Radim Valenčík a kol.

TVŮRČÍ MEZIGENERAČNÍ TÝMY:

ZÁKLAD INOVAČNÍHO POTENCIÁLU I REALIZÁTOR ZMĚN

Edice SCIENCEpress

Vysoká škola finanční a správní, a. s.

www.vsfs.cz

Vysoká škola finanční a správní, a.s.

Radim Valenčík a kol.

Tvůrčí mezigenerační týmy:
základ inovačního potenciálu i realizátor změn

Praha 2022

VALENČÍK, Radim a kol. *Tvůrčí mezigenerační týmy: základ inovačního potenciálu i realizátor změn* [online]. Praha: VŠFS, 2022. Edice SCIENCEpress. ISBN 978-80-7408-240-5.

Autorství a spoluautorství jednotlivých částí:
Ing. Ondřej Černík (kapitola 2, příloha 3)
Ing. Lenka Farkačová, Ph.D. (kapitola 3)
Richard Jarošík (příloha 1)
Mgr. Jakub Kadlec (příloha 1)
JUDr. Matej Kostrec. Ph.D. (příloha 1)
Ing. Lukáš Kozáček (příloha 1)
prof. JUDr. Karel Marek, CSc. (příloha 4)
Ing. Jan Mertl, Ph.D. (kapitola 3)
Ing. Pavel Sedláček (kapitola 3)
doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc. (příloha 1)
doc. Radim Valenčík, CSc. (kapitola 1, 2, 3, příloha 2)
Mgr. Martin Vyroubal (příloha 1)
doc. Ing. Mgr. Petr Wawrosz, Ph.D. (kapitola 1, 2)
Ing. Jiří Zmatlík, Ph.D. (příloha 1)

Radim Valenčík a kol.

Tvůrčí mezigenerační týmy: základ inovačního potenciálu i realizátor změn

Recenzenti:
doc. Ing. Otakar Němec, CSc.
doc. Giuseppe Maiello, Ph.D.

Výsledek vznikl při řešení juniorského projektu „Možnosti podpory mezigenerační spolupráce na pracovišti“ s využitím institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace Vysoké školy finanční a správní.

Vydání odborné publikace bylo schváleno vědeckou redakcí nakladatelství VŠFS.
Vydala Vysoká škola finanční a správní, a.s., v edici SCIENCEpress
Estonská 500, 101 00 Praha 10
Tel.: +420 210 088 733
www.vsfs.cz
jako svou 337. publikaci
Vydavatelský redaktor Mgr. Petr Mach
Počet stran 140
První vydání, Praha 2022
© Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2022

ISBN 978-80-7408-240-5
DOI https://dx.doi.org/10.37355/03.2022/1

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

Obsah

Předmluva vedoucího autorského týmu 5
O struktuře monografie a autorech 6
Záhada ztracené „páté cesty“ stabilizace průběžného penzijního systému 7
TMT dvakrát ve hře 11
TMT – příležitost pro každého 12
Jdeme do turbulencí 13
Základní dilema 14
Konkrétní příklad problému, jehož řešení bez vzniku příslušného TMT je nereálné: Reforma penzijního systému 15
Jak mohou proběhnout komplexní reformy zaměřené na prodloužení doby dobrovolného produktivního uplatnění člověka 15
Možnosti reformy penzijního systému a realita 18
Na závěr předmluvy 19
Úvod 21
Širší kontext 21
Užší kontext 27
Předmět, kterým se zabýváme: Vymezení TMT 32
Otázky k TMT 35
1. Kdy se vyplatí spolupracovat: Teoretická východiska 38
Úvodní poznámka 38
Ohlédnutí do historie 38
Omezení závisti 42
Vytvářet pobídky podporující spolupráci 44
Změnit povědomí o minulosti, podporovat opakovanou spolupráci 46
Nevytvářet složitá pravidla 48
Struktura institucí podporujících spolupráci a omezujících paralelní hry v malých otevřených systémech 50
Shrnutí kapitoly 52
2. K evolučně stabilní strategii lidských komunit a společnosti 54
Evolučně stabilní strategie 54
Z díla a o díle E. Ostromové a V. Ostroma 55
Vícebodové rozšířená Nashova vyjednávacího problému 59
Stručná prezentace výsledků bádání E. Ostromové 67
Co je základem evolučně stabilní strategie člověka (lidských komunit)? 70
Konkretizace hledání evolučně stabilní strategie na problematiku TMT 74
Konkretizace dvoumaticového modelu na dilema člena TMT 75

Problém stability TMT v různých fázích jejího vývoje 77
Jak interpretovat roli pozičního investování a vícebodové rozšíření Nashova vyjednávacího problému 82
Perspektiva: Zesíťování TMT 85
3. Poznatky z průzkumů v terénu 87
Nejvýznamnější TMT 87
Průzkum role startupů při iniciování vzniku TMT 89
Příprava k působení absolventů v tvůrčích týmech při zpracování závěrečných prací 92
Závěr 101
Shrnutí: To nejdůležitější 101
Diskuse: Co zkoumat dál 101
Úplně na závěr: Čím začít 102
Literatura 103
Příloha 1: Úspěšné řízení malého týmu v turbulentním prostředí 113
Příloha 2: Reflexe zkušeností z účasti v různých tvůrčích mezigeneračních týmech 123
Shrnutí 138
Resumé 139

Předmluva vedoucího autorského týmu

Do (v pořadí sedmé monografie zpracované týmem při VŠFS) zařazuji ještě před úvodem několik svých úvodních poznámek. Považuji je za důležité k lepšímu pochopení dalšího textu, resp. toho, co vydáním monografie sledujeme. Tým se zabývá problematikou přechodu k ekonomice, jejíž dominantní ekonomický sektor bude vytvářen produktivními službami, tj. službami zaměřenými na nabývání, uchování a uplatnění lidského kapitálu.

Povodně měla být obsahem sedmé monografie problematika interdisciplinárního přístupu. Z několika důvodů. Řešení problematiky interdisciplinárního přístupu (ve smyslu toho, jak jej realizovat) zvyšuje produktivitu odborné činnosti, zejména týmové. Dalším důvodem je, že na tématu významu interdisciplinárního přístupu lze velmi názorně ukázat, jak dysfunkčně působí současná kritéria hodnocení „tvůrčí činnosti“ (jak se to nyní nazývá místo kdysi užívaného „vědecké činnosti“, což není tak úplně náhodou). V neposlední řadě pak proto, že tomuto tématu byl věnován 22. ročník loňské tradiční konference „Lidský kapitál a investice do vzdělání“ a máme k dispozici dostatek velmi dobrých podkladů ke zpracování monografie na téma interdisciplinárního přístupu. Jeden z nejhodnotnějších a nejzajímavějších je od doyena našeho týmu Vladislava Pavláta.[1]

Monografii na téma interdisciplinárního přístupu dokončíme. Doufám, že nedlouho poté, jak dokončíme tu, která je věnována problematice tvůrčích mezigeneračních týmů (dále TMT). Proč ta změna pořadí? Také má několik příčin:

- Podařilo se nám dosáhnout řady důležitých výsledků v oblasti TMT.

- Připravujeme na toto téma prestižní projekt, v jehož rámci ukážeme, že se jedná o problematiku, k jejímuž zpracování se nabízejí velmi silné teoretické nástroje.

- Jde o určitou sebereflexi našeho vlastního týmu.

…a bylo by možné uvést ještě další dílčí důvody. Ale nejdůležitější je něco jiného. Stále více lidí z různých oblastí, různého věku a při různých příležitostech se mně ptá: **Lze v současné době vůbec něco dělat pro změnu k lepšímu?**

Otázka je na místě. Jak a čím může člověk přispět k tomu, abychom našli východisko z krize, do které se stále více zaplétá celý svět i naše země. Problémy i rizika narůstají a řešení většina lidí nevidí. A už vůbec nevidí, jak by sami mohli k řešení problémů a snížení rizik přispět. Naprostá většina lidí, ač problémy „cítí“ a se situací spokojena není, raději, a z logiky věci racionálně, se snaží řešit především své vlastní (nejen existenční, ale i existenciální) problémy, na které vliv mít může, neboť se týkají relativně malé komunity (širší rodiny, obce).

Považuje totiž řešení celospolečenských, národních, natož pak globálních problémů za dlouhodobé, mnozí dokonce za nereálné, resp. idealistické, neboť je jim jasné, že proti moci a finančně nesouměřitelným strukturám, ke kterým patří policie, armáda, soudnictví a všechny další represivní výkonné složky státu, nemají, pokud nedojde ke katastrofické situaci. V době, kdy přichází statisíce lidí o život násilnou cestou (světové války, obrovské hladomory, nadměrné násilí vládnoucích vrstev, akce podmíněné střetem uvnitř náboženských struktur či střetem mezi těmito strukturami, prostě tehdy, kdy je prostým lidem zřejmé, že mohou o život přijít. Uvědomují si totiž, že jejich síla je pouze v jejich jednotě, naivně předpokládají, že jejich „jednota“ bez výše zmíněných

[1] Před dokončením monografie tento skvělý člověk zeměřel. Zde je krátký článek věnovaný jeho památce: https://radimvalencik.pise.cz/9998-zemrel-doyen-naseho-tymu-vlada-pavlat.html

extrémních situací neexistuje a že v těchto situacích vytvoří. Vždy jsou rozdrobeni na desítky a možná stovky skupin se zcela nebo minimálně částečně rozdílnými zájmy. Případně se nechají zlákat někým, kdo jim nabídne chvilkovou iluzi, aby pak byli ještě více zklamáni.[2] V horším případě se nechají zmanipulovat k tomu, aby byli z různých důvodů postaveni proti sobě a jejich zloba vyrůstající z neutěšených poměrů přerostla ve vzájemnou konfrontaci. Čím déle bude trvat nalezení cesty z této situace, tím více narůstají rizika tohoto typu.

Teorie by měla na tuto situaci reagovat tím, že na otázku *„Co dělat, aby se věci začaly měnit k lepšímu?“* dá odpověď. (A podle toho, jak fundovanou, využitelnou a konkrétní odpověď je věda schopna dát, by se měla hodnotit…)

Při současné míře deformací (která dosahuje až úrovně destrukce či rozkladu) nelze očekávat změnu „shora“, alespoň ne bez toho, že se pro ni vytvoří podmínky zdola. Doložíme to následujícím konkrétním příkladem.

O struktuře monografie a autorech

V obsáhlém **Úvodu** k monografii je prezentována návaznost problematiky TMT na předcházejících šest monografií a nejvýznamnější kontexty, ve kterých je řešena, konkrétně:

- TMT a aktivní stáří
- TMT a absolventské sítě
- Efekty odvětví produktivních služeb a efekty TMT
- Stabilita komunit podle Axelroda či Ostromové a TMT
- TMT a hledání evolučně stabilní strategie lidské komunity
- Tým zabývající se odvětvím produktivních služeb jako standardní a rozvinutý TMT

Návazně je podrobně vymezen pojem TMT a formulovány otázky, jejichž smyslem je zaujmout čtenáře tak, aby monografii četl prizmatem svých vlastních zkušeností. Na zpracování úvodu se podíleli **Lenka Farkačová**, **Jan Mertl**, **Pavel Sedláček**, **Radim Valenčík**, **Petr Wawrosz**.

Na úvod navazuje první teoretická část nazvaná **Kdy se vyplatí spolupracovat: Teoretická východiska**. Je věnována historii zkoumání problematiky stability komunit. Podstatným způsobem využívá výsledky prací R. Axelroda. Formuluje závěry související s rolí opakování ve hrách (ve smyslu teorie her) pro zachování spolupráce. Na základě toho formuluje první sérii doporučení zaměřených na uchování týmové spolupráce v delším časovém horizontu. Hlavní podíl na zpracování této kapitole má **Petr Wawrosz**, dílčím způsobem k ní přispěl i **Radim Valenčík**.

Logickým pokračováním první kapitoly je kapitola druhá nazvaná **K evolučně stabilní strategii lidských komunit a společnosti**. Využívá bohatý odkaz, který zanechali E. Ostromová, V. Ostrom a jejich následovníci při výzkumu evoluční stability komunit určitého typu, které jsme na rozdíl od TMT označili za konzervativní (v tom smyslu, že se jedná o komunity, které se nacházejí v relativně stabilních podmínkách a které se nevyznačující významnější vnitřní dynamikou). Protože TMT jsou v tomto smyslu pravým opakem, museli jsme návazně na metody a postupy uplatňované E. Ostromovou, V. Ostromem i jejich následovníky vyvinout vlastní teoretickou oporu

[2] To, že se lidé nechají snadno zlákat k tomu, co jim nepomůže, ale spíše naopak, je empirický fakt doložitelný nejen průzkumy veřejného mínění. Kdyby tomu tak nebylo, nemohli by lidé např. u nás v ČR ročně utratit v loteriích a dalších soutěžích s vidinou obrovského (a přitom bezpracného) zisku přes 340 mld. Kč (viz údaje Státního statistického úřadu za rok 2020). Věda tyto skutečnosti nemůže ignorovat.

v podobě vícebodového rozšíření Nashova vyjednávacího problému. Původní Nashův vyjednávací problém se zabývá otázkou rozdělení výplat ze společné akce, při kterém se nepředpokládá vznik konfliktů. U dynamických komunit v měnícím se prostředí (kdy změny mohou nabýt i turbulentního charakteru) je významné možnost vzniku konfliktů uvažovat a formulovat doporučení zaměřená na to, jak jim předejít, případně jak je řešit. V Kapitole je prezentován původní model, na základě něho jsou popsána stádia formování TMT a formulována doporučení pro vytváření a uchování TMT. Rovněž tak jsou formulovány dotazy, které pomohou uživateli monografie v orientaci v konkrétních situacích. Zmínku si zaslouží rovněž pasáž o možnosti zesíťování TMT a s tím souvisejícím podstatným zvýšením jejich efektivnosti i role, pokud k tomu nastanou příhodné podmínky. Druhou kapitolu zpracovali **Radim Valenčík**, **Ondřej Černík**, **Petr Wawrosz**.

