Mobile pravidelně podporuje i církevní aktivity: z posledních aktivit na tomto poli jmenujme např. česko – slovenské setkání mládeže ActIv8 na Velehradě v červenci 2008

samozejmě není cizí ani podpora potřebných jinde na světě: obětem ničivého tsunami tak operátor poslal 3 miliony korun. Dále bychom mohli pokračovat dlouholetými aktivitami operátora, kterými sponzoruje sportovní a hudební programy. To už ale – alespoň podle mého názoru – poněkud vybočuje z kategorie politiky CSR.

Proč chceme lepší svět, ptá se operátor, resp. ředitel CSR Office T-Mobilu, Marek Herman, protože je to normální. Stejně jako slušní lidé, tak i slušná firma se musí chovat co nejlépe ke svým zaměstnancům, obchodním partnerům, životnímu prostředí a v rámci svých možností také pomáhat těm, kdo to potřebují. Společensky odpovědné chování je pro T-Mobile dlouhodobým závazkem, a proto budeme usilovat o to, aby se stalo přirozenou součástí naší firemní kultury.

Nejbližší konkurent, španělská společnost **Telefónica O₂**, v současné době nejmocnější telekomunikační operátor na českém trhu, má společenské odpovědnosti dokonce věnovánu samotnou webovou prezentaci²³, kde se můžeme dozvědět o citlivosti operátora téměř vše. Celkem v devíti oblastech si společnost uvědomuje, že svojí činností výrazně ovlivňujeme svoje okolí, ..., že je víc, než jen prostředí našich komunikačních kanálů a sítí, chceme proto aktivně přispívat ke zdravému vývoji společnosti jako celku v každém místě, kde působíme, uvádí se na stránkách. Je to oblast etických zásad podnikání, dále kvality, životního prostředí, mobilů a zdraví, filantropie, ochrany dětí na internetu, sponzoringu, našich lidí a konečně bezpečnosti informací. Pojďme se podívat, co pod těmito názvy operátor tají.

Etické zásady podnikání nepřekvapí: operátor se v nich zavazuje k těm nejmorálnějším pravidlům podnikové etiky, o kterých ostatně pojednává celá tato publikace: pracovníci Telefoniky O₂ se chovají eticky, dodržují všechny platné zákony a předpisy, vedou čestně konkurenční boj, vyvarují se konfliktu zájmů a zneužití moci, poskytují prvotřídní produkty a služby, neboť zákazníci mají nárok získat za svoje peníze to nejlepší, s kolegy zacházejí s úctou a spravedlivě, s obchodními partnery čestně atd. Stejně pochopitelně a předvídatelně působí i pojednání o kvalitě.

Mezi hlavní pilíře environmentální politiky společnosti patří zejména ekologická výroba, produkty a služby (ISO 14000), dále ekologická vnitrofiremní politika (recyklace, spotřeba energie apod.), zmenšování dopadů na životní prostředí, ochrana přírodních zdrojů atd. Vliv mobilních technologií na zdraví je trochu mimo oblast CSR, alespoň podle mého názoru, zato heslo Filantropie slibuje ten pravý CSR – zážitek ☺. Hlavním tahounem dobročinnosti v Telefonice O₂ je nadace O₂, která působí již několik roků²⁴ a je podle slov operátora jedním z často užívaných modelů firemního dárcovství v ČR. Za to také v roce 2004 obdržela hlavní cenu Fóra dárců – Asociace nadací VIA BONA. Záběr nadace je úctyhodný a dokazuje, že Telefónica O₂ to s filantropií myslí opravdu vážně.

²³ http://www.cz.o2.com/osobni/cz/o_nas/nas_odpovedny_pristup/index.html

²⁴ www.nadaceo2.cz, navazuje na tradici Nadace Eurotel, která vznikla v roce 2002

Tím ale samozřejmě filantropie operátora nekončí. Zajímavá je i ochrana dětí „na síti“, myslí se samozřejmě té telekomunikační, především tedy na internetu. Že tam na naše děti číhá nejedno nebezpečí, netřeba dokazovat, ale jak je ochránit? Jedním ze způsobů je projekt Safer Internet²⁵ pro bezpečnou práci s internetem, nebo třeba Linka bezpečí či Internet Helpline. Aktivita v této oblasti jsou tedy rovněž rozsáhlé. Oblast sponzoringu zahrnuje sport, hudbu a hudební festivaly, dále kulturu a další odvětví a je tedy poměrně rozsáhlá a firma na svých stránkách poskytuje detailní pohled na jednotlivé oblasti a projekty, za což též nezbyvá nic jiného než pochválit.

Rozsáhlá je i péče společnosti o vlastní zaměstnance, za což se stala nejžádanějším zaměstnavatelem roku 2007 v hlasování laické veřejnosti a získala též ocenění AXA Zaměstnavatel roku 2007. Poslední kategorií, kterou operátor zahrnuje pod křídla CSR, je politika informační bezpečnosti. I když je to záměr chvályhodný a nepochybuji, že ho operátor naplňuje konkrétními skutky, mám přesto pocit, že toto téma poněkud překračuje rámec společenské odpovědnosti alespoň v tom kontextu, jak jsme si ho vymezili pro potřeby této kapitoly. Závěrem ale můžeme konstatovat, že největší český telekomunikační operátor, společnost Telefónica O₂, bere společenskou odpovědnost velmi vážně a alespoň co se týče prezentace svých aktivit, podle mého subjektivního názoru předstihuje T-Mobile CZ.

Nejinak je na tom i třetí mobilní operátor, působící na našem trhu, společnost **Vodafone CZ**. Nebudeme se mu už věnovat podrobně, nicméně i on staví společenskou odpovědnost své firmy na jedno z předních míst, přičemž za jeden z hlavních důkazů považuje významné ocenění: mezinárodní agentura AccountAbility²⁶, která každoročně hodnotí míru společenské odpovědnosti firem v poměru k jejich ziskům, vyhodnotila společnost Vodafone Group za rok 2006 jako společensky nejodpovědnější firmu na světě. Podle šéfa české pobočky Vodafonu, Grahama Marera²⁷, za to „mohou“ i významné projekty Nadace Vodafone Česká republika, které se významně podílely na dobrém jménu společnosti jako celku. Závěrem tedy můžeme konstatovat, že společenská odpovědnost nejmladšího a nejmenšího českého operátora je rovněž příkladná. Co se týče mediální prezentace, subjektivně bych ji srovnal s Telefónicou.

Opusťme alespoň pro dnešek telekomunikační operátory a zkusme se podívat, jak svoji společenskou odpovědnost prožívají nadnárodní obchodní řetězce, o kterých už byla řeč. Ve výše zmiňovaném článku Ing. Průši se nabízí zajímavé srovnání: ve své studii se věnoval obecně známým obchodníkům, jako např. Ahold, Makro, Tesco, Globus, Billa, Lidl či Penny. Srovnáním se zahraničím došel autor článku k závěru, že v České republice bere z velkých obchodních řetězců společenskou odpovědnost vážně jen Ahold, Tesco, Kaufland, Datart a Globus. V případě Aholdu a Tesca se dokonce jedná o rozsáhlejší aktivity, které jsou plně kompatibilní se strategií jejich mateřských společností – tedy anglického Tesca a holandského Aholdu. V případě ostatních firem není situace nijak slavná,

²⁵ www.saferinternet.cz, resp. www.conference.saferinternet.cz

²⁶ www.accountabilityrating.com

²⁷ Tisková zpráva Vodafone CZ, 27. 10. 2006

vzpomeňme v této souvislosti na opakované aféry německého diskontního řetězce Lidl s kácením stromů, které vadily výstavbě jeho prodejen, případně překážely reklamním poutačům. Za oběť padly desítky mnohdy i vzácných stromů, nicméně vinu se společnosti nepodařilo nikdy prokázat a vyšetřování vedlo vždy do ztracena. Okolo jednotlivých případů se strhla velká mediální kampaň, mnoho aktivistů vyzývalo k bojkotu prodejen, nicméně i z reakcí společnosti samotné se zdá, že agresivní Lidl si se společenskou odpovědností své firmy hlavu příliš neláme. Jak jsou na tom ostatní řetězce?²⁸

V oblasti ochrany životního prostředí nacházíme ve firemní strategii především snahy o úsporu energie, vzhledem k charakteru firem omezení chladících zařízení s freonem a používání uzavřených chladících pultů na prodejnách, které by měly nahradit energeticky mnohem náročnější otevřené „mrazáky“, dále prodej zboží k životnímu prostředí šetrnému, ekologické a recyklovatelné obalové materiály, tzv. odnosové tašky²⁹. V jejich použití a recyklaci vyniká zejména Tesco, nejen díky použitým materiálům, ale i díky jakémusi „věrnostnímu programu“. Stále častěji se plastové tašky nahrazují taškami papírovými (Billa), jutovými nebo látkovými, jejichž kvalita i životnost je mnohem delší a recyklace snadnější.

V případě prodejců elektra zřetelné označení energetické náročnosti jednotlivých spotřebičů, možnost jejich odevzdání na prodejně v případě dožití a jejich ekologické likvidace. Některé společnosti se snaží prosazovat využívání tzv. ekologické elektrické energie, získané z obnovitelných zdrojů, snižování spotřeby energie vůbec, ať už se jedná o prodejny či kanceláře, či přímo budují ekologicky šetrné budovy – např. anglické Tesco a jeho tzv. Environmental Stores s výbornou izolací, slunečními kolektory apod. Mohli bychom sem zařadit i budování takových provozních i správních budov, kde bude minimalizována potřeba umělého osvětlení vhodným architektonickým řešením apod.

Mezi významné aktivity řetězců patří i snaha o společenskou odpovědnost v rovině sociální. Jedná se např. o podporu zdravého životního stylu. Společnost Ahold Czech Republic, která v tuzemsku provozuje síť prodejen Albert a Hypernova, na svých webových stránkách prezentuje akci „Zdravá Pětka“, jejímž cílem je „donutit“ nás, zákazníky, alespoň pětkrát denně konzumovat ovoce a zeleninu. I když se totiž situace u nás po roce 1989 mnohonásobně zlepšila, co se týče stravovacích návyků,

²⁸ Když už jsme u neohleduplného přístupu k životnímu prostředí, připomeňme si incident dnes už u nás nepůsobilého holandského řetězce Delvita: Rok 1995, Rudná u Prahy – společnost Delvita je nepříjemně zaskočena nálezem na staveništi budovaného velkoskladu. Leží zde neocenitelná, jedinečná památka: tři tisíce let staré sídliště z pozdní doby bronzové. Archeologové a památkáři žádají koncern, aby jim umožnil unikát prozkoumat. Společnost místo toho zplanýruje celé staveniště buldozerem – odhadnutá škoda 40 milionů (z památkářského hlediska je ale skutečná hodnota zničené památky nevyčísitelná). Navíc se zjistilo, že Delvita neměla na plánovanou výstavbu velkoskladu stavební povolení. Trestní stíhání osoby, která byla za stavbu zodpovědná, bylo v roce 2000 definitivně zastaveno.

²⁹ Nejprůraznějším lídrem na trhu je společnost Globus, která nedávno přišla se stoprocentně rozložitelnými taškami. „Na vině“ je speciální aditivum, které je přidáno do plastu během výroby. To poté nastartuje proces rozkladu, takže taška se během určité doby rozloží na vodu, CO₂ a biomasu. Proces nezanechává žádné zbytky polymerů a je maximálně ohleduplný k životnímu prostředí. I když je výroba takových tašek dražší než z běžných plastů, společnost bude přesto poskytovat tašky k nákupům zdarma a chápe to jako svůj podíl k ochraně životního prostředí. Podle mého názoru se jedná o ukázkový příklad společenské odpovědnosti firmy v oblasti environmentální a lze si jen přát, aby ho následovaly i ostatní výrobci plastu a plastových obalů.

zdaleka ještě v konzumaci ovoce a zeleniny nedosahujeme Západní Evropy. Ahold si uvědomuje, že *právě na ploše prodejny se spotřebitel většinou rozhoduje o skladbě svého jídelníčku. V rámci strategie „Zodpovědnosti vůči veřejnosti“ zahájil Ahold v září 2004 projekt zdravé výživy s jednoduchým názvem ... Zdravá Pětka*, uvádí společnost na svých webových stránkách³⁰.

Ve výčtu aktivit nejen holandského obchodníka bychom určitě mohli pokračovat, ale naší pozornosti by neměly uniknout ani aktivity na podporu místní komunity, kde se obchody nacházejí. Vždyť po staletí to byly právě drobné obchůdky, které mimo jiné určovaly tvářnost měst a vesnic v našem regionu. Kromě různých charitativních programů, podpory škol a jiných výchovně – vzdělávacích institucí, sportu či zaměstnávání studentů jsou to i obchody, provozované citlivě v centrech měst. Nejsou a logicky to ani nemohou být super či dokonce hypermarkety, ale klasické samoobsluhy, vhodně zakomponované do místní často historické zástavby a orientující se na pracující, kteří potřebují ráno či večer po návratu ze zaměstnání rychle, kvalitně a přitom lacině nakoupit a nemají čas jezdit za město do obřích provozoven. Vynikající příklad nejen v této oblasti poskytuje společnost Tesco, která dokazuje, že společenská odpovědnost firem pro ni není prázdnou formulí.

Stejně tak bychom mohli pokračovat i aktivitami v oblasti sociální. I v této oblasti se zdá, že lídrem je společnost Ahold (jak v českém, tak v mezinárodním měřítku) a Tesco. Každopádně jsou aktivity, které můžeme zahrnout pod politiku CSR, rozsáhlé i u obchodních řetězců, jejichž prodejny navštěvujeme, a můžeme konstatovat, že zvláště poslední dobou se i české pobočky nadnárodních řetězců snaží svoje mateřské firmy dohánět i v oblasti společenské a sociální odpovědnosti.

Jak vidíme, je společenská odpovědnost firem brána poměrně vážně, alespoň velkými podniky často s mezinárodní účastí. Když nahlédneme do prezentací jednotlivých podniků, organizací a institucí, zjistíme, že rozdíly v praxi přetrvávají. Jsou firmy, pro které je CSR opravdovou prioritou, jsou ale firmy, které CSR rády nemají (už zmiňovaný Lidl) nebo nevědí, jak se do programu zapojit. Jedná se především o menší a malé podniky, jejichž zisky – alespoň podle mínění majitelů či manažerů – nedovolují věnovat se takovým aktivitám, jako je CSR. Podle mého názoru zdomácněla politika CSR spíš u velkých firem, kde je samozřejmou součástí firemního image, malé firmy naopak sázejí na jiné hodnoty, kterými dotvářejí svůj profil. Prakticky se ale jedná o hodnoty, které jsou politice CSR vlastní, akorát nejsou zvyklí tyto aktivity takto označovat. Vždyť v současné době tvoří malé a střední podniky 99 % všech podniků v členských zemích EU a zaměstnávají až polovinu všech zaměstnanců. Nesmíme zapomenout ani na to, že právě malé podniky jsou s regionem, kde působí, provázány mnohem těsnějšími vazbami než podniky velké a jsou proto na „vztazích“ v mnoha dimenzích existenčně závislé. Čím si nadnárodní kolos nemusí lámat hlavu, to může být pro rodinnou firmu osudné. Ukazuje se tedy, že většina malých firem politiku CSR provozuje, aniž ji ale tak označuje, orientuje se přitom většinou jen na region, ve kterém podniká, aktivity jsou spíše náhodného, jednorázového charakteru, vyvolané často aktuální potřebou a většinou nemají souvislost

³⁰ www.ahold.cz, resp. www.zdrava5.cz.

s podnikovou strategií. Jedná se tak prakticky o konání dobrých skutků, vyvolaných potřebností toho či onoho segmentu v nejbližším okolí firmy.

Sociální odpovědnost firmy, kterou jsme se v této kapitole zabývali, je jednou z důležitých aplikací etiky do managementu, je formou inovace managementu, a jako taková se nám dnes musí jevit jako nutnost, nejen jako dobrovolná aktivita, kterou můžeme, ale taky nemusíme realizovat.

6 DILEMA KONZUMNÍ SPOLEČNOSTI ANEB NEETIKA V PRAXI

Ve svých úvahách na téma etiky v hospodářství a všech jejích variant se dostáváme k samému závěru. Název této poslední kapitoly je možná zavádějící, ale stejně tak i vysvětlující. Dosud jsme totiž hovořili o uplatňování etiky v managementu a v podnikání. Položme si ale otázku, co se stane, nebude-li etika aplikována, jaké budou důsledky takového postoje? Ukazuje se, že důsledkem absence etiky v managementu a podnikání je právě konzumní myšlení, projevující se mnoha způsoby. Pokusme se tento fenomén v následujícím textu alespoň trochu přiblížit.

6.1 Co je to konzum?

Doba, ve které žijeme, bývá nazývána dobou postmoderní. Dobou konzumní. Dobou krize rodiny, krize mezilidských vztahů. Dobou bez Boha, bez hodnot, bez jistot, o které bychom se mohli opřít. A zároveň dobou blahobytu, kdy máme prakticky všechno, nač si vzpomeneme. Kdy vyděláváme mnohem víc, než bychom potřebovali. Kdy se vozíme v silných limuzínách a přemýšlíme, ve které restauraci a co bychom povečeřeli. A na který romantický ostrov bychom letěli na dovolenou. A co bychom ve svém šatníku obměnili, protože peněz přece máme dost. A zároveň, jen několik tisíc kilometrů od nás umírají miliony lidí proto, že se nemají čeho napít a čeho najíst. Že nemají prostředky na to, aby alespoň v nejnuznějších podmínkách uspokojili základní lidské potřeby. Že nemají kam hlavu složit, protože my, bohatí lidé Severu nebo Západu nebo říkejte tomu, jak chcete, právě přemýšlíme, do které z našich ložnic bychom dnes večer ulehli, přičemž před usnutím se ještě pobavíme něčím hodně zajímavým z bohaté nabídky naší kabelové televize.

Prostě máme se moc dobře, ať si kdo říká, co chce. Ale je nás menšina. Většina lidí na světě, snad by se dalo říct i drtivá většina lidí na světě, se dobře nemá. Buď jen tak tak živoří někde v chatrči stlučené z plechu a kartonů, kam bychom my ani psa nezavřeli, nebo už ani neživoří a jen trpně čeká, až ji z toho lidského marasmu Pán Bůh vysvobodí. Jejich každodenním chlebem je boj o přežití, o to, jestli zrovna dneska budou mít to štěstí a urvou kus jídla, aby jejich rodina nezemřela, jestli se dostanou alespoň k pár kapkám vody, nebo jestli je nezastřelí voják, poněvadž v jejich zemi zrovna zuří válka. Kvůli tomu, aby ti bohatí na Severu měli hodně ropy, plynu, hodně peněz, aby si dál mohli žít v blahobytu.

Když tankujeme benzín do svých luxusních vozů, které řádně opečováváme, tak na to ani nemyslíme. Vlastně ani nemůžeme: nás tohle přece nezajímá: právě totiž jedeme za přítelkyní. Ne, manželky a manželé už se v naší společnosti přece dávno nenosí. Dnes je moderní se nevázat, užívat si, co život dá, nedělat si starosti s tak staromódními věcmi, jako je láska, věrnost, poctivost. Že je to nevýhodné pro naše děti, když doma nemají pořádnou rodinu? Ale co vás vede: my přece rodiny už dávno nemáme, to se už taky nenosí. Dnes si děti nemůžeme dovolit, jsme na tom přece finančně špatně. Tak maximálně jedno a až někdy ke čtyřicítce, dřív na to není čas, poněvadž musíme stihnout ještě spoustu věcí. Vystudovat, pojezdit po stážích, abychom něco viděli, pořádně si užít, prostě nevázat se. Dejte

pokoj s dítětem, to je dneska nákladná záležitost. Dřív to ještě šlo, za našich babiček a dědečků mohli mít lidé spoustu dětí, ostatně oni na to asi měli, ale my dneska? Co vás vede...