Třetí kapitola **Poznatky z průzkumů v terénu** prizmatem rozpracovaných teoretických východisek analyzuje rozsáhlý původní empirický materiál, který byl získán vlastním úsilím několika odlišnými postupy jednak na základě studia různých zdrojů informujících o úspěšných TMT, ale také a zejména přímo v terénu. Využity byly také konkrétní poznatky ze zpracování závěrečných prací v rámci vysokoškolského studia. Na zpracování této kapitoly se podíleli **Lenka Farkačová, Jan Mertl**, **Pavel Sedláček**, **Radim Valenčík**.

Závěr obsahuje kromě shrnutí a vymezení možností dalšího odpověď na otázku, čím začít, pokud jde o podporu TMT jak z hlediska iniciování jejích vzniku, tak i posílení role těch, které jich existují. Na zpracování závěru se podíleli **Lenka Farkačová**, **Jan Mertl**, **Pavel Sedláček**, **Radim Valenčík**, **Petr Wawrosz**.

Monografie obsahuje dvě přílohy.

1. přílohu zpracovali **Bohumír Štědroň**, **Matej Kostrec**, **Martin Vyroubal**, **Jakub Kadlec**, **Lukáš Kozáček**, **Richard Jarošík**, **Jiří Zmatlík**.

2. přílohu zpracoval **Radim Valenčík**.

Obě jsou věnovány zkušenostem autorů příloh při zakládání a vedení TMT různého druhu, případně z aktivní účasti v nich. Přínosným způsobem tak doplňují třetí kapitolu.

Záhada ztracené „páté cesty“ stabilizace průběžného penzijního systému

Tuto část předmluvy lze číst i jako detektivku. On to vlastně detektivní příběh je. Záhada ztracené „páté cesty“. Jaké cesty? Chce to chvilku trpělivosti a vše se dozvíte.

Dlouhodobě, i s řadou svých kolegů, z nichž někteří jsou spoluautory monografie, se zabývám problematikou reformy penzijního systému. Působil jsem (a nikoli sám z našeho týmu) i v Potůčkově komisi pro reformu penzijního systému v době, kdy byl předsedou vlády B. Sobotka. Tehdy jsme v logice naší představy směřování společnosti k té, jejíž ekonomika bude založena na produktivních službách (vzdělání, péče o zdraví, lázeňství apod.) navrhli nejméně bolestnou cestu stabilizace penzijního systému založenou na **zvýšení motivační role průběžného penzijního systému k dobrovolnému individuálnímu prodloužení doby výdělečného uplatnění**. Motivující systém by stačilo zavést jen pro ty, kteří dosáhli hranice důchodového věku, tj. v době předpokládaného uplatnění návrhu v 65 letech. Pak by jej bylo možné dále rozšiřovat i na nižší ročníky.

Návrh jsme (v autorském složení J. Mertl, J. Mihola, já a P. Wawrosz) přednesli na pracovní konferenci Odborné komise pro důchodovou reformu v roce 2016 pod názvem *„Postgraduální nadstavba současného systému penzijního pojištění“*, následně vyšel ve sborníku vydaném z této konference. Sborník vydala (Potůčkova)

Komise pro důchodovou reformu. Vyšel v tištěné i internetové podobě, zde je celý ke stažení:

http://www.duchodova-komise.cz/wp-content/uploads/2017/02/Sborn%C3%ADk-z-konference-OK-pro-DR-30.-11.-2016.pdf

Návrh vzbudil velký zájem a dalo se čekat, že navržená cesta bude vzata v úvahu alespoň jako jedna z možností, která se bude porovnávat s dalšími. Pro jistotu jsme však návrh konkretizovali v několika směrech, propočítali a prezentovali i v zahraničí. Uvedu příklad jen nejvýznamnějších publikací:

VALENČÍK, Radim, Jana KOTĚŠOVCOVÁ a Jan MERTL. Postgraduate Merit-Based Pension System Extension and Macroeconomic Factors of Regional Development. In *Hradec Economic Days*. Hradec Králové: University of Hradec Králové, 2016. S. 391–399. ISBN 978-80-7435-634-6. (Tento příspěvek byl oceněn spolu s několika málo jako nejlepší a odměněn hodnotnou cenou.)

VALENČÍK, Radim a Jana KOTĚŠOVCOVÁ. Fully Merit-based and Closed Pay.as-you-go Pension System: Basis of Reforms. In *Curent trends in public sector research. Proceedings of the 20th International Conference*. Brno: Masaryk University, 2016. S. 148–155. ISBN 978-80-210-8082-9.

VALENČÍK, Radim a Miroslav JURÁSEK. POSTGRADUATE FULLY MERIT-BASED AND FULLY CLOSED PAY-AS-YOU-GO PENSION SYSTEM. *Economy&Business*. Burgas: Science Events Ltd, 2017, č. 11, s. 32–40, 11 s. ISSN 1314-7242.

MERTL, Jan, Jiří MIHOLA, Radim VALENČÍK a Jan BOSÁK. Postgraduate pension system´s extension: support tool for active ageing. In Marcynkiewicz, E. *PenCon proceedings 2018*. Lodž: Lodž University of Technology, 2018. S. 63–75. ISBN 978-83-7283-900-8. (Toto je významné fórum, kterého se zúčastňují přední odborníci na problematiku penzijních systémů z V4, ale i z dalších zemí, příspěvky zde procházejí náročným recenzním řízením.)

MERTL, Jan a Radim VALENČÍK. The Extension Of Pay-As-You-Go Pension Insurance System – Income And Expenditure Aspect. Economy & Business. Burgas: International Scientific Publications, 2019, roč. 13, č. 1, s. 77–86. ISSN 1314-7242.

MERTL, Jan, Jiří MIHOLA a Radim VALENČÍK. Incentive postgraduate extension of pension system. In Economics, Management, Finance and Social Attributes of Economic System. *Proceedings of abstract EMFSA 3.6.-6.6. 2019*. Slovakia: BCSS. L.L.C Považská Bystrica, 2019. S. 55–62. ISBN 978-80-8154-269-5.

VALENČÍK, Radim a Jaroslav ŠULC. Jakou reformu penzí pro ČR a proč? *Fórum sociální politiky*. Praha: VÚPSV, 2020, roč. 2020, č. 2, s. 22–30. ISSN 1802-5854. **(Toto je velmi významný výstup, protože časopis vydává přímo výzkumný ústav při MPSV a je určen právě pro potřeby odborných týmů a vedoucích pracovišť MPSV, tj. těch, kteří se problematikou reforem v dané oblasti zabývají.)**

Celý článek je dostupný zde: https://www.vupsv.cz/2020/04/15/jakou-reformu-penzi-pro-cr-a-proc/

Řada dalších článků na toto téma je v tisku, takže například právě v době, kdy píšu tuto předmluvu, jsem dostal zprávu, že k problematice k **páté cestě** zabezpečení trvalé, **ekonomicky efektivní a sociální přínosné** stability penzijního systému vyšel náš článek v prestižním ruském časopisu *Upravlenie (Řízení)*:

MANAGEMENT IN ECONOMY: PROBLEMS AND PROSPECTS

JEL H55, H75, J24
DOI 10.26425/2309-3633-2021-9-1-40-48
Received: 18.01.2021 Revised: 19.02.2021 Accepted: 03.03.2021

The path forward for sustainability of the pension system in a historical context

Jan Mertl[1]

Ph.D., Ing., ORCID 0000-0002-2417-1678, e-mail: jan.mertl@outlook.com

Radim Valenčík[1]

Cand. Sci. (Econ.), doc., ORCID 0000-0002-2792-2481, e-mail: valencik@seznam.cz

[1]University of Finance and Administration, Estonská 500, 101 00 Prague 10, Czech Republic

Abstract

The long-term sustainability and stability of the pension insurance system can be provided on the basis of a pay-as-you-go system, specifically the NDC variant, which can combine the main type of solidarity (between those who can and want to be gainfully active and those for whom the insured event has occurred) with income solidarity. When reforming the pension system in this manner the opportunity arises to begin gradual changes through fully merit system reform and therefore significantly motivating of extending the period of productivity (putting off retirement) through the upgrade of this system for persons who have reached the retirement age as specified by law.

This paper aims to substantiate and explore possible changes in this direction that will not endanger anyone's entitlements when the reforms are implemented (they have got the form of Pareto improvement), as they derive their funds by extending the time of individual productivity. To this end, the possibility of introducing an extension on top of current system of pay-as-you-go insurance, which could be entered voluntarily by persons who have already reached or are near statutory retirement age, is proposed, and modeled. The extension would operate on the principle that the paid premiums will be transformed into a lifetime annuity. The system would be significantly motivating which for most people means extending life at the fullest, associated with the option to retain beneficial social contacts and gradually relax their gainful activity without experiencing an untoward decrease in income.

Keywords: human capital, pension system, pay-as-you-go system, productive services, mathematical model, health insurance, reform alternatives, educational services, social investment, social security

Для цитирования: Mertl J., Valenčík R. The path forward for sustainability of the pension system in a historical context//Управление. 2021. Т. 9. № 1. С. 40–48. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-1-40-48

Acknowledgements. The article was prepared within the project "Wealth and poverty as a problem in terms of the economics of productive consumption" (University of Finance and Administration).

Časopis je online dostupný zde:

https://upravlenie.guu.ru/jour/index

Celý náš článek je ke stažení zde:

The path forward for sustainability of the pension system in a historical context | Mertl | UPRAVLENIE / MANAGEMENT (Russia) (guu.ru)

Širší kontext navrhované reformy jsme pak s kolegou P. Sedláčkem objasnili v již zmíněném časopisu *Fórum sociální politiky* v článku *Čtvrtá průmyslová revoluce, nebo změna srovnatelná s průmyslovou revolucí?* (v článku je popsána i oblast uplatnění kvalifikovaných osob vyššího věku v tvůrčích mezigeneračních týmech, které jsou nositeli hlavního inovačního potenciálu země). Celý článek je zde:

https://www.vupsv.cz/2020/08/19/ctvrta-prumyslova-revoluce-nebo-zmena-srovnatelna-s-prumyslovou-revoluci/

K čemu myslíte, že naše snaha vedla?

Na veškerou snahu, tak jak jsem ji popsal v předcházejícím pokračování, byla nulová reakce ze strany těch, kteří jsou za fungování penzijního systému a jeho reformu zodpovědní. Každého nepochybně nepadne otázka: Jak je to možné?

S odpovědí ještě chvilku vyčkejme. Zaregistrujme to jen jako fakt, který vypovídá o tom, jaké postavení v současné době věda o společnosti má.[3] To není dobrá situace v době, kdy se problémy zauzlují a kdy nelze čekat na zázrak. Řešení narůstajících problémů může vzejít jen z kvalifikovaného přístupu, který se o teorii opírá. Ti, kteří dnes o nás rozhodují, ovšem nemají ani představu o tom, co to znamená.

Nyní je na čase uvést, **co znamená pojem „pátá cesta“ stabilizace penzijního systému**. Nepřímo tento pojem zavedla exministryně J. Maláčová, když v prosinci 2020 v rozhovoru k výsledkům komise pro reformu penzijního systému (resp. „spravedlivé důchody“) uvedla:

„Jsou čtyři cesty, jak zajistit udržitelnost důchodového systému. Buď zvýšíte věk odchodu do důchodu, to já jako sociální demokratka odmítám. Nebo zvýšíte sociální pojištění, myslím si, že u nás je zdanění práce už velmi vysoké. Třetí možnost je, že snížíte důchody, pevně doufám, že se k tomu nikdo nechystá, protože důchody jsou nyní nízké. No a ta čtvrtá možnost, protože si myslím, že ty tři první jsou nepřijatelné pro většinu politické reprezentace, jak jsem s těmi jednotlivými zástupci mluvila, je ta, že to stabilizujete přes dodatečné daňové příjmy.“

Viz: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/malacova-babis-reformu-duchodu-nechce-30-let-jsme-promarnili-133431#seq_no=1&source=hp&dop_ab_variant=0&dop_req_id=M5r09JDiPnI-202012112237&dop_source_zone_name=zpravy.sznhp.box&utm_campaign=&utm_medium=z-boxiku&utm_source=www.seznam.cz

Hlavní problém Maláčové a jejího okolí je, že nevidí **pátou cestu**. Tou je **posílení motivační role penzijního systému k prodloužení doby dobrovolného produktivního (výdělečného) uplatnění**. Toho lze dosáhnout právě na základě dobře nastaveného NDC systému s jednotnou základní dávkou. A také dobře rozloženého procesu nastartování realizace reformy. Spoléhat jen na „čtvrtou cestu“, tj. dodatečné daňové příjmy, znamená buď potlačit motivační složku systému k prodloužení doby produktivního uplatnění, nebo (což je pravděpodobnější) pohřbít ještě nenarozené dítě. V době výrazně narůstajícího deficitu veřejných financí je to pak něco, co už vůbec nelze brát vážně.[4]

Zdůrazňuji, že v případě posílení motivační role penzijního systému se jedná o zcela jinou než tu výše uvedenou "třetí cestu", která je prezentována jako „zvýšení věku odchodu do důchodu“. To navrhuje například Národní rozpočtová rada. Důvody, proč je tato cesta chybná nejsou jen sociální (jak uvádí Maláčová), ale i ekonomické. Paušální prodloužení doby odchodu do důchodu by výrazně oslabilo stimulační roli systému právě k tomu, aby byl využit největší ekonomický zdroj vycházející z diferencovaných předpokladů dlouhodobého a zainteresovaného uplatnění člověka na profesních trzích. Mj. naplnil by se tím i samotný smysl penzijního pojištění, protože pojistnou událostí je ztráta schopnosti plného či částečného výdělečného uplatnění v

[3] Dávám přednost pojmu „věda o společnosti“ před pojmem „společenské vědy“, protože do interdisciplinárního přístupu ke zkoumání společnosti (tj. „vědě o společnosti“ jako syntetickému výsledku interdisciplinárního přístupu) mohou vstoupit i vědy, které nejsou za „společenské“ používány. Například, když si z hlediska teorie her položíme otázku: Co je evolučně stabilní strategií členů lidské komunity?