Že stárneme? Že jsme nějak zapomněli na základní úkol každého živého tvora předat život dál? Že už ani to rozmnožování, které zvládá každá myš na poli, nám nejde? No a co na tom, že jsme už i asexuální, známe přece daleko lepší zábavy! A vůbec, dnes je v módě žít single. Tak se tomu říká, nemít nikoho, alespoň ne na dlouho a se závazkem, a užívat si, co se dá. Ale my zas tak „single“ nežijeme: máme doma psa a to nám stačí. Koneckonců, vždycky se říkalo, že pes je nejlepší přítel člověka! A dneska to platí dvojnásob: je nám přítelem, dítětem, někdy i tím milencem, tak co, koho bychom ještě potřebovali? Až chudinka zesne, bude pohřben na psí hřbitov. Se vší parádou, jakou si za svůj psí život zaslouží. A dostane i náhrobek, možná mu i pohřeb s hudbou vystrojíme.

Nedávno nám umřela matka v LDN-ce. No, umřela – to je asi moc slušné slovo, když ji tam vlastně oddělali, zrovna teď jsou toho plné noviny, jak že se s těmi lidmi zachází. Mohli jsme si ji možná nechat doma, ale to máte stejné jako s tím dítětem: takový člověk vám sebere jen spoustu času, peněz a sil a stejně se vám to nevrátí, za chvíli umře, tak co z toho! Naposled jsme za ní byli před půl rokem sebrat jí důchod, stejně ho k ničemu nepotřebovala, a to vypadala ještě obstojně, vlastně ani nevím, na co umřela. Ale co na tom, byla už stará, nepotřebná a hodně nemocná, kdyby to ti naši nemožní politici tak neprotahovali, mohli jsme za ni požádat o eutanázii už tenkrát a mohla mít s tím trápením pokoj hned.

No uznejte, nač se takhle trápit, když už si člověk nemůže pořádně užít? Ne, pohřeb matka neměla, byla spálená, dneska se tomu říká „zpopelněná v tichosti“, proč taky vyhazovat peníze za takovou hloupost, jako je pohřeb. Urnu jsme vysypali do řeky, matka si to přála, aby nám prý nebyla na obtíž, jednou, až tu nebude. Přítelkyně se chce podívat do Nepálu, aby si užila trochu hinduistických meditačních technik, tak radši za ušetřené peníze pojedeme tam. Jsme totiž hinduisté a tak věříme v převtělování. Je to moderní a hlavně: je to pohodlné, když se nám něco nepovede v tomto životě, tak ten příští to jistí.

Onehdy jsme byli na kursu meditačních technik, stálo to sice několik tisíc korun, ale bylo to super. Konečně jsme pochopili sami sebe. Musíme si věřit, mít pozitivní myšlení, musíme se umět prosadit, a ne brát pořád ohled na druhé, mít pochopení pro jejich slabosti a hlavně je mít rád, jak nám vtloukali do hlav ještě naši prarodiče. Jejich křesťanské zásady, podle kterých se snažili žít, jsme už dávno opustili. Jsou tak šíleně nemoderní a vůbec se do té dnešní doby nehodí. Ještě by nás kněží nutili, abychom chodili v neděli do kostela: to my máme s přítelkyní jinou představu o neděli. Vyrazíme do hypermarketu a brouzdáme a nakupujeme a bavíme se, prostě super neděle. Je fakt, že nám ten nákup auto sotva odveze, že přítelkyně vždycky polovinu z toho, co koupí, někam odloží a vlastně vůbec nepotřebuje, ale co na tom: vždyť my si vyděláme dost peněz, tak proč bychom si neužili, když nás to nakupování tak úžasně vzrušuje. Řeknu vám, kam se hrabe všechno ostatní nad ten úžasný pocit **mít!**

Kdo vlastně vyprávěl tenhle příběh v *ich formě*? Já nebo někdo z vás, čtenářů? Nebo nějaký imaginární, smyšlený vypravěč? A je to vůbec obraz reality, není to fakt trochu přehnané? Vždyť okolo nás žije tolik lidí šlechetných, poctivých, lidsky i mravně vyzrálých, jejichž životní příběhy by se mohly stát vzorem pro ostatní. Vždyť naše společnost není přece zdaleka tak zpitvořená, jak jsem se snažil vykreslit v předcházejících odstavcích. Ruku na srdce: je a není. O té naší platí tohle dilema obzvlášť. Ale pocity, které jsem shrnul v onom imaginárním svědectví imaginárního občana naší konzumní doby, přece vůbec nejsou vykonstruované. Bohužel vůbec, jsou naopak až moc reálné. Snad nepřevažují lidé, kteří by podobné „hodnoty“ sdíleli, na druhé straně je hodně lidí, kteří alespoň zčásti takto žijí, a když si to všechno třeba náhodou nemohou dovolit, tak k tomuto stylu alespoň obdivně vzhlížejí. A kdyby ještě někdo náhodou nechtěl věřit, tak je tu neúprosná řeč statistik a čísel: ubývá manželství, ubývá dětí, vymizely pohřby a tak dále a tak dále.

Tak kde to vlastně jsme? Odpověď je docela jednoduchá: v konzumní společnosti. Ano, beze vší pochybnosti platí, že naše společnost je se vším všudy společností konzumní. Konečně není to žádné tajemství, vědí to moudří stejně jako prostí, víme to všichni, čteme o tom, slyšíme to z kazatelen a z jiných míst, odkud se někteří naši osvícení spoluobčané snaží probudit konzumující národ z letargie. Pravda, těch osvícených není moc a jejich hlas je spíš hlasem volajícího na poušti, víc je určitě těch, kteří dělají všechno možné, abychom upadali do ještě většího konzumu. Sdělovací prostředky, plné reklamy na tisíce zbytečných věcí, které ale ke svému životu nutně potřebujeme, politikové, slibující nám zářnou budoucnost, kterou nám vykreslují především jako dobu bezbřehého konzumu, něco jako socialismus na kapitalistický způsob.

Co je to ale ten konzum? I tentokrát nám napoví etymologie: latinské sloveso *consumo, consumere*, od kterého je náš „konzum“ odvozen, překládáme tradičně jako spotřebovat, či strávit, ale i prohýřit, zahubit nebo dokonce zničit. To jsme nejspíš očekávali a pro náš záměr se to příliš nehodí. Popusťme ale uzdu jazykové fantazii: až na pravopis a konjugaci zní úplně stejně jiné sloveso, a sice *consummo, consummare*, které překládáme shrnout, dovršit, dokonat, vzhledem k významu „summy³¹“, ze které je odvozeno, i „společně“ (con) postavit na vrchol. A odtud už je krůček k následující úvaze:

Konzumní člověk tedy není ten, kdo spotřebovává – to ostatně děláme všichni a to dělají všichni živí tvorové, že spotřebovávají, konzumují, aby mohli žít – ale ten, kdo statky tohoto světa vyvyšuje, staví na oltář, adoruje je, doslova "dělá si z nich modly". Je to člověk, který žije povrchním životem, protože pro něj existují pouze povrchní, tedy konzumovatelné hodnoty. Těmi se zabývá na rozdíl od těch skutečných hodnot, které přechází bez povšimnutí.

Konzumismus je životní styl, je to životní filosofie a postoj, je to soubor hodnot, na kterých člověk vystavěl život. Je to opěrný bod, se kterým takový člověk porovnává všechno ostatní. Proto se konzumní člověk nežení a nevdává, protože nevidí význam tohoto kroku; ostatně k čemu je manžel

³¹ **summa, -ae, f.** nejvyšší místo, hlavní věc, jádro, podstata

nebo manželka, když moje potřeby – ty ryze konzumní – stejně tak dobře uspokojí přítelkyně a nadto, až mě omrzí a bude mi připadat okoukaná, tak ji snadno vyměním za jinou. Děláme to tak se vším, tak proč ne s lidmi, ptá se pravý konzumista. Proto konzumní člověk volá po potratech a po eutanazii – a všimněme si, že obojí praktiky se dožadují práva na existenci vždy v dobách, kdy blahobyt společnosti překročil únosnou míru – a ještě, aby zmátl nepřítel, argumentuje nepochybně altruisticky: to nebohé dítě se musí narodit nechtěné, nemilované, podívejte, co ho čeká, doba je zlá, nejistá. Nebo ten stařík, jak trpí: proboha, lidi, mějte s ním soucit a píchněte mu už tu injekci, ať má konečně ode všeho pokoj!

Jakékoliv oponování těmto postojům je ihned smeteno ze stolu: zneužití přece nehrozí, vše bude ošetřeno zákonem, tak čeho se bát. A stejně jsou to jen ti náboženští fanatici a zoufalci, kteří se nám snaží náš blažený konzumismus vzít. Když onehdy v Sydney Benedikt XVI. varoval mládež před průvodními jevy konzumní mentality, jako jsou drogy, alkohol a nevázaný komerční sex, napsal kdosi v internetové diskusi: šéf zoufalců mluví k zoufalcům. Signifikantní pro naši dobu, co říkáte? Ne, konzumismus si vzít nenecháme, on totiž vede... do pekel! Aniž si to přiznáme, aniž si to uvědomujeme, stačí se prostě podívat do dějin. A nemusíme chodit ani příliš daleko, stačí zůstat v našem kulturním okruhu a vzpomenout si, jak dopadl antický Řím. Totální rozklad společnosti, která se topila v blahobytu, která se dokázala bavit utrpením a smrtí nevinných lidí v římském Koloseu, ale která zároveň prožívala jedno z největších vzepjetí ducha, které kdy lidstvo zažilo.

Zvláštní doba. Ta římská i ta naše. Doba, ve které se podivuhodně snoubí dobro se zlem, askeze s konzumem, láska s nenávisť. Skoro by se chtělo říct – při porovnání s tím antickým Římem, který nakonec přes všechnu jeho dokonalost převálcovali Barbaři jako nic – že nemá cenu nic dělat³². Běh dějin je neúprosný a naše evropská společnost, tonoucí v nezměrném blahobytu, prostě nemá šanci. Nemá budoucnost – a to v pravém slova smyslu, protože nemá děti, nemá pokračování, musí skončit v propadlišti dějin jako už tolik civilizací před ní. Otázkou jen zůstává, jak to bude zařízeno tentokrát? Válka, příchod národů z Východu, které postupně nahradí obyvatelstvo starého kontinentu mírovou cestou nebo snad ještě nějaký jiný způsob? Vždyť tento proces byl už prakticky odstartován, jen s tou výjimkou, že jsme ještě natolik silní, že starou dobrou Evropu jen tak bez bojů nevydáváme a tu a tam se ještě vzpíráme, když máme pocit, že nároky našich nových sousedů jsou už trochu odvážné. To třeba kdyby naši noví bratři z Orientu chtěli vystavět uprostřed Prahy mešitu s minaretem.

³² V jednom dokumentu o antickém Římu bylo řečeno, že každá civilizace zachází na nedostatek inovačního myšlení, naopak zkostnatí, začne se utápět ve stereotypních řešeních, která přece vždycky stačila, tak proč by se mělo hledat něco jiného, něco nového? Zdá se tedy, že stereotyp, ustrnutí v zaběhlých kolejích a neschopnost inovačního, kreativního myšlení jdou ruku v ruce s konzumem a oba jsou tak vlastně příznaky blížícího se zániku. Jde z tohoto kolotoče vůbec vystoupit? Jde najít způsob, jak tento proces stárnutí a odumírání i ve společenské rovině zastavit, případně obrátit zpět? Zdá se, že dosud žádné velké civilizace v dějinách lidstva se to nepovedlo a tak, i když antický Řím trval bezmála jedno tisíciletí, přesto skončil v propadlišti dějin jako Kartaginci, Fénicičané atd. Mohlo by se zdát, že jedinou velikou „řší“, které se to zatím daří, je Církev svatá, nicméně srovnání asi trochu pokulhává, neboť se jedná o náboženskou instituci. Srovnání s podnikem ale je na místě: církev přece je tak trochu podnikem a její marketing i management je tradičně na vysoké úrovni. Nikdo přece v dějinách nezvládal politická i ekonomická dilemata tak bravurně, jako právě Církev ...

Cítíme se zatím ještě pány dějin, ale co bude tehdy, až se po našich ulicích a náměstích budou místo kluků, hrajících fotbal, belhat tisíce starců o holích, dožadujících se špičkové sociální a zdravotní péče? Ropa už nebude, tu stačíme mezi tím vyplácet na takové nesmysly jako je popojíždění autem do práce a z práce, lítání letadel sem a tam a jiné vymoženosti moderní doby. Nastane opravdu občanská válka, jak se někteří sociologové a demografové domnívají, ve které povstane zbytek vykořisťované mládeže proti armádě vykořisťujících starců? Nebo to nebude tak hrozné, akorát budeme postupně rušit všechny ty sociální výhody, za které naši předkové tolik bojovali, a budeme prostě chodit do práce tak dlouho, než padneme? A nebo nás naši noví a mimořádně plodní spoluobčané jiných kultur budou vzorně ošetřovat a starat se o nás? A nebo to bude všechno úplně jinak?

A právě v té poslední možnosti je šance. Jedna věc jsou totiž prognózy do budoucna, ty se ostatně vynášejí velmi snadno, a druhá věc je skutečnost tak, jak nastane. Vždyť už jsme se tolikrát přesvědčili, že *člověk míní a Pán Bůh mění*. A tak všechno naše snažení o změnu společnosti, ač může po přečtení předcházejících řádků vypadat jako holé šílenství, má cenu. Má význam. Společnost přece jako celek není zdaleka tak zkažená, jak se zdá. Připomněl jsem, kolik vysoce kvalitních lidí mezi námi žije, kolika lidem není budoucnost naší vlasti, našeho národa, potažmo celé Evropy, lhostejná. Jde o to, aby tyto hodnoty převážily, jde o to, aby se vlivní lidé na vlivných místech konečně rozhoupali k řešení. Jde o to, aby se morálně vydařené hodnoty stávaly standardem, normou, podle které se má žít, jde o to, aby si lidé stále více uvědomovali, že cesta ke skutečnému blahobytu musí být postavena na skutečných hodnotách, že **být** je přece mnohem slastnější než **mít**³³!

6.2 Konzumní manažer

V předcházejících odstavcích jsem se pokusil o jakýsi letný nástřel problematiky konzumu. Naznačil jsem, že konzum je fenomén, který prorůstá jako rakovinné bujení celou společností a nezastavuje se pochopitelně ani před těmi nejbližšími a nejdůvěrnějšími lidskými vztahy stejně tak, jako se zabydluje za zdmi klášterů a v neposlední řadě, ale spíš o to pochopitelněji, i za zdmi našich podniků. Vždyť přece podnikání a konzumismus se tváří jako dva rodní bratři, které od sebe roztrhnout znamená zabít je oba. *V konzumní společnosti vyvolává trh vědecky podloženou manipulací stále nová pokušení spotřebitele i jeho rostoucí žádostivost po penězích jako univerzálním prostředku k jejich uspokojení*³⁴, říká prof. Mlčoch ve své studii o financionalizaci rodiny v době postmoderní.

Trh v nás tedy vyvolává pocit, že skutečnou slast poskytuje vlastnictví, nikoliv bytí, a čím je toto vlastnictví rozsáhlejší, tím je naše štěstí dokonalejší. Trh tedy z povahy věci dělá všechno proto, abychom konzumovali. A ne lečjak, ale opravdu pořádně, aby to stálo za to. Čím víc totiž budeme konzumní, tím víc se bude vyrábět, vývojáři budou vymýšlet stále nová lákadla, na která nás jako spotřebitele utáhnou, a týmy marketingových odborníků budou dnem i nocí promýšlet, jak z nás vychovat ještě větší a nenasytnější konzumenty. Jedním ze způsobů řešení je důsledná aplikace

³³ Srov. Erich Fromm: *Mít nebo být*, Aurora, Praha 2001

³⁴ Lubomír Mlčoch: *Mezi tlakem trhu a závislostí na státu*, Perspektivy, příloha KT 27-28/2008

metody trvale udržitelného rozvoje³⁵. To všechno ale předpokládá etické myšlení. Pojďme se tedy podívat na důsledky konzumu v managementu podniku a na to, co takové myšlení způsobuje. Jenom tak totiž poznáme cestu ven z tohoto bludného kruhu.

Jak se projevuje, když manažeři myslí konzumně? Určitě stejně, jako když myslí konzumně normální člověk, to jistě ano, přesto ale funkce, kterou manažer zastává, s sebou nese určitá úskalí. A právě na tom, jak manažer tato úskalí zvládá, ukáže se, jak je moc konzumní.

Tak především takový konzumní manažer je těžce formální, pracuje totiž jen „jako“, jen „na oko“, aby to vypadalo, že přemýšlí, promýšlí a rozhoduje. Není to vůbec manažer kreativní, soustředí se na projev, o etice sice rád a dlouze mluví, ale v praxi na ni jaksi rád zapomíná.

Konzumně uvažující manažer není kreativní, naopak v jeho práci převládá rutina. Pracuje stále stejně: už mnohokrát se mu to podařilo, tak přece není důvod něco měnit. Je to ten typ manažera, o kterém se (nejen v literatuře) říká, že by chtěl na etiku podrobný návod. Potřebuje přesně říct, co, kde a kdy má udělat, poněvadž tvůrčího myšlení schopen není, jede prakticky v zajetých kolejkách.

Organizace, řízená konzumním manažerem, se chová jako naprosto izolovaný systém. Neuvědomuje se, že podnik je systém, charakterizovaný vstupy, výstupy, vnitřní strukturou a zpětnou vazbou, zapomíná na svoji provázanost s okolím, nerespektuje spoluodpovědnost za proces udržitelného rozvoje společnosti.

Jak už bylo v této knize řečeno, podnikové ukazatele mají svoje kvantitativní a kvalitativní stránky. Zatímco ty první jsou vesměs lehce měřitelné a srovnatelné, ty druhé získat a popsat nebývá nejjednodušší. Právě proto se jim konzumní manažer vyhýbá, naopak celý svůj manažerský výkon zakládá jen a jen na kvantitativních ukazatelích.

Konzumní manažer neumí vést lidi. V jeho podniku panuje nerovnovážený vztah mezi stimulací a motivací pracovníků. Konzumní manažer zcela pochopitelně přeceňuje hmotnou stimulaci a zapomíná, že ani tady nejsou peníze všechno. A platí zvláštní pravidlo: Jestliže stimulace manažera je vyšší než motivace pracovníků, měl by se manažer zamyslet, koho že to vlastně v té svojí firmě zaměstnává a vyvodit z toho personální důsledky, je-li ale naopak motivace pracovníků vyšší než je stimulace, měl by začít manažer uvažovat o změně zaměstnání...

Na pracovišti, řízeném konzumním manažerem, samozřejmě nemůže být ani řeč o partnerství. Ba právě naopak: vládne tam buď tvrdá ruka šéfa, nebo naopak pracovníci si dělají, co chtějí a šéfa mají jen pro legraci.

³⁵ Trvale udržitelný rozvoj je takovou formou ekonomického růstu, který uvádí v soulad hospodářský a společenský pokrok s plnohodnotným zachováním životního prostředí. Mezi hlavní cíle patří zachování životního prostředí budoucím generacím v co nejméně pozměněné podobě (česká verze Wikipedie).