[4] Upozornil jsem na tento problém vedení ČSSD a připravil některé návrhy, které snižují riziko, že tento moment bude proti této straně zneužit ve volební kampani. Dopadlo to tak, jak to dopadlo.

důsledku stárnutí. Smyslem penzijního pojištění je vytvářet solidaritu mezi těmi, u nichž příslušná pojistná událost nastala, a těmi, u nichž nenastala, tj. mezi těmi, kteří mohou a chtějí být ve vyšším věku produktivně činní, a těmi, kteří z řady důvodů již nemohou či nechtějí být výdělečně činní.

Přitom existuje cesta, jak celou reformu udělat naprosto bezbolestně a bez rizik. Jednoduše tím, že se věk odchodu zastropuje na 65 létech a ti, kteří budou pokračovat ve výdělečné činnosti, dostanou zpět (po velmi nízkém odvodu do solidárního prvku systému) to, co do nadstavbového plně zásahového systému vloží. Po nastartování a vyladění tohoto nadstavbového systému lze pak postupovat směrem k nižším věkovým skupinám podle pravidel obdobných předčasnému odchodu do důchodu, tj. rozšiřovat NDC systém směrem k nižším věkovým skupinám. Výhodou tohoto postupu je, že vnáší do ekonomiky okamžitě velmi silné motivace všech zúčastněných subjektů (nejen pojištěnců, ale také subjektů poskytujících vzdělávací, zdravotní, lázeňské a jiné služby). Návazně na zvýšení motivující role penzijního systému lze realizovat další součásti komplexní reformy systémů sociálního pojištění a sociálního investování tak, aby se plně využily možnosti prodloužení doby produktivního uplatnění jak za současných podmínek, tak i v dlouhodobé perspektivě změn přechodu k ekonomice, jejímž dominantním sektorem bude sektor produktivních služeb.

TMT dvakrát ve hře

Už nyní je důležité si povšimnout důležitého momentu. Původně jsme se touto problematikou zabývali, abychom ukázali, že lidé vyšších věkových kategorií mohou najít výdělečné uplatnění, které splňuje dva zásadní předpoklady:

1. Je pro ně atraktivní, přispívá k udržení kvality jejich života včetně uchování významných společenských kontaktů, umožňuje jim postupné rozvolňování pracovních aktivit. To jsou právě TMT. Není nutné hledat uměle vytvářené pracovní příležitosti typu lakování nehtů nebo forestgumpovského stříhání trávníku. Pokud se bude inovační potenciál společnosti vyvíjet přirozeným směrem k rozrůstání počtu a významu TMT, otevře se obrovský prostor pro plné a neomezené uplatnění alespoň části starších, ale přitom fyzicky a mentálně zdravých osob, které v průběhu svého života dbaly na svou profesní přípravu a kondici.

2. Jejich uplatnění je vysoce ekonomicky přínosné. A to nejen proto, že jsou zdrojem významných zkušeností z profesního i společenského života, ale do TMT přináší i velmi důležitý potenciál svých kontaktů. Jak si ukážeme, hrají i velmi důležitou roli při řešení jednoho z nejkritičtějších momentů vývoje TMT, při řešení problému nástupnictví.

Nyní se ukazuje, že TMT hrají ještě významnější a obecnější roli. V současné době žádný člověk sám, tj. bez dobrého týmu, který je navíc schopen (díky osobním a širokým kontaktům) výsledky své práce maximálně rozšířit, nic neprosadí. Nemá šanci cokoli ovlivnit. Potřebuje se opřít o tým. Tým, s tvůrčím potenciálem, který je schopen jen navyšovat, tým s mezigenerační dimenzí.

Účast v TMT je podmínka nutná, ale ne dostatečná. Jak ukázal příklad prosazování reformy penzijního systému rozumným směrem, důležitá je zejména VÝDRŽ. Jen pro zajímavost, resp. k tomu, jak to chodí: Všichni z našeho týmu, kteří se účastnili práce v Potůčkově komisi pro důchody, byli z komise Maláčové-Nerudové vyloučeni. Proč? Přemýšlejte. V současné době se však situace v několika směrech začíná měnit. Na několika vlivných místech se pod vlivem různých motivací začalo seriózně o „páté cestě“ uvažovat.

Postupně se ukázalo, že TMT jsou významné ještě z dalších důležitých aspektů. Například proto, že jsou komunitami, které jsou na lokální úrovni nejblíže evolučně stabilní strategii (ve smyslu teorie her) lidské pospolitosti. A také proto, že problematika jejich dynamické stability umožňuje a současně předpokládá nasazení velmi silného teoretického aparátu (včetně toho, který vychází z matematických základů teorie her).

V dalším se budu věnovat mnohem „přízemnější“ problematice, která vychází z toho, že nikdo z nás není tak dobrý, aby tváří v tvář současným deformacím globální společnosti, která se citelně promítá i do lokálních podmínek, něco prospěšného prosadil, resp. přispěl k nápravě stavu.

TMT – příležitost pro každého

„*Tak to už je vyložená hloupost“* – namítne řada lidí. – *„TMT předpokládají vysoce kvalifikovanou tvůrčí činnost, špičkové profesní výkony. Na to já nemám.“*

Omyl. Zde se dostáváme k místu, kde lze ukázat, jak si dobrá teorie nachází dobrou praxi a jak si dobrá praxe může najít dobrou teorii. Jinými slovy k místu, které ukazují možnosti dobré teorie. **Pokud má být TMT odolný vůči nepříznivým vlivům vnějšího prostředí, musí být jeho stabilita založena na sdílení dlouhodobé vize.** To zvyšuje hodnotu výplat kooperace v týmu, což zanedlouho podložíme důležitým modelem.

Připomeňme si, že doporučení, která pro dynamickou stabilitu TMT můžeme dát, vycházejí ze tří oblastí:

- Praktických zkušeností.

- Obecné teorie.

- Návaznosti na stávající spojení obého v oblasti teoretické reflexe (což bylo typické například pro přístup E. Ostromové).

(K tomu by ještě mohly přispět počítačové modely, se kterými pracoval R. Axelrod v podobě jeho turnajů počítačových programů nebo behaviorální ekonomické experimenty používané E. Ostromovou, v našem případě vystačíme s interpretací jejich poznatků.)

Jak se ukazuje, je pro dynamickou stabilitu TMT důležité **společné sdílení prožitků, tudíž i cílená organizace společných akcí, které obohacují život člověka a přinášejí mu naplnění**. Prožitky z oslav narozenin, výletů, kulturních akcí (fyzikové realizující revolucí ve 20. a 30. létech v tomto oboru hráli amatérské divadlo) apod. **se přenášejí na motivace v oblasti společné tvůrčí činnosti, zvyšují výplaty z kooperace, a to velmi podstatným způsobem**.

Doporučení, které je téměř „sine qua non“ (to, bez čeho to nejde): **Kdo chce vytvořit perspektivní TMT, musí jej spojit s cíleným organizováním společných akcí, které přinášejí plné prožitkové uspokojení, přičemž tyto akce musí být otevřeny všem zájemcům. A v rámci toho je nutné přirozeným a neformálním způsobem popularizovat tvůrčí výsledky daného týmu.** Pro soudržnost TMT to má obrovský přínos. A v této oblasti se nabízí příležitost každému, kdo si takový TMT najde:

- Aby se účastnil něčeho, co ho zajímá a baví.

- Aby tím přispěl k posílení týmu ve vztahu k prostředí, které v logice současného světa se chová tím více nepřátelsky a záludněji, čím větší úspěch TMT má (po česku – „úspěch se neodpouští“, ale ono to má hlubší příčiny, o kterých pojednáme v monografii).

- Aby zprostředkoval informaci o působení TMT případným dalším zájemcům.

- Aby týmu napomohl vytvářet prostředí pozitivních společenských kontaktů.

- Aby umožnil určitou reflexi týmu a případně dodal informace různého typu.

(Tady trochu předbíhám, protože formuluji některé závěry analýzy, ale je dobré mít určitou představu o tom, kam směřujeme, již na začátku.)

Vím, o čem hovořím z vlastní zkušenosti. A to jak z působení TMT, do kterých jsem vstoupil, tak i těch, jejichž vznik jsem inicioval a ve kterých působím dosud.

Odsud vyplývají doporučení jak pro ty, kteří mohou být přímou součástí výkonného jádra TMT, tak pro ty, kteří mohou tvořit jeho prostředí, ve kterém dochází ke sdílení zážitků:

1. Pokud se rozhodnete vytvářet TMT, být přímo přitom, nepodceňujte význam společného sdílení zážitků, najděte vhodné formy, otevřete se v této oblasti všem, kdo má zájem, využijte to k popularizaci své činnosti.

2. Pokud se necítíte přímo na to, abyste byli „při tom“ v jádru TMT, podívejte se, zda někde kolem vás nepůsobí TMT nebo skupina osob, ze které by se TMT mohl zrodit, zkuste se s nimi kontaktovat, účastnit se akcí se společným sdílením zážitků, nebo je přímo pro ně organizovat; v konkrétních podmínkách vždy existuje řada konkrétních možností.

Mimo jiné: Jeden z hlavních důvodů, proč jsem se rozhodl začít tuto monografii předmluvou, jsou právě výše uvedená doporučení. Je nejvyšší čas začít a připravovat půdu pro pozitivní změny, které se mj. poznají i podle toho, že dostatečně velký počet lidí pochopí prosté: *„Sami nic nezmůžeme, ale když vhodným způsobem spojíme síly v oblasti, ve které je to důležité, dokážeme cokoli.“* A oblast TMT nabízí možnosti **aktivního a produktivního fandovství**.

Jdeme do turbulencí

Být součástí týmu, nebo alespoň jeho širšího okruhu sympatizantů, je důležité ještě z jednoho hlediska. **Jdeme do turbulencí.** Globálně i lokálně. Ekonomických i politických, finančních a patrně bohužel i válečných. Nebýt sám je důležité nejen z individuálního lidského hlediska, ale i proto, že čím je člověk osamělejší, tím je snadnější s ním manipulovat.

Proč naplnit přirozený požadavek „nebýt sám“ právě prostřednictvím TMT? Z několika důvodů:

- Jde o dlouhodobou stabilitu komunity, která může poskytnout člověku oporu.

- Jde o nadgenerační nadhled, a to zvlášť v době, kdy k vyvolání konfrontací bude zneužit i mezigenerační aspekt.

- Velmi důležitou podmínkou věrohodnosti čehokoli a kohokoli je, aby něco dokázal ve své profesi, proto je akcent na tvůrčí charakter týmů tak důležitý.

- Odborné zázemí týmu je důležité pro uchování racionality; důvěrná znalost toho, jak se vyvíjely vědecké základy v nějaké konkrétní oblasti je důležitou oporou proti manipulaci zneužívající iracionálních prvků, kterým mají někteří lidé tendenci podléhat.

Protože období turbulencí se rychle přibližuje, je třeba co nejdříve odstartovat období, kdy se začne zvyšovat role tvůrčích mezigeneračních týmu. Jak k tomu dojde? Lze uvažovat několik forem vzniku TMT:

- Rozdělení stávajícího TMT na dva či více samostatných TMT.

- Reaktivací TMT, který ukončil či utlumil svoji činnost.

- Z ad hoc vytvořeného týmu k řešení jednorázové úlohy.

- Postupným seskupováním osob působících v určité instituci.
- Přerůstáním startupu v TMT.

Vznik TMT je zpravidla dlouhodobý proces, který má řadu etap. Ke zvýšení jejich role pak může přispět každý tím, že se stane součástí jejich aktivních sympatizantů.

Základní dilema

Hned na počátku uvažování o problematice související s rolí v současné době TMT je dobré dívat se na ni prizmatem základního dilematu, které řeší každý člen v každou chvíli. Toto dilema lze zformulovat v podobě dvou alternativ:

- Chovat se kooperativně ve vztahu k ostatním, tj. být platným členem týmu, navyšovat potenciál týmu (spočívající v tom, co umí každý z členů týmu, jak si rozdělí role a pozice, jaké si vytvářejí kontakty na své prostředí), realizovat svůj podíl na tvůrčí činnosti týmu, z tohoto hlediska se podílet na řešení případných problémů, tím přispívat k dlouhodobé stabilitě týmu a zvyšování výplaty své i výplat ostatních hráčů.