Konzumní manažer má s morálními pravidly problém vždycky a všude: není pro svoje spolupracovníky vzorem, ba právě naopak. Vyžaduje něco, čím sám nežije, nedává dobrý příklad, jeho jednání je nevyzpytatelné, neprůhledné, dává sliby, které nedodrží.

Manažer je zcela pochopitelně sobecký: všechnu pozornost strhává na sebe, organizace, jím řízená, je v jeho očích on sám. Zapomíná, že by nebyl nikým bez týmové spolupráce celého podniku, ba naopak, svoje spolupracovníky považuje za nic, poněvadž jsou-li někým, pak jen díky jemu.

Strategie má v takové organizaci jen malý význam: konzumní manažer se převážně orientuje na krátkodobé, taktické cíle, chce urvat dnešek, co bude zítra, ho příliš nezajímá ...

Konzumní manažer nepůsobí systémově, ale naopak se orientuje na řízení subsystémů, stejně tak nové metody řízení neaplikuje koncepčně, ale nahodile, aniž je přizpůsobuje specifickým své firmy. Takový manažer neřídí podnik jako celek, ale pouze jako souhrn organizačních subsystémů.

„Ideální“ kombinací je konzumní manažer a monopolní působení jeho podniku: tady nestojí nic v cestě neoprávněnému zvyšování cen finálních produktů, které je hned následováno neadekvátními požadavky zaměstnanců na zvyšování mezd bez současného zvyšování produktivity práce. To, na co konzumně řízený podnik nestačí, získá se z kapes zákazníků. Ti ostatně, díky tomu, že se jedná o monopol, nemají na výběr.

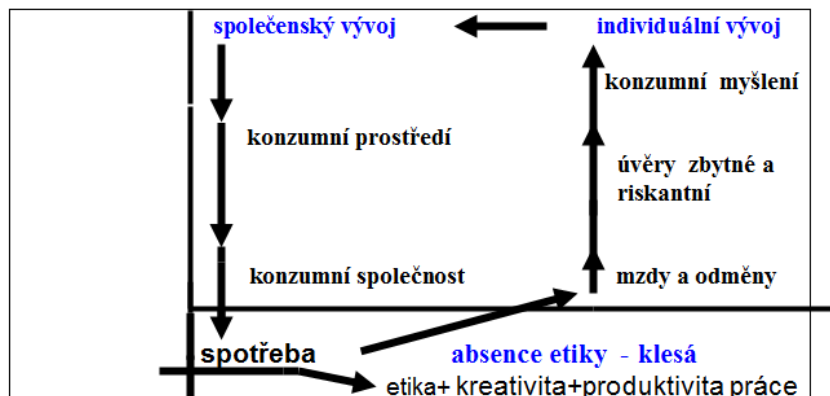
Menší podniky, řízené konzumně, a proto skomírající, zase žádají o všelijaké dotace a finanční injekce (dnes je zejména v módě Brusel), které by – alespoň krátkodobě – zachránily potápějící se hospodaření.

To byly jen některé z charakteristik konzumně vedeného podniku. Závěrem tedy můžeme konstatovat, že **důsledkem absence etiky v managementu je konzumní myšlení pracovníků a vznik konzumního chování ve společnosti.**

Na obrázku 10 vidíme vývoj konzumní společnosti. V předchozí úvaze jsme došli k závěru, že za rozvojem konzumu stojí absence etického myšlení. V poznámce pod čarou jsem se pokusil též o úvahu srovnávající nepřítomnost inovačního, tedy tvořivého myšlení jako jednoho ze symptomů stárnutí a zániku obecně. Zajímavou myšlenku nabízí též Mons. Duka ve své úvaze „Konzum a etika“: podle Aristotelovy „Etiky Nikomachovy“ stojí život na čtyřech etických principech, které můžeme v souladu s dnešní terminologií chápat jako *praktickou racionalitu*, *potřebnou proporcionalitu* (tedy znalost hranic a míry), *smysl pro spravedlnost* (prohloubená křesťanstvím o lásku k člověku, tedy jakousi solidaritu) a v neposlední řadě *statečnost*.³⁶ Ve stejné studii pražský arcibiskup přiznává, že spotřeba je motorem pokroku, civilizačního vývoje, to konec konců nikdo nezpochybňuje a na stránkách této učebnice to bylo též mnohokrát zmíněno. Spotřeba spolu se ziskem je tedy s pokrokem provázána a je

³⁶ Duka Dominik: Konzum a etika, ve sborníku Manažerská etika IV, WAMAK 2007, str. 14

to jistě v pořádku. Kde ale nastává ten zlom, kdy se z pokrokové společnosti stává společnost konzumní? Když se stane spotřeba cílem? *Konzumná spoločnosť ... je orientácia predovšetkým na spotrebu.*³⁷



Obr. 10: Vývoj konzumní spoločnosti

V jednom z předcházejících odstavců jsem uvedl, že podnik není izolovaný systém, ale že je naopak mnoha způsoby propojen se svým okolím. Je to systém mající vstupy a výstupy, vnitřní strukturu a zpětnou vazbu. Systémový přístup může být ale uplatněn i na člověka, neboť právě on je tím faktorem, který z vývoje a pokroku dělá konzum. Člověk má v tomto systému přinejmenším dvojitou úlohu: jednak funguje jako zdroj pracovní síly – a v tomto slova smyslu spolu s ostatními zdroji vstupuje do systému „podnik“ zvenčí, aby zabezpečil jeho fungování. Člověk ale není jenom jedním ze zdrojů, byť nezastupitelným, člověk je i součástí vnitřní struktury podniku. Očekává se od něj, že svým tvůrčím, odborným a systémovým postojem rozvine prostor, ve kterém jako součást systému působí.

Proč to ale všechno člověk dělá? Přinejmenším také proto, aby si svou „práci“ zajistil existenci a příslušnou životní úroveň, resp. aby vytvořil hodnoty, které mu existenci a životní úroveň zajistí. Ty můžeme následně dělit na hodnoty pro existenci a výkon profese nezbytné (jejich „míra“ je samozřejmě individuální a závisí na mnoha dalších faktorech) a na hodnoty nadbytečné. Člověk takové hodnoty nepotřebuje pro zachování existence a výkon profese, nicméně jsou spojeny s jeho osobními představami o štěstí a spokojenosti a ve své podstatě tvoří základ jeho pracovní motivace. I tady je třeba zmínit jejich přísnou individualitu, nicméně už tady se mohou projevat další faktory, jako povaha, nároky, lidský i morální profil pracovníka apod. Manažer, který stimuluje pracovníka k motivaci, by měl mít o těchto potřebách představu, poněvadž vzácná rovnováha právě v tomto případě brání rozjezdu konzumního myšlení.

³⁷ Diatka Cyril: *Konzumná spoločnosť a jej vplyv na súčasného študenta v Slovenskej republike*, tamtéž, str. 7

Můžeme říci, že tyto nadbytečné hodnoty (v literatuře se též objevuje termín hodnoty „zbytné“) souvisí též s úrovní a dynamikou společenského vývoje, se zvyklostmi, panujícími v té které komunitě či zemi a že neustálý rozvoj vědy a techniky posouvá hranice těchto nezbytných potřeb stále výš a výš. I když se jedná o přirozený a pochopitelný proces, přesto je třeba mít se právě tady na pozoru. Někde v tomto bodě totiž dochází ke zvratu, který sice neumíme empiricky popsat, ale ve kterém nastává změna mezi zdravě se vyvíjející potřebou člověka a potřebou konzumní, jak naznačuje obrázek.

Vrátíme-li se k myšlence vstupu a výstupu, můžeme současně tvrdit, že pracovníkovy požadavky na „nadstandard“ nejsou adekvátní jeho pracovním výkonům, zpětná vazba je tedy záporná. Dochází k napětí mezi požadavky člověka a odpovídajícími zdroji. Zevšeobecníme-li ale tuto po výtce ekonomickou úvahu, dostaneme se zpět tam, kde jsme už mnohokrát byli: požadavky člověka překračují jeho možnosti. A za ty „možnosti“ můžeme prakticky dosadit ledasco: od produktivity práce konkrétního člověka, který by se nejraději řídil komunistickým heslem „Každý podle svých možností, každému podle jeho potřeb“, až po omezené přírodní zdroje, které bez zábran drancujeme a neuvědomujeme si, že příroda prostě nemá kapacity uspokojit náš nenasytný chtíč.

Převedeno zpět do „naší“ řeči to znamená nekomplexnost managementu vstupů a výstupů, neochotu managementu podniku pracovat už s tolikrát zmiňovanými kvalitativními ukazateli atd. atd. Bránit konzumu neznamena bránit dynamice růstu výstupů či vstupů, ale jde o to, aby se obě veličiny vyvíjely v etické proporcii. Prakticky to znamená, aby požadavky na objem a dynamiku výstupů odpovídaly hodnotě vstupů zhodnocených přidanou hodnotou. Pokud neodpovídají, resp. pokud požadavek na zhodnocené výstupy neodpovídá vstupům, chová se systém konzumně. Jinak řečeno: spotřebovává víc, než si může dovolit. Tím „systémem“ je samozřejmě na 1. místě míněn člověk, to on se chová konzumně.

Trh není všemocný, jak se nám mnozí snaží namluvit, trh je prostorem, kde člověk realizuje svoje představy, plány, vize, touhy. Pokud ty jsou špatné, pokud je v nepořádku lidské nitro, nepomůže sebedokonaleji vymodelovaný trh. Konzum je důsledkem prázdnoty lidského srdce: člověk, který si z majetku učinil smysl a cíl svého života, musí být nutně konzumní. Majetek se mu stává jediným prostředkem, který alespoň na chvíli uspokojí jeho touhu po skutečných hodnotách. Záhy sice přijde vystřízlivění, ale co na tom: je tu další majetek a s ním i další kolo ... čeho jiného, než konzumu.