- Chovat se nekooperativně, tj. využít potenciál týmu ve svůj prospěch, a to i za cenu (jak tomu zpravidla bývá), že je tím tým poškozen či dojde k jeho likvidaci.

Toto dilema hráče lze vyjádřit jako dvoumaticovou hru tak, aby k řešení konkrétních úloh mohl být použit aparát teorie her.

Tabulka 1: Dvojmaticová hra

		Hráč B	
		K	N
Hráč A	K	kk : kk	kn : nk
	N	nk : kn	nn : nn

Zdroj: Vlastní úprava

Zde **K** znamená, že hráč zvolil kooperativní strategii, **N** že zvolil nekooperativní strategii, **kk, kn, nk, nn** jsou výplaty hráčů v jednotlivých případech.

Hráči mohou být v symetrickém postavení a pak jsou i výplaty symetrické, ale můžeme uvažovat i obecnější a trochu složitější případ odlišného postavení hráčů a odlišných výplat.

Konkrétní podoba kooperativní či nekooperativní strategie může být velmi odlišná, mění se se změnami prostředí, ale i dle vývojového stupně TMT.

Například v počátečních fázích je vznikající TMT velmi zranitelný tím, že významní členové týmu mohou získat atraktivní nabídku na alternativní uplatnění v jiném týmu, v některých případech motivovanou i snahou prostředí nepřipustit vznik úspěšného TMT, který by konkuroval „zavedeným vztahům“. Jiný typ dilemat vzniká na bázi různých konfliktů v týmu, které reagují na problémy či neúspěch, významná jsou i dilemata při řešení problému nástupnictví apod.

Obecně platí, že čím delší perspektivu týmu jeho člen vidí, tím silnější jsou motivace ke kooperativnímu chování. Bez jasné, konkrétní a realistické vize lze TMT jen obtížně nastartovat.

V monografii využijeme nástroje teorie her k tomu, abychom jednotlivé případy rozlišili a utřídili, na základě toho pak formulovali řadu doporučení. V této fázi je důležité:

1. Abychom si neustále jasně uvědomovali, jaké základní dilema z hlediska dynamické stability TMT každý hráč řeší.

2. Abychom dokázali propojit obecně formulované dilema s konkrétními příklady, které známe z vlastní zkušenosti.

Konkrétní příklad problému, jehož řešení bez vzniku příslušného TMT je nereálné: Reforma penzijního systému

Ke skutečné nápravě stavu dojde teprve tehdy, když na každý z problémů, které nás dnes trápí, které zůstávají neřešeny a jejich neřešení vyvolává problémy další, vznikne funkční TMT. Pokud při řešení příslušného problému musí sehrát roli veřejné instituce (složky státního aparátu), musí být do tohoto institucionálního systému příslušný TMT začleněn, i když jej bude výrazně přesahovat (skupina expertů a širší aktiv).

K tomu, abychom si to představili co nejkonkrétněji, uvedu příklad reformy penzijního systému. Čím se lišila skupina Jany Nerudové sestavená ke „spravedlivým důchodům“ od TMT? V těch nejdůležitějších parametrech:

1. Nevytvořila si perspektivu vlastní dlouhodobosti, vlastní dlouhodobé vize svého působení. Její členové v ní jen krátkodobě hostovali a nespojovali svou perspektivu se zvyšováním potenciálu této skupiny. To mělo za následek, že zcela převládly snahy vytěžit z účasti ve skupině to, co se dalo, podle toho pak dopadl výsledek.

2. Vůbec se neprojevila snaha členů skupiny zvyšovat její potenciál.

3. Rovněž nedošlo ke komplementaritě rolí a pozic, což je pro fungování TMT mimořádně významné (o tom bude podrobněji pojednání v monografii).

Bylo možné, resp. bude možné, aby nějaká skupina k reformě penzijního systému fungovala jinak, tedy jako TMT? Samozřejmě. A nejen možné, ale i nutné, pokud se má podařit reformu dobře připravit a postupně realizovat.

Pokud má vzniknout TMT, pak musí vzniknout jádro tohoto týmu, které bude pracovat s dlouhodobou perspektivou obsahující i zvyšování vlastního potenciálu. To navíc odpovídá povaze reformy v dané oblasti. Pokud má být reforma úspěšná, musí se na ni jít tím, co jsme nazvali „pátou cestou“, tj. **výrazným posílením motivační role průběžného penzijního systému k individuálnímu, dobrovolnému a nevynucenému prodloužení doby produktivního uplatnění**. Návazně pak zapojovat celou řadu faktorů, které výrazné prodloužení doby produktivního uplatnění umožňují. Možnosti využívání obrovských rezerv v oblasti prodloužení doby produktivního uplatnění jsou prakticky neomezené. Jde jen o to, jak bude příslušný tým výkonný, jak silnou pozici si vytvoří, jak bude odolný vůči vnějším tlakům a jak bude zvyšovat svůj vlastní potenciál.

Ukážeme si přehledně, jaké možnosti se v perspektivě 20 let nabízejí, pokud jde o možnost dobrovolného prodloužení doby produktivního uplatnění (a jaký prostor pro oblast tvůrčích aktivit při přípravě a realizaci koncepční reformy penzijního systému se tím otevírá).

Jak mohou proběhnout komplexní reformy zaměřené na prodloužení doby dobrovolného produktivního uplatnění člověka

Základní tvrzení je, že **administrativní, nucené, paušální prodloužení doby odchodu do starobního důchodu je neefektivní, kontraproduktivní, protilidské,**

nic neřeší, ale především by znemožnilo jít cestou vycházející z individuálních motivací a solidarity mezi těmi, kteří mohou a chtějí být produktivně činní, a těmi, kteří produktivně činní být nemohou či nechtějí.

Reforma musí být skutečně komplexní a zapojovat dle logiky přirozené návaznosti další a další faktory, které prodloužení doby produktivního uplatnění umožní. Pokusíme se o nastínění některých (o kterých vím), aniž by jejich výčet byl úplný:

1. Zvýšení motivační síly průběžného penzijního systému k prodloužení doby dobrovolného produktivního uplatnění dle individuálních možností při současném posílení solidarity mezi těmi, kteří chtějí být i ve vyšším věku produktivně činní, a těmi, kteří již být nemohou či nechtějí.

To lze vhodným přechodem k NDC systému, dokonce by stačilo vytvořit „postgraduální nadstavbu" průběžného systému, do které by vstupovaly osoby, které dosáhly hranice 65 let podle zásady, co do systému dám, to v podobě doživotní renty (po odpočtu vhodně nastaveného vnitrogeneračního solidárního odvodu) dostanu zpět. Tuto nadstavbu by pak bylo možné rozšiřovat směrem k nižším ročníkům a reformovat celý systém.

Odhad účinku: Oproti současnému stavu by se procento těch, kteří jsou odkázáni na financování z penzijního systému, snížilo o 2 až 3 %.

2. Motivovat zdravotní pojišťovny a prostřednictvím nich poskytovatele zdravotních i lázeňských služeb k prodloužení fyzických i psychických předpokladů uplatnitelnosti člověka na profesních trzích.

To lze zajistit poměrně jednoduše tak, že odvody z výdělečné činnosti do zdravotního pojištění osob nad 65 let budou zůstávat příslušné zdravotní pojišťovně, tj. nebudou podléhat přerozdělování. Tím bude každá zdravotní pojišťovna zainteresovaná na poskytování těch služeb, o které jde, včetně prevence, monitoringu zdraví či poskytování lázeňské péče. Tak, aby osob, které se produktivně uplatňují v produktivním věku, bylo v jejím kmeni co nejvíce.

To může velmi brzy přinést snížení procenta těch, kteří jsou odkázáni na financování z penzijního systému, o 1,5 až 2 %.

Postupným zdokonalováním systému podpory produktivního uplatnění, včetně zdokonalení tímto směrem orientovaných lékařských technologií to může s určitým odstupem času znamenat 3 až 5 %.

3. Celoživotní vzdělávání včetně certifikovaných kurzů zaměřených na upgrade schopností (profesních, komunikačních, sebepéči o zdraví apod.) poskytovaných univerzitami s ohledem na reflexi změn ve společnosti.[5]

---

[5] Viz zkušenosti z projektu *„Postgraduální kurzy zhodnocení celoživotních zkušeností – předpoklad prodloužení horizontu dobrovolného produktivního uplatnění člověka na profesních trzích (ARNOLD)"*. Projekt byl realizován v rámci Operačního programu JPD 3 a byl financován Evropským sociálním fondem. Zahájen byl 1. září 2006 jako dvouletý program. Název projektu byl vyčerpávající, avšak velmi dlouhý. Proto byla hned od počátku zvolena i krátká varianta názvu „ARNOLD", pod kterou se projekt vžil. Ti, kdo znají kultovní britský seriál *„Ano, pane ministře"*, si jistě vzpomenou na postavu kancléře premiéra Arnolda, který se ve svém důchodovém věku připravuje na roli člena několika správních rad a poradce vlády. Nositelem projektu se stala Vysoká škola finanční a správní. To vše s představou, že absolvent vzdělávacího programu bude

- umět poradit starším občanům při zhodnocení, jejichž životních zkušeností,
- umět využívat zdroje informací umožňující získávat průběžný přehled o vývojových trendech v oblastech jejich perspektivního uplatnění na profesních trzích s využitím poznatků původního výzkumu,
- zvládat mezigenerační komunikaci, týmovou spolupráci zejména při osvojování nových poznatku a jejich aplikaci v praxi,
- motivovat starší občany ke změně.

I tyto vzdělávací služby lze ufinancovat z jejich ekonomických efektů. Postupně se změní celý vzdělávací systém.

Od prvotních efektů snížení procenta těch, kteří jsou odkázáni na financování z penzijního systému, o 0,5 až 1 %. Ve dvacetileté perspektivě až o 5 %.

4. Osvěta směřující k tomu, aby člověk od dětství uvažoval o celé své profesní kariéře, postupně si konkretizoval představu o své seberealizaci.

Náklady v tomto směru jsou minimální.

Pokud se tím postupně ovlivní dominující pohled na svět, povede to ke snížení procenta těch, kteří jsou odkázáni na financování z penzijního systému v delší perspektivě až o 5 %.

5. Komplex pracovně právních opatření, která umožní postupné rozvolňování pracovních aktivit.

Dalších 5 % v delší perspektivě.

6. Hlavní a klíčové: Růst role tvůrčích mezigeneračních týmů v ekonomice jako nositelů inovačního potenciálu i jako oblasti ekonomicky velmi efektivního uplatnění osob vyššího věku.

To ovšem předpokládá vymanění se ze setrvačného vývoje směřování ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na diktátu přerozdělovací moci, degenerujícího společenského systému, ve kterém hraje stále větší roli (oproti výkonu založenému na schopnostech - zejména schopnosti inovovat, přicházet s něčím novým a lepším):

a) moc potlačující trh a konkurenci, udržující si závislost svých slouhů dotacemi, předraženými zakázkami a dalšími nástroji (používáním dvojího metru, politikou embarg, které jedněm zamezují v zahraničních ekonomických aktivitách, zatímco druhým pro ně otevírají prostor);

b) moc fatálně ztrácející výkonnost, vytvářející hierarchii stále méně schopných;

c) moc oslabující motivační roli sociálních systémů v oblasti podpory kvalitního vzdělání, kvalitní výchovy a kvalitní péče o zdraví;

d) moc zneužívající účelový výklad zákonů;

e) moc potlačující schopnost používat rozum jako zdroj společenské orientace lidí rozkladem školství, aplikací deformovaných kritérií hodnocení výsledků vědy;

f) moc využívající masovou manipulací mediálním mainstreamem srostlým s redistribuční mocí a živený touto mocí.

Znamená to přechod ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na produktivních službách.

Růst role tvůrčích mezigeneračních týmů povede ke snížení procenta těch, kteří jsou odkázáni na financování z penzijního systému v perspektivě 20 let od zahájení

Našim vedlejším cílem bylo:
- Podílet se zprostředkovaně na udržení rovnováhy penzijního systému a na prohloubení míry solidarity mezi těmi, co mohou a chtějí být i ve vyšším věku produktivně činní, a těmi, co z řady důvodů již nemohou nalézt vhodné uplatnění.
- Napomoci tvorbě hodnot a vzoru spojených s vhodným projektováním profesní dráhy starších obyvatel.
- Přispět k překonání stratifikačních problému souvisejících s prodlužováním délky lidského života.

Projekt měl čtyři moduly:
Modul č. 1: Nejnovější trendy společenského a profesního vývoje
Modul č. 2: Metody efektivního myšlení, překonávání stereotypů, zhodnocení zkušeností
Modul č. 3: Týmová a mezigenerační komunikace, využívání moderních informačních technologií
Modul č. 4: Kvalifikovaná péče o vlastní zdraví
https://www.vsfs.cz/?id=2047-arnold

komplexních reforem o 10 až 15 %, což je víc než dostatečné pro jeho udržitelnost. V delší perspektivě pak ještě o větší procento.

Pokud shrneme výše řečené, tak problém trvalé udržitelnosti průběžného penzijního systému lze řešit výše uvedeným způsobem, protože během 20 let lze dosáhnout snížení počtu těch, kteří jsou odkázáni jen na příjmy z penzijního systému o více než 20 % oproti současnému stavu při současném výrazném zvýšení výdělků. To je pro jeho trvalou udržitelnost více než dostatečné. Současně s tím bude probíhat přechod ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na produktivních službách.

Možnosti reformy penzijního systému a realita

Ukázali jsme si, že oblast přípravy a odborné podpory koncepční reformy penzijního systému (postupné zapojování jednotlivých faktorů prodlužování doby produktivního uplatnění člověka při současném zkvalitňování náplně jeho života) nejen umožňuje, ale přímo i vyžaduje, aby se toho ujal TMT. Skupina, která není motivovaná dlouhodobou perspektivou a zvyšováním vlastního potenciálu, není schopna za úspěšnou reformou stát.

Připomeňme, že základní dilema, které řeší každý účastník jakékoli skupiny (která se může vyvinout v TMT) je: **Podílet se na zvyšování potenciálu skupiny i výkonů a tím i výplat (peněžních i nepeněžních) jednotlivých členů skupiny, včetně výplaty vlastní, nebo využít svou pozici ve skupině k navýšení vlastní výplaty, a to i na úkor zvyšování potenciálu i výkonu skupiny?**

Jak se upřednostnění nekooperativní strategie projevilo ve skupině, kterou vedla J. Nerudová? Především tím, že od určitého momentu převážily tlaky na takový výsledek její práce, který nebude možné prakticky uplatnit a ze kterého tudíž nebude moci ten, kdo projekt reformy personálně reprezentoval na veřejnosti (J. Maláčová jako tvář ČSSD) vytěžit politické body v období blížících se voleb do Sněmovny.

Některé dílčí prvky reformy i celkové zarámování reformy do rozdělení průběžného systému na nultý a první pilíř šly správným směrem. J. Maláčové však bylo naservírováno, že jsou jen čtyři cesty toho, jak dosáhnout vyrovnanosti, resp. stability penzijního systému (snížit starobní důchody, zvýšit výši pojistného, paušálně prodloužit dobu odchodu do důchodu, dodotovat penzijní systém z daní). První tři cesty byly označeny za asociální, takže zbyla čtvrtá, která ovšem znamená takovou zátěž státního rozpočtu, že penzijní reforma byla odvržena již jejím koaličním partnerem jako nesmysl (vyjádření A. Schillerové). Tím bylo dosaženo kýžených výplat jednotlivých členů skupiny: Reforma bude vypadat dobře, ale ČSSD ji nebude moci využít ve volbách ve svůj prospěch, resp. tato možnost bude výrazně omezena.

První, kdo v politické sféře začal mluvit o „páté cestě“, tj. o posílení motivační role průběžného penzijního systému k dobrovolnému prodloužení výdělečného uplatnění je V. Michalík, jeden z kandidátů na ministra financí:

„Zastáncem této představy je například Věslav Michalik, bývalý bankéř, starosta a také společný kandidát koalice Pirátů a STAN na ministra financí. Podle něj je důležité hledat rovnováhu mezi finančními možnostmi státu a vyplácením důchodů. „Je to relativně jednoduchá trojčlenka, kterou pak parametrizujete různými dodatečnými věcmi. Ale je jednoduchá v tom, že záleží na tom, kolik vyplácíte, jak dlouho a kolika lidem,“ uvedl v rozhovoru pro pořad Prostor X na Streamu. – Michalik odmítá debaty o zvyšování důchodového věku, který je momentálně zastropován na 65 letech, a místo toho navrhuje větší flexibilitu při volbě data odchodu do důchodu. „Já si myslím, že

správné je o tom přemýšlet tak, že to uděláme flexibilní. Nenuťte lidi, kteří v zásadě nechtějí, aby už šli (do důchodu, pozn. red.), a ti, kteří by chtěli dříve, že ještě nesmí," řekl v rozhovoru s tím, že by ale museli být výrazně více zvýhodněni lidé, kteří by pracovali déle. Nyní to není dostatečné a senioři nejsou motivováni pracovat."

Viz: https://ceskeduchody.cz/zpravy/odchod-do-duchodu-drive-flexibilita-rodi-se-politicke-plany

Stojí za to podívat se na celý rozhovor:

https://www.stream.cz/prostor-x/doba-hojnosti-a-rozhazovani-skoncila-rika-kandidat-na-ministra-financi-duchodcum-chce-dat-vybrat-64187562?dop_ab_variant=0&dop_id=64187562&dop_req_id=XbfyRWmwqAR-202106301451&dop_source_zone_id=1&utm_campaign=_var&utm_medium=z-boxiku&utm_source=www.seznam.cz

Dlužno upozornit na to, že zatím ještě nikdo nepoužil nejsilnější argument pro „pátou cestu", tj. výrazné zvýšení motivací v penzijním systému k prodloužení doby produktivního uplatnění člověka a návazně podpora dlouhodobé uplatnitelnosti ve vyšším věku komplexní reformou navazujících součástí systémů sociálního investování a sociálního pojištění, ale i dalšími opatřeními (mezi které patří podpora samotných TMT, které nabízejí nejvíce příležitostí k zaměstnání ve vyšším i vysokém věku a možnost postupného rozvolňování výdělečných aktivit). Jaký argument?

Argument, který vychází z odpovědi na otázku, **co je pojistnou událostí z hlediska systému průběžného penzijního pojištění. Tou je to, že člověk v důsledku stárnutí ztratí plně či částečně schopnost výdělečné činnosti.** Solidarita, na které je tento penzijní systém založen, je pak zejména, a především solidaritou mezi těmi, kteří chtějí a mohou být produktivně činní i ve vyšším věku, a mezi těmi, u nichž nastala pojistná událost, totiž to, že tuto schopnost ztratili, nastala.

Na závěr předmluvy

Z téměř dvou stovek, většinou pozitivních komentářů k rozhovoru se mnou v Parlamentních listech, který byl uveřejněn 6. června, mí nejvíce potěšil tento:

"Najdete a přečtete si dva dopisy pana prof. Piťhy, a spojte si to s tím, co zde píše doc. Valenčík. Každý úplný jinak dospěl ke stejnému závěru. Vytvářet a posilovat význam a funkčnost malých, mezigeneračních skupin lidí, kteří se navzájem znají a důvěřují jeden druhému. Nejde už jen o kritiku, ale o řešení!!"

Viz: https://www.parlamentnilisty.cz/arena/rozhovory/Docent-Valencik-Globalni-moc-Saha-to-az-mezi-zpravodajske-sluzby-Babisovi-a-Hamackovi-bylo-receno-zrejme-vic-nez-Vrbetice-proto-uverili-666315/diskuse

Ano. Je třeba nejen hledat řešení, ale i začít realizovat kroky, které **jsou řešením**. K tomu připojím následující úvahu související s rolí toho, čemu říkám tvůrčí mezigenerační týmy (TMT).

Jeden z možných a přínosných pohledů na společenskou realitu je hledání odpovědi na otázku, **co je evoluční stabilní strategií lidských komunit**. V seriálu, který jsem na toto téma před časem zveřejnil, jsem otázku nastolil jak na celospolečenské úrovni, tj. makroúrovni (tj. úrovni velmi velkých komunit, jakými je stát, skupina států, případně i celá globální společnost), tak i na mikroúrovni, kde šlo právy o význam TMT.

Pokud jde o **makroúroveň**, tak zde lze evoluční stabilní strategii zatím vyjádřit jen velmi obecně. Jedná se o **společnost, ve které je svobodný rozvoj (návazný i uchování a uplatnění) schopností každého (který se současný stává**

nejvýznamnějším faktorem určujícím dynamiku a kvalitu ekonomického růstu) podmínkou svobodného rozvoje schopností všech. Jednou z konkretizací tohoto obecného vymezení může být zdokonalování ekonomického systému tak, aby investiční příležitosti spojené s nabýváním, uchováním a uplatněním lidského kapitálu byly využívány podle míry jejich výnosnosti, resp. aby (formou komplexních reforem) byly odstraňovány bariéry, které tomu brání.

Mnohem konkrétněji lze problematiku evoluční stabilní strategie vyjádřit na **mikroúrovni**. Zde lze formulovat celou řadu velmi užitečných doporučení vycházejících z prací R. Axelroda a E. Ostromové.

Obě úrovně spolu souvisejí. V podmínkách, kdy dojde k výrazným deformacím institucionálního systému společnosti (a k té došlo) a kdy nás čekají turbulence v různých oblastech (ekonomické i politické) je pro celkovou nápravu nutné připravit podmínky na mikroúrovni. Zde může každý udělat velmi mnoho, když se kolem sebe podívá a bez ohledu na svůj vek či profesi, bez ohledu na stávající úroveň svého vzdělání uvidí, z čeho v jeho okolí a v oblasti jeho zájmů by mohl vyrůst či již působí dlouhodobé dynamicky stabilní TMT. Následný se pak stát jeho součástí, případný alespoň součástí prostředí příznivců, ve kterém tým působí. A to z následující triviálních důvodů:

1. **Nikdo nic sám změnit nedokáže.** A každá změna k lepšímu musí začínat něčím konkrétním.

2. **Každý z nás má tendenci přeceňovat se.** Pokud působíme v nějakém týmu a tento tým je pro nás významnou hodnotou, každý si brzy můžeme udělat představu o tom, co skutečně dokážeme a v čem můžeme být přínosní. Pokud zůstaneme sami, čeká nás tváří v tvář nemožnosti cokoli změnit či ovlivnit temnice zatrpklosti.

3. **Současné problémy jsou skutečně obrovské** (hluboké deformace ekonomického a institucionálního systému v lokálním i globálním měřítku, jdeme do turbulencí). Z pozice osamělého jedince má každý tendenci vytvářet si o příčinách a cestách řešení problémů velmi zjednodušenou představu, a to prostí proto, že v situaci, kdy nemá představu o možnosti změny, podvědomě ani hloubku problémů vidět nechce. Dává přednost žití v iluzi, že se jednou, až bude nejhůř, až budou lidé dostatečně naštvaní, něco změní k lepšímu. Tím se ovšem stává nositelem názorů, kterými skutečné změně brání.

Ve vztahu perspektivního TMT a člověka, který chce něco měnit k lepšímu, pozitivně ovlivnit současný vývoj, něco řešit apod. to platí o to více. Tam, kde vzniká či již působí perspektivní TMT, tam by měl iniciovat vznik aktivit (popularizačních, zábavných, tematický zaměřených), kterými by umožnil, aby jeho širší okolí vytvářeli sympatizanti, kteří mu mohou různou formou napomoci.

Pozornost si zaslouží 1. a 2. příloha, ve kterých jsou uvedeny konkrétní zkušenosti z budování TMT.

Úvod

Hegel říkával, že nejsložitější otázkou uceleného výkladu libovolné problematiky je *„Čím začít?“*. To, že něčím začínáme, tedy začínáme právě „tímto“, musí totiž být něčím zdůvodněno, a tudíž nemůže být začátkem.

K tomu přistupuje ještě jeden pragmatičtější aspekt. Když text nezaujme čtenáře hned od počátku, odloží jej, případně se s ním seznámí jen povrchně. Přitom k pochopení teoretického zpracování každého významného tématu je důležité, aby si čtenář z „lineárně“ vyloženého textu ve své hlavě vytvořil systém všech významných souvislostí, které text obsahuje.

Jeden z možných začátků je stručná rekapitulace toho, jak se poznání v určité oblasti, tedy řešení určité problematiky vyvíjelo. Touto cestou se vydáme i v našem případě. Začneme rekapitulaci toho, jak se náš přístup vyvíjel. Rozlišíme přitom historii našeho přístupu k problematice TMT v širším a užším smyslu:

- V širším smyslu se jedná o práci týmu při VŠFS přibližně od roku 2003, kdy v návaznosti na každoroční konference *Lidský kapitál a investice do vzdělání* (první byla v roce 1998) vznikl stálý *Teoretický seminář: Ekonomie produktivní spotřeby*. Od roku 2014 pak začaly být vydávány monografie (celkem šest), na které navazuje i tato.
- V užším smyslu se jedná o to, jak se pojem „tvůrčí mezigenerační týmy“ rodil a postupně dostával do centra pozornosti z několika vzájemně se doplňujících a podporujících se důvodů.

Širší kontext

První monografie vydaná v rámci prezentace výsledků práce našeho týmu sdělila hlavní myšlenku, kterou považujeme za aktuální a nosnou, už svým názvem: *Perspektivy a financování odvětví produktivních služeb* (Valenčík a kol. 2014), Podle našeho názoru **jsme na prahu zásadní změny ekonomického systému, kdy se – podobně jako v období průmyslové revoluce – rodí nový ekonomický sektor, který se postupně prosadí jako dominantní**. Jedná se **sektor produktivních služeb**, produktivních v tom smyslu, že to jsou služby, které přispívají k nabývání, uchování a uplatnění lidských schopností, resp. lidského kapitálu.