Vždyť to známe všichni: něco moc chceme, čím déle čekáme, tím víc to chceme, pak si tu věc konečně koupíme, chvíli se z ní těšíme, než nás omrzí a už zase chceme něco jiného a tak pořád dokola. Je to nekonečná spirála: čím rychleji ukojíme svoje touhy, tím rychleji přicházejí další, a samozřejmě náročnější. Jediným způsobem, jak z toho ven, je záměna hodnot. Ne, člověk není šťasten, když **má**, ale když **je**. A skutečně **je** jenom tehdy, když prožívá sebe sama ve vztahu ke druhému: k člověku, resp. k Bohu (ale to je myšlenka na samostatnou teologickou studii). Člověk je tu proto, aby učinil šťastnými druhé, ne proto, aby hromadil majetek. Pokud chápe majetek jako prostředek k tomu, aby druzí byli šťastni, pak je všechno v pořádku. Pokud je ale majetek sám příčinou jeho štěstí, pak to v pořádku rozhodně není. Ale na toto téma jsme už uvažovali v kapitole o Dekalogu.

7 ZÁVĚR

Závěrem této učebnice vzniká bezpochyby otázka, co je jejím přínosem. Po dostatečném ověření skutečnosti jak je to s etikou ve vlastním podnikání a společensko-ekonomickém životě vůbec, je zřejmé, že **etika se stává významným a možno říci zastřešujícím a tudíž rozhodujícím faktorem rozvoje podnikání**. A to je prvním vlastním přínosem knihy. Zdůvodnění lze prezentovat takto.

Ekonomický vývoj plní nejen úlohu vytváření předpokladů změn ve společenském vývoji, ale je samozřejmě i jeho odrazem. Současný vývoj je podmiňován a charakterizován natolik závažnými a nadmíru dynamicky se vyvíjejícími aspekty, že lze s plnou odpovědností hovořit o tom, že získání komplexního, detaily podpořeného přehledu, je možné pouze trvalým sledováním všech podmínek a přístupů, stejně tak jako ochotou uplatnit racionální experiment a v neposlední řadě být přístupný ke změnám - mnohdy i zásadního rázu. Cílem podniku, který chce zajistit svoji pozici na trhu, je :

- uspokojení požadavků trhu,
- plnění ekonomických cílů daných požadavkem dalšího rozvoje či přežití,
- efektivní využití stávajících kapacit a předpokládaných zdrojů nových investic,
- nepřetržitý proces podpory inovací a vytváření jemu odpovídajícího prostředí.

Díky rozdílným a početným faktorům makroprostředí i mikroprostředí se podnik ocitá v bitevním poli, které lze do určité míry charakterizovat následujícími aspekty. Proces, ve kterém se dosud jasně vymezené národní společnosti musí vyrovnávat s existencí multikulturní společnosti, je nevyhnutelný. Růst životní úrovně, zvyšování kupní síly, využívání výsledků vědy v základních oblastech života společnosti vedou k výrazným sociodemografickým změnám. Zaměstnanci jako partneři managementu musí své zkušenosti rozvíjet a využívat nejen pro docílení pozitivních výsledků vlastní firmy, ale stejně tak pro vytváření partnerství s dodavateli a všemi zprostředkovateli prodeje. K tomu je třeba prohlubovat vztahy důvěry, zejména transparentní politikou informovanosti o všech souvislostech, které mohou být na konkrétním pracovním místě využity. Potenciál výkonu jednotlivých pracovníků musí být využit pro podnikové cíle, které musí na druhé straně brát zřetel na jeho obsah i rozsah. Kombinace optimální organizace, použité techniky a lidí je předpokladem takto stanovených cílů.

Konkurence, jejíž růst je více než úměrný rozvoji společenských požadavků, si vzájemně klade řadu výzev ekonomických, technologických i ekologických. To se odráží v nových manažerských přístupech pro firmu jako celek. Propojování jednotlivých ekonomik, vznik mezinárodně působících společností, vytváření aliancí na úrovni podnikatelské i na úrovni státního zřízení, vede k vytváření a prolínání multikulturních společností. Tím dochází mimo jiné i k určitému prolínání či změnám podnikové kultury. Jestliže chápeme podnikovou kulturu jako souhrn představ o hodnotách, smýšlení

a normách, kterými se spolupracovníci řídí a které charakterizují obraz firmy ven i dovnitř, pak je souvislost mezi podnikovou kulturou a národností zřejmá. Řešení rozdílů či prolínání má obdobný charakter jako jiné strategické přístupy. Východiskem je možnost zachování individuální kultury, její promíchání, či úplné prolnutí. Pak můžeme hovořit o korporátní kultuře jako etnocentrické, polycentrické, geocentrické či synergické.

Výrazný je dopad sociografických změn. Dochází ke změnám v růstu kupní síly, stále více se diferencují požadavky zákazníků. Současně rostoucí nátlak zákazníků na náklady a diferenciaci produkce vyžaduje nové modulární strategie, které musí být zaměřeny na to, aby vyrovnaly napětí mezi orientací na individuální potřeby a požadavkem na růst výkonnosti firmy. S předcházejícím souvisí i rozvoj nových forem života a práce. Posunují se hranice lidského věku, lidský organismus si dokáže uchovat svoji aktivitu do pozdních let, což s sebou přináší např. požadavky na vytváření prostředků pro uspokojení využití volného času apod.

Změny v hierarchii hodnot, i když někdy v konkrétních situacích méně patrné, provázejí rovněž neodvratně vývoj společnosti. Politické, ekonomické a technologické změny chtě nechtě zanechávají stopy i ve společnosti. Zejména jde o postoje k práci. Trend se pohybuje od hodnot materiálních k postmateriálním (společenské postavení a seberealizace). Významným faktorem je samozřejmě zvýšený tlak ekonomických, technologických, resp. ekologických výzev.

Naznačené změny jsou do určité míry na jedné straně vyvolány, na druhé straně svázány s problematikou globalizace, kterou je třeba v tomto smyslu chápat jako postupné prolínání či srůstání společenských struktur zejména z výše uvedených hledisek. Nejde tedy jen o vznik globálních trhů, ale globálních konkurenčních výhod, globální soutěže či globálních strategických rozhodnutí. Pokud jde o homogenizaci poptávky a existenci spotřebitelů na celém světě, dochází k vyvolání poptávky po globalizovaných výrobcích a službách. Tato známá a zde stručně rekapitulovaná situace má řadu konkrétních dopadů na práci firem:

- především nové podmínky vyžadují do budoucna stále komplexnější způsob posuzování rozhodujících skutečností a to bez ohledu na hranice funkcí, firem či oborů,
- hledání podnikových cílů se stává procesem vyznačujícím se daleko vyšší komplexností – podnikový cíl je chápán jako soustava cílů, kde jednotlivé cíle mohou být v různých vztazích, včetně vztahů zdánlivě rozporných, což může být chápáno pozitivně právě vzhledem k tomu, že podnik musí reagovat na různé aspekty stávající situace,
- dochází k propojování podniku informačními i organizačními sítěmi, k vytváření kooperací až po strategické aliance,
- jako neodvratné se projevují změny v organizaci řízení, především charakterizované odbouráváním pevných hierarchických struktur,

- vzniká neoddiskutovatelná nutnost vytváření inovací všech řádů,
- dochází k významnému rozvoji služeb z hlediska celospolečenského, při současném vědomí toho, že služba představuje rozhodující přidanou hodnotu pro zákazníka,
- zkracují se distribuční cesty, v rámci zvyšujících se prostorových dimenzí trhu jsou vyhledávány nové racionální formy distribuce a zajištění doprovodných služeb,
- hospodárnost prováděných opatření ze strany podniku vyžaduje současně vytvoření dlouhodobých vztahů se zákazníkem,
- prohlubující se segmentace trhů vede k vytváření individuálních vztahů se zákazníkem.

Jednoznačný výsledek práce ukazuje na to, že právě uplatnění a dodržování pravidel etiky jak mezi spolupracovníky vlastní firmy, tak vůči dodavateli, kooperující firmě, firmě spojené informační sítí i vůči obchodu a spotřebitelům, je rozhodujícím faktorem přežití firmy a jejího udržení ve stále sílící a složitější konkurenci. Všechny uvedené aspekty, se kterými se firma musí vypořádávat, nejsou dlouhodobě úspěšně řešitelné bez proniknutí etického přístupu do činnosti všech účastníků trhu a u nich pak do práce všech stupňů a úrovní managementu a činností vykonávacích.

Dochází k zásadní změně orientace podnikatelské strategie. Ta se opírá především o prioritní vytváření přidané hodnoty díky efektivnímu využití znalostí a včasnému přístupu k plnohodnotným informacím. Podstatou vzniku konkurenčních výhod už není zdaleka pouze ekonomická síla firmy, ale její schopnost rychle, pružně a především netradičně reagovat na změny v jejím okolí, které jsou zdrojem nových, vysoce ziskových (i když riskantních) podnikatelských příležitostí. Faktorů úspěchu v tomto smyslu je celá řada:

- rychlost přizpůsobení novým změnám na trhu,
- prohlubování boje o talenty,
- přetrvávají cenové tlaky, i když celkově tento faktor se ocitá nikoliv na prvním, ale na dalších místech,
- stále náročnější získávání výrobních inovací, i přes výrazný pokrok v technologiích. konkurence atd.

Podmínkou přežití podnikových systémů je otázka jejich otevřenosti. S přibývajícím rozmanitostí a turbulencí prostředí musí systém nabízet stále více variant. Požadavek většího prostoru k jednání, kratších dob reakce, uplatnění vyšší mobility, to vše se nutně odráží i v podnikových strategiích.

Nové výrobní koncepce vznikají jako odpověď na dynamiku konkurenčního prostředí s cílem

poskytnout výkony firmy na základě orientace na zákazníka. Jde o řešení, které reaguje na nesporné tendence k individualizaci tržních vztahů. To vyvolává i nové přístupy k interpretaci marketingu, volbě marketingových strategií a použití nástrojů marketingového mixu. Právě etika, široce sdílená etika, se zde stává zárukou dlouhodobosti navazovaných vztahů a jejich plně efektivního využití.

Etiku podnikání je třeba, plně v souladu s marketingovou orientací firmy, vázat na:

- produkt,
- poptávající,
- správné načasování aktivit,
- místo,
- distribuční cestu,
- cenu,
- formy komunikace.

Naznačené závěry docházejí ke dvěma základním atributům, kterými je moderní podnik ovládán. Je to atribut komplexnosti a dynamiky. A další poznatek provedených analýz prokazuje, že právě **etika podnikání je vyšší úrovní mezi nástroji, které řeší atributy komplexnosti a dynamiky ve prospěch firmy.**

Komplexnost je možno charakterizovat jako celistvý soubor všech navzájem souvisejících hledisek a elementů, které se vyznačují sice rozmanitou, ale celistvou strukturou vztahů. V rámci komplexního pohledu bereme v úvahu možné vztahy prvků, včetně proměnlivosti jejich vzájemných účinků. Obrátíme-li z hlediska komplexnosti pohled na průmyslovou výrobu, respektive průmyslový výrobní podnik, pak zjistíme, že podnik sám je v ohnisku střetů řady procesů, které samy o sobě vykazují vysokou dynamiku. Obecně řečeno: decentralizované rozhodování na základě odpovídajících informací vyžaduje vytvoření takového rámce aktivit v rámci stanovených cílů, aby bylo umožněno samoregulování, řízení a organizování jednotlivých organizačních jednotek v rámci společných podmínek, metod a zadaných úkolů, platných pro proces jako celek.

Podstatným znakem toho, že můžeme hovořit o rostoucí dynamice v průběhu procesů, je klesající možnost předvídat změny v okolí podniku v nejšířím slova smyslu, stejně tak jako přibývajících diverzifikace produktů a stále kratší cyklus technologického vývoje. V důsledku toho se silně zkracují možnosti seriálních plánovacích horizontů. Dramaticky se mění vstupní podmínky a podniky tomu musí přizpůsobovat celý výrobní proces, včetně všech pomocných a obslužných procesů. Orientace, respektující tuto všestrannou dynamiku vyžaduje, aby byla vnímána skutečnost, že podnik se trvale

kontinuálně vyvíjí, aniž by k tomu potřeboval příkazy či direktivy, a bylo respektováno, že nové úkoly přinášejí s sebou i adekvátní tvorbu nových struktur, principů komunikace a metod řízení.

Řešení musí být taková, aby umožnila podniku zajistit optimální reakci na dynamicky se měnící rámcové podmínky a rozvojové tendence, pokud jde o tržní podmínky, politiku, společnost a právo a další faktory makroprostředí. Řešení musí vycházet ze současné situace, musí však přiměřeně dlouho působit. Neetické chování zde vytváří zárodky poruch jak v makro, tak v mikroprostředí.

Výsledek firmy není dán načítáním výkonů jednotlivých útvarů při vytváření společného efektu, ale zejména využitím vhodné dělby práce, která umožňuje další rozvoj specializace a tím dosahování nových, mnohdy nepředvídaných výkonů. Jakých výsledků bude dosaženo, závisí na činnosti různých nositelů úkolů v rámci firmy i na jejich vstupech i výstupech. Jednotlivé činnosti musí být managementem koordinovány tak, aby jejich nositelé byli se společným cílem srozuměni a k jeho plnění neustále povzbuzováni.

Přiblížení zákazníkovi vyžaduje vytváření individuálních a interaktivních vztahů jak uvnitř firmy, tak zejména vně firmy, a to nejen k odběratelům, ale i k dodavatelům. Nové úkoly znamenají hledání nových forem plánování, přizpůsobování kapacitám, trvalé hodnocení a aktualizování podnikových struktur, principů kooperace, komunikace a metod řízení. Na významu zde nabývá decentralizace rozhodování, uplatnění vhodného informačního a kontrolního systému, prohlubování systémů cílů a jejich odvozování na nižší jednotky. To vše za předpokladu umožnění samoregulace, řízení a organizování jednotek na operativní úrovni firmy. Jednotliví pracovníci jsou posilováni ve svých kompetencích a zodpovědnostech s cílem vyššího synergického účinku pro celkové úkoly firmy. Decentralizace samozřejmě musí být zvažována ze všech aspektů efektivnosti (organizace práce, obrat kapitálu, počty pracovníků) a podle příslušné hladiny řízení. Na strategické úrovni se snižuje hloubka zásahů do vlastního výrobního procesu a řídicí činnost se soustředí na kontrolu a koordinaci. Na taktické úrovni jde pak o zlepšování ve využití zdrojů a zajišťování prostředí pro schopnost reakce na flexibilitu. Schopnost reakce je závislá na systému zadávání cílů a jejich kontrole, na úrovni informační a komunikační techniky.

Tyto závěry lze osvětlit na dvou příkladech:

1. řešení rozporů uvnitř firmy i v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce.

Na konkurenční výhodě firmy, která je předpokladem jejího přežití či tržního růstu, se musí podílet všechny výkonné i podpůrné složky podnikového systému, ať jde o firmu výrobní či poskytování služeb. Spokojenost zákazníka a prosperita firmy jako důsledek její konkurenční schopnosti, jsou výsledkem synergického efektu spolupráce všech článků podnikového hodnototvorného řetězce. Ve složitých vztazích postupující dělby práce (specializace, kooperace, koordinace) se tento pohled

rozšiřuje na celý dodavatelský řetězec (supply chain)³⁸. Bohatost vztahů a různost přístupu k jejich realizaci vede samozřejmě ke vzniku rozporů mezi jednotlivými účastníky hodnototvorného procesu, jak uvnitř firmy, tak v celém řetězci od prvotního subdodavatele až po konečného uživatele. Jedná se o rozpory vznikající:

- ze systému řízení,
- z nedostatečné podpory vedení firmy,
- z odlišného chápání požadavku přizpůsobivosti zákazníkovi,
- ze vztahů mezi dodavatelem a podnikem na straně jedné a ze vztahu mezi odběrateli a podnikem na straně druhé.

Uplatnění etiky a otevřenosti ve vzájemných vztazích podmiňuje řešení těchto střetů jako:

- uplatnění jednotného principu řízení firmy,
- uplatnění podnikové kultury,
- rozvoj týmové procesní organizace,
- vytváření vztahů mezi dodavatelem a odběrateli, management supply chain.

Všechny tyto aktivity, které jsou dnes předmětem realizace nových manažerských principů vedoucích ke zvýšení konkurenční schopnosti předpokládají vzájemnou důvěru a otevřenost jednotlivých subjektů.

2. požadavek trvalé inovační aktivity

Změna ekonomických principů vyžaduje trvalé uplatňování inovačního klimatu, nové přístupy k tvorbě hodnoty pro zákazníka a uplatnění samostatnosti a větší zodpovědnosti v rámci výrobního procesu. Inovačním klimatem musíme rozumět prostředí, kde jsou pozitivně vnímány permanentní změny týkající se všech elementů výrobního organismu:

- organizace,
- kvalifikace pracovní síly,
- použité, především technologické energie,
- stroje a zařízení,

³⁸ Více o metodě supply chain na http://en.wikipedia.org/wiki/Supply_chain

- technologie,
- surovin, materiálů, polotovarů a vstupujících výrobků,
- konstrukčních řešení.

Vzájemným působením pozitivních změn těchto prvků dochází pak k inovacím různé úrovně. Inovace vyžadují určitá pravidla. Bezpochyby i zde je třeba chápat etiku jako jeden z důležitých faktorů.

Pojem inovací je možno vidět velmi komplexně. Joseph Schumpeter charakterizoval inovaci zejména jako:

- nový neznámý výrobek,
- novou technologii,
- nový trh,
- nové suroviny a polotovary,
- nové organizační uspořádání,

což v době, kdy rozhodující roli v úspěchu podniku hraje i jeho chování, můžeme rozšířit o nový vztah k jednotlivým tržním subjektům charakterizovaný jako nový typ soutěže, který se nezíká spolupráce a opírá se o zásady pozitivní etiky. V souladu s definicí Evropské komise přijala praxe členění inovací na:

- produktové inovace,
- procesní inovace,
- marketingové inovace,
- organizační inovace,

jejichž realizace je dle v této práci uvedených poznatků možná jen při uplatnění principů etiky.

Závěrem lze tedy konstatovat, že kniha splnila cíle, které byly na jejím začátku vytčeny.

RESUMÉ

Cílem učebnice je nejen ukázat důležitost etiky v podnikatelské praxi, ale zároveň dokázat, že etika je významným faktorem rozvoje podnikání.

Pro dosažení tohoto cíle nabízí kniha především důkladný teoretický základ, získaný studiem filosofické etiky a morální teologie, jakož i historickým exkurzem do dějin filosofického a teologického myšlení.

Dalším z předpokladů pro dosažení vytčených cílů je podrobné zmapování oboru jak u nás, tak v zahraničí, přičemž pozornost je věnována zejména významným autorům, kteří se manažerskou etikou zabývají. Jelikož se mnozí z autorů věnují jen dílčím otázkám z praxe a jejich řešení, klade si učebnice za cíl poskytnout v rámci možností na danou problematiku komplexní pohled.

Hlavní část publikace nabízí syntézu získaných poznatků a komplexní pohled na problematiku manažerské etiky a jejich aplikace na současnou praxi, přičemž vrcholem je hledání principů úspěšné aplikace etiky do všech sfér práce firmy a snaha identifikovat základní stavební kameny strategie, založené na pozitivním vnímání etiky a morálky.

Závěr knihy představuje samostatnou kapitolu, pojednávající o absenci etiky v podnikatelské praxi. Tuto kapitolu lze též vnímat jako otevřenou otázku, naznačující možný směr dalšího výzkumu. Zmíněný nedostatek etiky můžeme považovat za jeden z pilířů konzumní společnosti.