Uvedeme strukturu témat, která jsou v monografii obsažena, a to dle názvu kapitol a subkapitol:

1. Úvod

1.1 Stručná charakteristika publikace

1.2 Výchozí teze

2. Možnost dynamického a současně trvale udržitelného růstu

2.1 Význam odpovědi na otázku, zda je exponenciálně dynamický a současně trvale udržitelný růst možný

2.2 Ekonomický základ trvale udržitelného a současně exponenciálně dynamického růstu

2.3 Analýza dynamiky hospodářského růstu v dlouhodobém historickém období

3. Financování odvětví produktivních služeb (HCC a přenesená cena)

3.1 HCC a financování odvětví produktivních služeb

3.2 Financování vysokého školství

3.3 Penzijní systém – zprostředkované uplatnění přenesené ceny

3.4 Ke vztahům mezi penzijním a zdravotnickým systémem

3.5 Vztah mezi nezaměstnaností a zdravotním stavem v České republice (longitudinální analýza)

4. Člověk a jeho potřeby (východiska ekonomie produktivní spotřeby)

4.1 Lidský kapitál – ekonomie a štěstí

4.2 Jak funguje a jak se vyvíjí náš systém prožitků či požitků

4.3 Existenciální základy ekonomie produktivní spotřeby

5. Bariéry přechodu ke společnosti založené na produktivních službách

5.1 Fenomén investování do společenské pozice

5.2 Propojení pozičního investování a struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad

5.3 Struktury založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad a současný svět

6. Východiska ze současné situace

6.1 Faktory bránící degeneraci

6.2 Předpokládaný vývoj a alternativy transformace základního ideového paradigmatu

7. Závěr: Shrnutí a jak dál

Slovníček původních pojmů

Poznámka:

Plný text všech monografií je ke stažení zde:

https://www.vsfs.cz/lidskykapital/?id=2479-monografie

V dalších monografiích pak byla tato myšlenka rozvíjena tak, aby:

- byla co nejsrozumitelnější a nezřetelnější (jako základ **perspektivní a realistické vize** řešení současných problémů v lokálních podmínkách a globálním kontextu);
- dávala představu o obsahu **komplexních reforem**, které jsou k prosazení odvětví produktivních služeb jako dominantního ekonomického sektoru nezbytné;
- identifikovala nejdůležitější **bariéry nezbytných změn**;
- vyúsťovala do konkrétních praktických návrhů, včetně těch, které odpovídají na otázku, **čím začít**;
- byl posilován její **teoretický základ**.

Ve všech výše uvedených směrech posouvala poznání problematiky přechodu ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na produktivních službách **druhá monografie** nazvaná *Čtvrtá průmyslová revoluce, nebo ekonomika produktivních služeb?* (Valenčík a kol, 2015). Název byl zvolen tak, aby bylo zřetelně **odlišeno setrvačné uvažování (v intencích „čtvrté průmyslové revoluce“) od pochopení podstaty změny, na prahu které v současnosti stojíme**.

Struktura témat, která jsou v monografii obsažena, a to dle názvu kapitol:

Předmluva

Úvod

1. Výchozí teze a rozbor poznatků získaných při jejich rozpracování

2. Hledání nové podoby ekonomického růstu a omyly v této oblasti

3. Problematika HCC (smluv o investování do lidského kapitálu)

4. Cestovní ruch jako jedno z odvětví produktivních služeb

5. Vývoj finančních trhů

6. Teoretická reflexe problematiky vztahu teorie a praxe

Závěr

Slovníček základních pojmů

Třetí monografie *Ekonomický základ odvětví produktivních služeb a zahájení komplexních reforem* (Valenčík a kol. 2017) se zaměřila na problematiku prezentace konceptu komplexních reforem, které jsou nezbytné k tomu, aby se **odvětví produktivních služeb mohla financovat z vlastních ekonomických efektů** a tím byla umožněna jejich expanze jako nejdynamičtější části ekonomiky.

Struktura témat, která jsou v monografii obsažena, a to dle názvu kapitol a subkapitol:

1 Úvod

1.1 Hledání programu pro strany a strany pro program

1.2 Jak budeme postupovat

1.3 Metody

2 Výchozí teze: Vyhodnocení a doplnění loňských tezí

2.1 Podstata přístupu: Průmysl 4.0 a expanze odvětví produktivních služeb

2.2 Výchozí teze a rozbor poznatků získaných při jejich rozpracování

2.3 Připomenutí hlavních již rozpracovaných problémových okruhů a problémové okruhy pro rok 2017

3 Čím začít, proč a nyní: Plně zásluhová a plně uzavřená postgraduální nadstavba penzijního systému

3.1 Úvodní poznámka – Čím začít komplexní reformy

3.2 Návaznost na stávající teoretické řešení dané problematiky

3.3 Širší kontext zavedení a rozšiřování plně zásluhové a plně uzavřené postgraduální nadstavby současného průběžného systému penzijního pojištění

3.4 Matematický model

3.5 Problematika realizace navrhovaného systému

3.6 Vznik přebytků při náběhu systému

3.7 Shrnutí a závěr

4 Navazující aktivity (co a jak bude odstartováno na bázi transformace penzijního systému)

4.1 Oblast vzdělání, výcviku, výchovy

4.2 V oblasti zdravotnictví

5 Výnosy ze vzdělání, HCC a přenesená cena

5.1 Teoretická východiska

5.2 Mezní míra výnosu ze vzdělání a trh

5.3 Shrnutí, diskuse k výsledkům, návaznost na problematiku vývoje finančního trhu

6 Lázeňský cestovní ruch a prodloužení období produktivního uplatnění

6.1 Úvod – význam lázeňského cestovního ruchu při prodloužení horizontu produktivního uplatnění

6.2 Pojetí lázeňského cestovního ruchu v současné teoretické literatuře

6.3 Dlouhodobost a opakovanost lázeňské péče jako předpoklad její efektivnosti

6.4 Nástroje sledování efektů lázeňské péče a rozšíření klientely s využitím vhodných forem financování

7 Metody myšlení (jak se vymanit z pasti stereotypů, uchovat duševní svěžest a odhalovat nové)

7.1 O významu této kapitoly

7.2 Úvodní poznámka k této kapitole

7.3 Co je pojem a pojmové určení?

7.4 Přesah stávajícího poznání a rozvíjení pojmových určení

7.5 Schopnost přesahu a základní poznávací schopnosti

8 Metody vyjednávání (k problematice vývoje finančních trhů z hlediska přenesené ceny a jak vyjednávat)

8.1 Úvodní poznámka k možnostem a významu použití teorie kooperativních her

8.2 Konkretizace předmětu zkoumání

8.3 Návaznost na stávající teoretické zdroje

8.4 Mikroekonomický model vyjednávání

8.5 Vybrané problémy vyjednávání

8.6 Shrnutí a závěr

9. Motivace a hodnotové orientace lidí

9.1 Hodnoty a lidský kapitál

9.2 Hodnotové orientace a ekonomie produktivní spotřeby

10 Problém volebních programů

10.1 Struktura programu realizace reforem: Zde a nyní

10.2 Ke krizi tradičních stran a hlavně tradičních postupů orientovaných na řešení problémů

10.3 Co by mohlo (a mělo) být v programu kterékoli rozumné (a volitelné) politické strany

11. Závěr

To umožnilo zaměřit čtvrtou monografii nazvanou *Odvětví produktivních služeb. Teorie a praxe* (Valenčík a kol., 2018) na problematiku praktické realizace teoreticky podložené koncepce přechodu k ekonomice založené na produktivních službách. Teoretické reflexi problematiky vztahu teorie a praxe (z hlediska toho, jak využít teoretické poznání v praxi) byla věnována závěrečná kapitola s návrhem konkrétních doporučení.

Struktura témat, která jsou v monografii obsažena, a to dle názvu kapitol a subkapitol:

1. Úvod

1.1 Metodologie přístupu a použité metody

1.2 Prizma, kterým se budeme na problematiku vztahu teorie a praxe dívat

1.3 Struktura monografie a vymezení

2. Problémy ve vědě a ve spojení vědy s jejím praktickým využitím

2.1 Nemoci v oblasti současné vědy v České republice

2.2 Problémy na straně teorie a na straně praxe

2.3 Přesah – nejdůležitější krok v rozvoji poznání

3. Přechod od Třetí ke Čtvrté průmyslové revoluci z hlediska teorie a praxe (skutečnost a vize)

3.1 Úvod ke třetí kapitole

3.2 Úvahy o vztazích mezi dnešní skutečností a vizemi jako představami o budoucí realitě

3.3 Diskuse, shrnutí a závěr k této kapitole

4. Využití duálního modelu her typu Titanic a Souboj klanů k analýze vztahu teorie a praxe při podpoře konstituování odvětví produktivních služeb

4.1 Úvod ke čtvrté kapitole

4.2 Východisko modelu: Hra typu Souboj klanů

4.3 Dualita her typu Souboj klanů a her typu Titanic z hlediska problematiky zrodu ekonomiky i celé společnosti založené na roli produktivních služeb

4.4 Závěrečná poznámka ke čtvrté kapitole

5. O významu behaviorální ekonomie z hlediska vztahu teorie a praxe

5.1 Behaviorální předsudky

5.2 Kognitivní snadnost

5.3 Afektivní heuristika

5.4 Kognitivní nesoulad

5.5 Potvrzení

5.6 Past stoprocentnosti

5.7 Extrémní myšlení

5.8 Krátkodobé myšlení

5.9 Shrnutí

6. Vztah ekonomie a etiky jako projev vztahu teorie a praxe

6.1 Úvod k šesté kapitole

6.2 Definice ekonomie a etiky a oblasti, ve kterých se obě disciplíny mohou vzájemně obohatit

6.3 Oblasti, ve kterých se ekonomie může inspirovat etikou

6.4 Oblasti, ve kterých se etika může inspirovat ekonomií

6.5 Závěr

7. Teoretická analýza vztahu teorie a praxe

7.1 Z historie teoretické reflexe problematiky vztahu teorie a praxe

7.2 Mezičlánky, subjekty a podmínky spojení teorie s praxí

7.3 Nová učebnice makroekonomie a její využití ve výuce

7.4 Některé klíčové otázky vztahu teorie a praxe ve zdravotnictví:Implementace univerzální a volitelné složky financování zdravotnictví

7.5 Specifické možnosti spojení teorie komplexních reforem s praxí v oblasti lázeňství

8. Závěr

V páté monografii nazvané přímo *Ekonomie produktivní spotřeby* (Valenčík a kol., 2019) jsme podložili předcházející poznatky a prezentování koncepce přechodu ke

společnosti založené na produktivních službách výkladem teoretických základů ekonomie produktivních služeb jako hlavního přesahu hlavního proudu ekonomické teorie v jejím hlavním směru.

Ekonomie produktivní spotřeby: Teoretický základ analýzy role produktivních služeb

Předmluva

Struktura témat, která jsou v monografii obsažena, a to dle názvu kapitol a subkapitol:

Úvod

1.1 Proč ekonomie produktivní spotřeby a co je ekonomie produktivní spotřeby

1.2 Předmět a použité metody

1.3 Struktura monografie a souvislost mezi jednotlivými částmi

2. Analýza vztahu současného a budoucího příjmu

2.1 Vstup do problematiky: Fisherův graf a jeho kontexty

2.2 Rozšíření pojetí efektivnosti – historie a současnost

3. Makroekonomický aspekt: Jsou výdaje domácností produktivní?

3.1 Vymezení a analýza výdajů domácností

3.2 Porovnání struktury výdajů ve vybraných letech

3.3 Závěr provedené analýzy spotřebních výdajů domácnosti

3.4 Několik poznámek k makroekonomickým aspektům teorie produktivní spotřeby

3.5 Pohled ze strany nabídky

4. Investování do pozice a investování do schopností

4.1 Investování do pozice a investování do schopností – výchozí koncept

4.2 Investování do pozice a investování do schopností – základní dilema

4.3 Investování do pozice a Marxova teorie nadhodnoty

4.4 Využití teorie kooperativních a nekooperativních her

4.5 Některé praktické aplikace

5. Teoretická východiska analýzy typologie a vývoje prožitků

5.1 Dilema egoismu a altruismu

5.2 Metody ekonomie produktivní spotřeby

5.3 Sociologický pohled na uspokojování potřeb a ekonomie produktivní spotřeby

6. Shrnutí, rozbor výsledků, závěr

6.1 Shrnutí – nejdůležitější výsledky

6.2 Rozbor výsledků – jaké další teoretické problémy jsou aktuální

6.3 Závěr – cesta k praktickému využití

Dosud poslední vydaná monografie Bohatství a chudoba jako problém (Valenčík a kol., 2020) prezentuje hlavní výsledky v převážně popularizující formě. Ukazuje, proč se rozdíly v bohatství za určitých podmínek mění v problém. Pozornost zaměřuje na klíčovou otázku současnosti: **Proč investiční příležitosti, včetně těch, které jsou spojeny s rozvojem, uchováním a uplatněním lidských schopností nejsou využívány podle míry jejich výnosnosti?** K odpovědi na ni využívá původní aparát teorie her.

Struktura témat, která jsou v monografii obsažena, a to dle názvu kapitol a subkapitol:

1. Úvod
2. Bohatství a chudoba jako problém a jeho příčiny
3. Proč je v noci tma, proč jsou bohatí a chudí? – Jak se triviální stává netriviálním
4. Problém bohatství a chudoby prizmatem teorie kooperativních her
5. Netriviální úlohy spojení s vícebodovým rozšířením Nashova vyjednávacího problému
6. Praktické aplikace konceptu pozičního investování
7. Aktuálnost odkazu epikurejského pojetí hédonismu
8. Některé aktuální aspekty teorie nadhodnoty
9. Příležitosti a rizika digitální éry (snadné bohatnutí, ale i chudnutí)
10. Shrnutí, diskuse, závěr
Příloha1: Vymezení pojmu chudoba, přístupy k jejímu měření, příjmová chudoba v ČR
Příloha 2: Reflexe zkušenosti z interdisciplinárního přístupu
Příloha 3: Ekonomika ekosystémů a lidský blahobyt

Užší kontext

V této části věnované „malým dějinám“ našeho přístupu k TMT si ukážeme, jak se postupně vyjevoval význam komunity tohoto typu. Došlo k zajímavému jevu, ke kterému při vývoji lidského poznání občas dochází a který je vždy neklamným příznakem, že došlo k odhalení něčeho hodně podstatného. Totiž k tomu, že se začal ukazovat význam TMT v nových a nových souvislostech, které se vzájemně propojovaly a doplňovaly. Přitom některé nové pohledy se ukázaly jako zcela zásadní a významné i pro pochopení samotné podstaty toho, o co dnes jde.

Pohled první: TMT a aktivní stáří

Poprvé jsme na význam TMT upozornili v souvislosti s diskusí k otázce, kde se mohou lidé ve vyšším věku uplatnit produktivně a výdělečným způsobem. Ve veřejných diskusích se hovořilo s určitým přídechem despektu například o „stříhání trávníku“ a dalších nevýznamných okrajových oblastech. Přitom každý, kdo sleduje vývoj v nějaké tvůrčí oblasti, nemusí to být jen věda, ale například i umění, ví, že ty nejvíce tvůrčí osobnosti se dokážou velmi přínosným způsobem uplatňovat nejen ve vyšším, ale i velmi vysokém věku. V našem týmu máme konkrétní případ doc. Vladislava Pavláta, kterému v době, kdy jsme se začali zabývat problematikou TMT, bylo dost přes 80 let (v současné době je mu 93 let a je stále platným členem našeho týmu, naposledy vystoupil s výborným příspěvkem na našem jarním workshopu, který byl věnován ekonomii doby postkovidové).

Patrně nejvýznamnější a v jistém smyslu legendární postavou byl Armin Delong, jehož ukázkový TMT vyvíjející elektronkové mikroskopy a technologie, které s nimi souvisejí, působí dodnes.

Už první analýzy a kontakty s různými typy TMT ukázaly, že se zde nabízí možnost nejen velmi ekonomicky přínosného uplatnění osob vyššího věku (přínos jejich aktivit je v některých případech stěží ocenitelný, promítá se jen částečně do jejich platového hodnocení, má dopady na platové hodnocení i ostatních členů týmu, někdy i celého podnikatelského subjektu, ve kterém tým působí, případně celé společnosti), ale – a to je také velmi důležité – uplatnění v TMT umožňuje postupné rozvolňování pracovních aktivit tak, aby se přínos člověka mohl projevovat po velmi dlouhou dobu.

Lze namítnout, že procento těch, kteří se mohou takto dlouhodobě uplatnit i ve vyšším věku, je velmi nízké, že funkčních TMT je ve společnosti nepatrné množství. Na to však lze odpovědět dvěma protiargumenty:

Za prvé: Je úkolem vědy co nejdříve, pokud možno ještě v zárodku postihnout významné společenské tendence. Tak, aby bylo možné podpořit žádoucí směřování vývoje. TMT jako perspektivní typ komunity, jako nositel inovačního potenciálu i jako významný spolurealizátor společenských proměn s jednou z nejvýznamnějších tendencí pozitivního směřování současného vývoje bezprostředně souvisí. Kdo to nevidí, neměl by vystavovat v oblasti vědy svoji odbornou slepotu na obdiv.[6]

Za druhé: Iniciovat vznik TMT či alespoň podílet se na vzniku TMT, dosáhnout jeho dlouhodobé udržitelnosti, to je nesmírně složité. Ale mělo by být přirozenou ambicí rozumného člověka, který si věří a který je schopen tvůrčí činnosti i aktivit významných pro týmovou práci, aby se v rámci své profesní kariéry pokusil vhodný TMT vytvořit, případně se součástí nějakého TMT stát. Tak, aby mohl ve vyšším věku začít postupně rozvolňovat své pracovní aktivity. Nejedná se jen o dodatečný finanční příjem, ale o to, že člověk zůstává v kontaktu s větším počtem lidí, kteří mu mohou v různých situacích pomoci, Především však je schopen podílet se na aktivitách, které mají značný význam, přesahující jeho individuální existenci a jako takové dávají jeho individuální existenci jasný smysl. Smysl, který řada lidí ve vyšším věku obtížně hledá a přináší jim to značné psychické problémy.

Pohled druhý: TMT a absolventské sítě

Již v prvních výstupech našeho týmu jsme upozornili na význam absolventských sítí univerzit. Vyplynulo to z otázky, jakou strategii by měla dobrá univerzita volit, aby její absolventi co nejlépe odstartovali, pokud jde o jejich profesní uplatnění a s tím spojené finanční ocenění. Vycházeli jsme přitom z předpokladu, že jednou ze součástí komplexních reforem podporujících expanzi a dominování sektoru produktivních služeb bude vytvoření podmínek, za kterých budou univerzity financovány na základě toho, jak se budou uplatňovat jejich absolventi, tj. formou „success fee“ (podílu univerzity na úspěchu svých absolventů, tj. formou přenesené ceny).

V podmínkách, ve kterých budou univerzity přímo, a to i finančně, zainteresovány na uplatnění jejich absolventů, nebude mít jejich produkt ani tak podobu „lidského kapitálu“ (v podobě dobře vzdělanostně připraveného a volními vlastnostmi i širším rozhledem disponujícího absolventa), ale především „sociálního kapitálu“ (v podobě trvale obnovované a rozšiřované absolventské sítě, kdy noví absolventi nacházejí uplatnění prostřednictvím těch, kteří již uplatnění našli). K tomu je musí univerzita připravovat: k umění týmové práce (mezi obory i mezi ročníky, například při zpracování závěrečných prací na odborně relevantní témata). Mimo jiné i tak, aby mohli využívat jako konkurenční výhodu nejnovější poznatky z oblasti jednotlivých teoretických disciplín, které univerzita produkuje.

Pokud takto vidíme perspektivu univerzitního školství, tak si lze velmi dobře představit, že jednou z konkrétních forem (ne-li formou zcela převažují) takto efektivně koncipovaného systému vysokoškolského, zejména univerzitního vzdělání, jsou TMT.

TMT se nám tak objevují v dalším, významném kontextu. Komplementárním ve vztahu k předcházejícímu. Někomu může připadnout, že navrhovaný model fungování

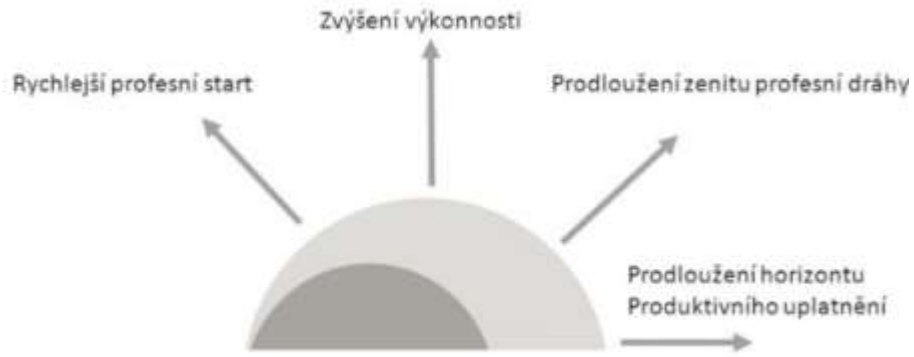
[6] Pochopitelně i ve vědě má člověk právo na odlišný názor. Ale součástí schopnosti dělat vědu je i vnímat argumenty, a těch přineseme z hlediska významu TMT a jejich spojení se současnými a nezbytnými proměnami společnosti dostatečně.

univerzitního školství je v lepším případě „hudbou budoucnosti“, v horším případě „nereálným snem“. Alternativně ovšem můžeme říci, že se jedná o cestu, kterou lze projít do lepší budoucnosti. **Cestu reálnou a podloženou autoritou vědy pracující s perspektivní a realistickou vizí proměny společnosti srovnatelné s průmyslovou revolucí, resp. přechodu ke společnosti, jejímž dominantním a expandujícím sektorem je sektor produktivních služeb.**

Pohled třetí: Efekty odvětví produktivních služeb a efekty TMT

V předcházejících pracích jsme pracovali s touto představou o ekonomických efektech v oblasti služeb zaměřených na oblast nabývání, uchování a uplatnění lidského kapitálu. Tytéž efekty ovšem vznikají i přímo v TMT

Obrázek 1: Ekonomické efekty TMT v oblasti nabývání, uchování a uplatnění lidského kapitálu



Zdroj: Vlastní výtvor, použito v (Sedláček, Valenčík 2020)

V pojednání o proměnách vyúsťujících ve společnost, jejíž ekonomika je založena na produktivních službách, jsme výše prezentovaný obrázek použili pro ilustraci významu odvětví produktivních služeb. Ale lze ho interpretovat i z hlediska role TMT.

TMT umožňuje:

- mladým rychlejší start,
- dosažení většího výkonu každému,
- racionální prodloužení zenitu (období plného uplatnění),
- prodloužení horizontu produktivního uplatnění při souběžném rozvolňování pracovních aktivit.

To, že **efekty produktivních služeb působí stejným směrem jako efekty fungování TMT**, není náhodné. Svědčí to o tom, jak je jedno s druhým propojeno. V ekonomice založené na produktivních službách budou TMT standardním prvkem ekonomiky, resp. převážná část produkčních jednotek bude mít podobu TMT.

Pohled čtvrtý: Stabilita komunit podle Axelroda či Ostromové a TMT

Otázkou stability lidských komunit, předpoklady kooperace a dodržování pravidel, se zabývala a zabývá řada teoretiků. Za zvýraznění z hlediska zkoumání TMT stojí především práce R. Axelroda a E. Ostromové, kterým budeme věnovat podrobnou pozornost v monografii. Přístupy obou teoretiků i těch, kteří na ně navazují, vycházejí

z propojení matematických modelů založených na teorii her (zejména her typu Vězňovo dilema s opakováním či Tragédie společné pastviny) s empirickou analýzou konkrétních komunit určitého typu (využívány jsou i ekonomické experimenty).

Jedním z poměrně triviálních, ale důležitých a modely podpořených poznatků je, že **tendence ke kooperaci hráčů, kteří hrají hry, v nichž mohou použít strategii kooperace či nekooperace, je tím větší, čím větší počet opakování hra má, tj. populárněji řešeno, čím větší perspektivu trvání, tj. čerpání výplat z kooperativní hry, hra má**.

Zcela logicky se nabízí uplatnění teoretických východisek, teoretického aparátu ale i poměrně dobře zmapovaných zkušeností těch, kteří se problémy stability lidských komunit zabývali, k analýze TMT jako jednoho z typů těchto komunit.

Již první „dotyk“ mezi výše uvedenými pracemi a problematikou TMT odhalil dva podstatné momenty:

1. TMT jsou poněkud odlišným typem komunit, než kterými se zabývala E. Ostromová. Předmětem jejího zkoumání byly **převážně „konzervativní“ komunity založené na dlouhodobé neměnnosti podmínek, v nichž komunita působila**. **V případě TMT se naopak jedná o stabilitu dynamickou.** Podmínkou toho, aby TMT byl dlouhodobě stabilní v měnících se podmínkách, je jeho dynamický vývoj.

2. Přestože se jedná o odlišný typ komunity, přesněji typ komunit, které můžeme považovat za komplementární (v jednom případě se jedná o neměnnost podmínek i komunity, ve druhém případě o dynamické změny prostředí, v reakci na které může udržet komunita stabilitu jen svojí dynamikou), je aparát vyvinutý a vyvíjený v intencích R. Axelroda a E. Ostromové velmi dobře uplatnitelný i k problematice TMT, přičemž současně se nabízejí významné možnosti dalšího zdokonalování tohoto aparátu (včetně jeho matematických základů).

Spojení prakticky významných problémů s rozpracováním teorie v té nejobecnější a matematicky formulované podobě je vždy neklamným symptomem toho, že teorie otevřela významný badatelský prostor.

Pohled pátý: TMT a hledání evolučně stabilní strategie lidské komunity[7]

Evolučně stabilní strategie je taková, že pokud si ji osvojí populace hráčů, zabraňuje ostatním strategiím tuto strategii narušit. Nebo jinak řečeno – evolučně stabilní strategie každého kmene oproti jeho mutacím (v biologickém smyslu) je definována takto: Určitý kmen je evolučně stabilní oproti těm mutacím, které by změnily strategii svého chování oproti ostatním členům kmene, tehdy a právě tehdy, když změnou strategie si mutant pohorší.

---

[77] K odhalení tohoto aspektu problematiky TMT částečně přispěla náhoda. Když jsme v rámci našeho týmu diskutovali o předpokládaném vývoji epidemie kovidu, napadlo nás podívat se na tuto problematiku očima teorie her, konkrétně teorie evolučních her. Z tohoto úhlu pohledu je důležitá otázka: Co je evolučně stabilní strategií viru typu toho, který stojí za současnou epidemií, a jak blízko k této své evolučně stabilní strategii dospěl?
Odpověď na tuto otázku je velmi důležitá pro pochopení logiky chování viru zakódované do něj (přesněji do mechanismů jeho fungování, mechanismů jeho interakce s prostředím a mechanismů jeho replikace) přirozeným vývojem. Návazně nás napadla otázka: Co je evolučně stabilní strategií lidských komunit? Lidských komunit v současném světě plném problémů, konfliktů a změn.
Od počátku uvažování nad touto otázku bylo zřejmé, že je netriviální a inspirující. Odpověď na ni, dokonce ani pokus odpovědět na ni, jsme v teoretické literatuře nenašli.