SUMMARY

While the objective of this textbook is to show the importance of ethics in business practice, it also aims to prove that ethics is an important factor of business development.

To reach its objective, the textbook offers foremost a thorough theoretical basis, obtained through philosophical ethics and moral ethics studies, as well as studies in the history of philosophical and theological thinking.

Another condition to be met while pursuing the given objectives is a detailed survey of the field in our country, as well as abroad, noting especially the distinguished writers in the field of manager ethics. However, given that many of the authors take notice of only partial practical problems and their solutions, this textbook wants to offer, to the extent of its possibilities, a complex overview of the field.

The main part of the textbook offers a compilation of acquired knowledge and a complex overview of the field of manager ethics, as well as its application in current practice. The highlight of the textbook is a search for the principles of a successful application of ethics in all areas of company work and an attempt to identify the pillars of a strategy which is based on a positive view of ethics and morals.

The closing part of the textbook is an independent chapter dealing with the absence of ethics in business practice. It can also be perceived as a question opening the way to further research. This absence seems to be one of the pillars of consumerist society.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Anzenbacher Arno: Úvod do etiky, ZVON, Praha 1994, ISBN 80-7113-111-3
- Aristoteles: Etika Nikomachova, nakl. REZEK, Praha 1996, ISBN 80-901796-7-3
- Benedikt XVI: Caritas in veritate, KN, Kostelní Vydří 2009, ISBN 978-80-7195-414-9
- Beneš Albert: Morální teologie, KRYSTAL, Olomouc 1994, ISBN 80-901528-3-X
- Bláha A. I. : Ethika jako věda, ATLANTIS, Brno 1991, ISBN 80-7108-023-3
- Bláha J., Dytrt Z.: Manažerská etika, Management Press, Praha 2003, ISBN 80-7261-084-8
- Bohatá Marie, Seknička Pavel, Šerák Marián: Úvod do hospodářské etiky, ASPI Publishing, Praha 2001, ISBN 80-85963-40-X
- Bohatá Marie: Základy hospodářské etiky, skriptum VŠE, Praha 1997
- Borské teze, Sborník semináře ke 120. výročí od podepsání Borských tezí, Římskokatolická farnost Bor u Tachova v KN, Kostelní Vydří 2006, ISBN 80-7195-056-4
- Bowyer W. Kewin: Ethics and computing, IEEE, California 1996
- Brázda R.: Úvod do srovnávací etiky, KLP, Praha 1998, ISBN 80-85917-46-7
- Dvořáček Jiří: Interní audit a kontrola, C.H.Beck, 2. vydání, Praha 2003, ISBN 80-7179-805-3
- Dytrt Zdenek a kol.: Etika v podnikatelském prostředí, GRADA, Praha 2006, ISBN 80-247-1589-9
- Dytrt Zdenek a kol.: Manažerská etika v otázkách a odpovědích, CPress, Brno 2011, ISBN 978-80-251-3344-6
- Dytrt Zdenek: Dobré jméno firmy, Alfa Publishing, Praha 2006, ISBN 80-86851-45-1
- Etzioni Amitai: Morální dimenze ekonomiky, Viktoria Publishing, Praha 1995, ISBN 80-85865-19-X
- Fialová Helena: Malý ekonomický výkladový slovník, APlus, Praha 2004, ISBN 80-902514-7-1
- Frank R.H., Bernanke S. B.: EKONOMIE, GRADA, Praha 2003, ISBN 80-247-0471-4
- Fromm Erich: Mít nebo být, AURORA, Praha 2001, ISBN 80-7299-036-5
- Hartmann Nicolai: Struktura etického fenoménu, ACADEMIA, Praha 2002, ISBN 80-2000970-1
- Hodovský I., Sedlák J.: Etika ve společnosti a v povoláních, skriptum Univerzity Palackého, Olomouc 1994
- Hodovský I.: Úvod do etiky, skriptum Univerzity Palackého, Olomouc 1992

- Jakubíková Dagmar: Marketingový mix v zorném úhlu etiky, habilitační práce, VŠE v Praze, Praha 2003
- Jan Pavel II.: Familiaris consortio, ZVON, Praha 1996, ISBN 80-7113-161-X
- Katechismus katolické církve, KN, Kostelní Vydří 2002, ISBN 80-7192-473-3
- Kaufmann X. Franz, Kerber Walter, Zulehner Paul: Ethos und Religion bei Führungskräften, Kindt Verlag, Mníchov 1986, ISBN 978-3925412073
- Kolektiv: Manažerská etika I – VII. díl, WAMAK (sborník setkání o.s. „Etika podnikání a veřejné správy“)
- Kolektiv: Rukopisy od Mrtvého moře, OIKOYMENH, Praha 2007, ISBN 978-80-7298-108-3
- Kompendium sociální nauky církve, KN, Kostelní Vydří 2008, ISBN 978-80-7195-014-1
- Kořenek Josef: Lékařská etika, TRITON, Praha 2004, ISBN 80-7254-538-8
- Králíček Vladimír: Auditing, skripta VŠE, Praha 1997
- Limbeck Meinrad: Malý stuttgartský komentář, Evangelium sv. Matouše, KN Kostelní Vydří 1996, ISBN 80-7192-146-7
- Markesová Jana: Vliv podnikatelské etiky na ekonomické výsledky malých a středních podniků, disertační práce VUT Brno (školitel Doc. Ing. Mirko Dohnal, DrSc.)
- Masaryk T. G.: Základové konkrétné logiky, Masarykův ústav AV ČR, Praha 2001, ISBN 80-86495-04-3
- Mikuláščík Milan: Manažerská psychologie, GRADA, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1349-6
- Molitor Bruno: Etika hospodářství, Česká křesťanská akademie, Praha 1998, ISBN 80-85795-29-9
- Müller Paul-Gerhard: Malý stuttgartský komentář, Evangelium sv. Lukáše, KN Kostelní Vydří 1998, ISBN 80-7192-261-7
- Otto E.: Theologisches Ethik des Alten Testaments, Kohlhammer, Stuttgart 1994, ISBN 3-17-008923-4
- Peschke Karl-Heinz: Křesťanská etika, VYŠEHRAD, Praha 1999, ISBN 80-7021-331-0
- Pöhlmann Horst Georg, Stern Marc: Desatero v životě židů a křesťanů, VYŠEHRAD, Praha 2006, ISBN 80-7021-783-9
- Popelová J.: Etika, ČSAV, Praha 1962
- Putnová A., Seknička P., Uhlář P.: Etický a sociální audit – nástroj zkvalitnění řízení, Prospektum, Praha 2005

- Putnová Anna: Etický a sociální audit in: Etické řízení ve firmě. Nástroje a metody. Etický a sociální audit. 1. vyd. 2006, Praha: Grada; s. 51-64. ISBN 978-80-247-1621-3
- Reich B. Robert: Řeknu to stručně, Management Press, Praha 2005, ISBN 80-7261-122-4
- Robbins S.P., Coulter M.: Management, Grada Publishing, Praha 2004
- Rolný I., Lacina L.: Globalizace, etika, ekonomika, KEY Publishing, Ostrava 2007, ISBN 978-80-87071-62-5
- Rolný I.: Etika v podnikové strategii, KEY Publishing, Ostrava 2007, ISBN 978-80-87071-45-8
- Salomon R. C.: Business Ethics, Blackwell Publishing, 1991
- Sedláček Tomáš: Ekonomie dobra a zla, 65.pole, Praha 2009, ISBN 978-80-903944-3-8
- Seknička P.: Úvod do hospodářské etiky, ASPI, Praha 2002, ISBN 80- 85963-40-X
- Skoblík Jiří: Morálka v dialogu, křesťanský pohled na morální problémy dneška, KN Kostelní Vydří 2006, ISBN 80-7192-706-6
- Slámečka V.: Posvátná místa v držení ČVUT: Betlémská kaple, Pražská technika 5, 2003, vydavatelství ČVUT
- Slámečka V.: Úvod do teologie, skriptum ČVUT FEL, Vydavatelství ČVUT, Praha 2002, ISBN 80-01-02640-X
- Sociální encykliky, ZVON, Praha 1996, ISBN 80-7113-154-7
- Sokol Jan, Pinc Zdeněk: Antropologie a etika, TRITON, Praha 2003, ISBN 80-7254-372-5
- Steinmann H., Lohr A.: Základy podnikové etiky, Victoria Publishing, Praha 1995, ISBN 80-85865-56-4
- Steinmann Horst, Lohr Albert: Grundlagen und unternehmensethik, Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1994
- Šolle Miloš: Mravní vědomí v proměnách času, Cyrilometodějský kalendář 1989, str. 30 – 36, Česká katolická charita v Ústředním církevním nakladatelství, Praha 1988
- Šrédl Karel: Ekonomie & Teolog, nakl. L. Marek, Brno 2006, ISBN 80-86263-91-6
- Šroněk Ivan: Etiketa a etika v podnikání, Managment Press, Praha ISBN 1995 80-85603-94-2
- Thompson L. Přehled etiky, Portál, Praha 2004, ISBN 80-7178-806-6
- Tichý Ladislav: Úvod do Nového zákona, skriptum CMTF Univerzity Palackého v Olomouci, Matice cyrilometodějská, Olomouc 1992, ISBN neuvedeno
- Tomek G., Vávrová V.: Marketing od myšlenky k realizaci, Professional Publishing, Praha 2007, ISBN 978-80-86946-45-0

- Tretera Jiří Rajmund: Církevní právo, Jan Krigl, Praha 1993, ISBN neuvedeno
- Weber Helmut: Všeobecná morální teologie, ZVON, Vyšehrad, Praha 1998, ISBN 80-7021-292-6
- Zamarovský Peter: Filosofie pro techniky I., II., Vydavatelství ČVUT, Praha 1998, ISBN 80-01-01878-4