Aplikaci na lidskou komunitu lze pak formulovat takto: Lidská komunita je evolučně stabilní z hlediska strategie dodržování svých pravidel tehdy a právě tehdy, když jednostranným porušením těchto pravidel si ten člen komunity, který se tohoto porušení pravidel dopustil, pohorší.

Definice evoluční stability vychází přímo z jednoho z nejdůležitějších pojmů teorie her, Nashovy rovnováhy. Nashova rovnováha je případ, kdy jednostranná změna strategie jedním z hráčů v případě, že všichni ostatní hráči setrvávají na původní strategii, mu přinese snížení jeho výplaty.

Pokud je určitá lidská komunita evolučně stabilní, neznamená to ještě, že nemůže být destabilizována z vnějšku. Proto vždy musíme uvažovat vnější podmínky, k nimž problematiku evoluční stability vztahujeme. A rovněž tak musíme uvažovat úroveň, na které se o evoluční stabilitě komunity rozhoduje:

- **Úroveň základní**, tj. relativně malé komunity.

- **Úroveň střední**, tj. úroveň hierarchicky organizované komunity, komunity, která se sama sestává z většího počtu komunit.

- **Úroveň globální**, tj. úroveň, ve vztahu ke které hovoříme o globální lidské pospolitosti.

Ukázalo se, že dynamice současného světa na základní úrovni vyhovují z hlediska požadavků evolučně stabilní strategie na základní úrovni právě TMT. Ty mohou být (při dodržení určitých pravidel) velmi odolné vůči intervencím z vyšších úrovní. A naopak, evoluční stabilita vyšších úrovní podstatným způsobem předpokládá zvýšení role TMT ve společnosti a v globální společnosti.

To je velmi důležitý poznatek. TMT jsou nejen jedním z důležitých a pro teoretické zkoumání zajímavých objektů. **TMT jsou klíčem k pochopení evolučně stabilní strategie lidských komunit a lidské pospolitosti.** Evolučně stabilní strategie lidské pospolitosti je nyní vystavena těžké zkoušce, Způsob, kterým touto zkouškou procházíme na globální úrovni, se promítá do lidských komunit na nižších úrovních. Z toho vyplývá důležitý praktický závěr adresovaný teorii: Každý krůček v odhalení předpokladů větší dynamické stability TMT (a doporučení z toho vyplývající) má mimořádný význam pro snížení rizik, která ze současného stavu globální pospolitosti a z obtížnosti změn, kterými budeme muset projít na cestě ke společnosti, jejíž ekonomika bude založena na dominaci a expanzi produktivních služeb.

Pohled šestý: Pod svícnem je tma, aneb náš řešitelský tým je standardní a rozvinutý TMT

Tento podstatný aspekt významu zkoumání problematiky TMT jsme si v našem týmu donedávna neuvědomovali. Neuvědomovali jsme si to, že:

- V našem týmu působí čtyři generace, což se podaří jen některým TMT (většinou jsou dlouhodobě působící týmy jen třígenerační).

- V našem týmu dochází k cílenému a postupnému předávání pozic.

- Náš tým získal značné zkušenosti ze vztahů k prostředí (při hodnocení výsledků tvůrčí činnosti a hodnocení podávaných projektů), které ukazují, jak obtížné je TMT s dlouhodobou perspektivou budovat.

- V našem týmu se spontánně vytvořila řada neformálních pravidel společné činnosti, která přispívají k jeho stabilitě.

- Jak členové našeho týmu, tak řada těch, kteří tvoří jeho širší okolí, řeší hlavní dilema jakéhokoli TMT, tj. zda přispívat ke zvyšování potenciálu týmu, nebo zda jsou výhodnější možnosti profesního tvůrčího uplatnění mimo tým.[8]

Protože platí již dříve zmíněná zásada, že při řešení příslušného dilema hraje naprosto zásadní roli to, jakou představu o dlouhodobé perspektivě daného konkrétního týmu si každý člen týmu vytvoří, je i znalost problematiky dynamické stability TMT, v té míře, v jaké k ní může napomoci teorie, významná. Jinými slovy – sebereflexe práce týmu, kterou provádíme i zpracováním této monografie, je přínosná i pro fungování a rozvoj našeho týmu.

Místo shrnutí: TMT na různých stupních jejich vývoje jsou. Na těch vyšších stupních vývoje je jich málo, ale také jsou. Kromě empirického pohledu je z hlediska tendencí společenského vývoje nutné uplatnit pohled teoretický. Z tohoto hlediska TMT je (kromě jiného) **teoretický konstrukt, který napomáhá k pochopení nejen toho, o co ve společnosti jde, ale také toho, jak propojit dobrou teorii s tolik potřebnou koncepční praxí.**

Předmět, kterým se zabýváme: Vymezení TMT

Z důvodu jednoznačnosti a úplnosti vymezení TMT vyvinul tým, který se jejich významem v ekonomice zabývá, následující rozšířenou definici:

Jedná se o skupinu osob, která má následující atributy:

1. Je relativně stabilní, došlo v ní k rozdělení činností, pozic i neformálních rolí.

2. Její hlavní činnost má tvůrčí charakter, je zaměřená na tvorbu a realizaci inovací v nejrůznějších oblastech společenského života (ekonomice, umění, správě, realizaci reforem, poskytování různých služeb apod.).

3. Dochází v ní k mezigeneračnímu přenosu poznatků, zkušeností i sociálních kontaktů, což vede k navyšování lidského kapitálu členů týmu a celkového tvůrčího a sociálního potenciálu týmu.

Pro srovnání viz definice ze *Slovníku pojmů k řízení lidských zdrojů* z roku 2004, kde je tým popsán jako: *„malá pracovní skupina složené z pracovníků různých oborů nebo různých útvarů organizace. Znakem týmu je dočasnost jeho existence (vymezená*

[8] V našem týmu jsme se nesetkali s nepřátelským chováním ze strany vnějšího prostředí, ale i nedostatečné ocenění výsledků přispívá k destabilizování týmu či alespoň snižení dynamiky jeho rozvoje z toho prostého důvodu, že snižuje výplaty získané prostřednictvím zapojení do TMT a nabízí alternativní možnosti uplatnění, což oslabuje potenciál týmu. Konkrétně se projevilo v nedostatečném zapojení některých osob, které by pro práci v týmu byly přínosem.
Důležitá je podpora týmu ze strany institucionální struktury, do které je zapojen. K získání této podpory je nutná plná lojalita, tj. v támci TMT je nutné důsledně hlídat to, aby se nikdo z jeho členů nesnažil získat výhodu na úkor pracoviště, resp. institucionální struktury, do níž je tým začleněn.
I v tomto případě se ovšem lze setkat s různými projevy tlaků na institucionální strukturu, do které je TMT začleněn, ze strany širšího společenského prostředí. V těchto tlacích se projevuje základní dilema doby, o kterém pohovoříme později. Předběžně lze říci, že se jedná o střet dvou tendencí – tendence překonání součástných problémů otevřením cesty ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na produktivních službách, a tendence setrvačného směřování ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na posilování redistribučního diktátu. Tlak nositelů druhé tendence na institucionální strukturu, do které je TMT začleněn, je jednou z hlavních příčin málo efektivní podpory TMT v rámci domovské institucionální struktury.

dobou ke splnění daného úkolu), neformální vztahy mezi členy, participativní styl vedení a interakční spolupráce." (Dvořáková a kol., 2004), dále např. *"Podniky s různorodými pracovními silami, které spojují různý věk, prostředí a zkušenosti, by mohly mít vzorec pro úspěch."* (Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce, 2017)

TMT mohou vznikat několika způsoby:

- Rozdělení stávajícího TMT na dva či více samostatné TMT.
- Reaktivací TMT, který ukončil či utlumil svoji činnost.
- Z ad hoc vytvořeného týmu k řešení jednorázové úlohy.
- Postupným seskupováním osob působících v určité instituci.
- Přerůstáním startupu v TMT.

Zmínku si zaslouží vztah definice TMT a reality. Definice TMT, tak jak ji formulujeme, je určitým teoretickým konstruktem, výsledkem bádání v oblasti dané problematiky. Ukazuje ty atributy, které spolu vzájemně souvisejí a jejichž přítomnost je nutná pro stabilitu týmu v dlouhém časovém období, odolnost týmu vůči vnějším vlivům, dynamický rozvoj týmu a hlavně pro plnění jeho úloh při realizaci změn vyúsťujících ve společnost, v jejíž ekonomice dominují a expandují produktivní služby.

Reálně existující týmy, které můžeme za TMT považovat, jsou vždy více či méně vzdáleny od „ideálu“. To je ovšem obecný jev. Žádná reálně existující koule (např. ani kulečníková, ani zeměkoule) není absolutně dokonalou koulí ve smyslu matematické definice pojmu „koule“. V našem případě má ovšem definice, tak, jak jsme ji formulovali, důležitý význam pro pochopení vnitřní dynamiky každého TMT. Ukazuje směr, kterým by se měly týmy více vzdálené od ideálu snažit rozvíjet. Tj. již samotná definice má praktický význam, pokud ji správně pochopíme.

Využité a vyvinuté metody

K problematice TMT a jejich role při přechodu k ekonomice založené na produktivních službách uplatňujeme **interdisciplinární přístup**.

Základem metod, ze kterých vycházíme, je **práce s pojmy**, přesné vyjádření definic pojmů, s nimiž pracujeme, a přesahů stávajícího poznaní dané oblasti prostřednictvím pojmů, reinterpretaci pojmů z různých disciplin (tj. vyjádření pojmů, s nimiž pracuje jedna disciplína, prostřednictvím pojmů jiné disciplíny, což je důležitým předpokladem interdisciplinárního přístupu). Důležitým metodologickým předpokladem z hlediska práce s pojmy je i koncept reality, podle kterého je každý významný jev projevem souvislostí mezi jinými jevy. Návazně na práci s pojmy používáme pro prvotní utřídění poznatků v určité oblasti metodu úplného dobře strukturovaného výčtu. (Podrobněji k tomu druhá monografie vydaná naším týmem kapitola 7. Valenčík a kol. 2015.)

Příkladem práce s pojmy dle prezentovaných metodických postupů může být výchozí definice TMT použitá při vymezení předmětu našeho bádání (zde je TMT jako určitý významný jev definován jako projev souvislostí mezi jinými jevy). Jiným příkladem je převod poznatků získaný výzkumem konzervativních komunit (jejich stabilita je založena na neměnnosti) na řešení problému evoluční stability dynamických komunit. Jedná se o případ přesahu stávajícího poznání. Zde je zásadní vymezit, která pojmová určení platí a která ne, následně na základě toho vhodně interpretovat dilemata, která řeší členové týmu.

Další důležitou metodou **je začlenění zkoumané problematiky do konceptu historicky významného přechodu ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na**

produktivních službách, či přesněji, ve které jsou produktivní služby (zejména vzdělávací a péče o zdraví) dominujícím a expandujícím sektorem rozhodujícím o dynamice, ale také o kvalitě ekonomického růstu. Tento přechod je svým rozsahem a hloubkou srovnatelný s průmyslovou revolucí, jeho identifikování a definování je nezbytnou podmínkou pochopení současnosti a zpracování perspektivní realistické vize. Při interpretaci každého jevu v rámci tohoto konceptu je důležité využít adekvátních metodických postupů práce s pojmy.

Na základě **analýzy hlavních publikovaných výstupů prací R. Axelroda, E. Ostromové a jejích pokračovatelů využíváme jak metody, tak i zkušenosti z jejich přístupu** k analýze objektů, které se liší (způsobem, který jsme vymezili) od těch, kterými se zabývali, a to dynamikou svou vlastní i dynamikou podmínek, v nichž se nacházejí.

V návaznosti na to využíváme:

- **Nástroje analýzy dvoumatickových her** k vyjádření dilemat členů týmu a různých vlivů, které na parametry těchto her působí.

- **Nástroje teorie evolučních her** k vymezení evolučně stabilních strategií na různých úrovních lidských komunit.

- **Nástroje teorie kooperativních her**, mj. **vícebodové rozšíření Nashova (S, d) vyjednávacího problému**, které jsme sami vyvinuli, ke stanovení hodnot dvoumaticových her popisujících dilemata hráčů.

Ke zkoumání této problematiky byla využita **vlastní terénní šetření**, jejichž metodika vycházela z technických a organizačních možností zpracovatelů tohoto příspěvku. Šlo zejména o získání kontaktů na různé týmy, jejich kontaktování, provedení polostrukturovaných rozhovorů a jejich vyhodnocení. V rámci toho byly ověřovány hypotézy a také doporučení, která vyplynula z dosavadního bádání.

Návaznost na stávající poznání v dané oblasti

Cestu k systematickému zkoumání TMT v podmínkách ČR na základě konkrétních dat otevřela studie *Analýza průmysl 4.0 a význam týmů s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráci* (Říhová a kol. 2019) a na základě ní zpracovaný článek (Říhová, Písař, Havlíček 2019), která navázala na dřívější práce (Plamínek, 2018).

K problematice mezigenerační spolupráce viz např. „policy paper“ nesoucí název *Cross-generational Cooperation in the Workplace Development of Networks of Cross-generational Teams of Individual EU States, as a Tool to Achieve the EU's Competitive Advantage in the Global Market* (Farkačová, 2020).

Podmínky vzniku mezigeneračních týmů jsou řešeny i samotnými podnikateli. Česká manažerská asociace vytvořila a podporuje mentoringový program Transfer XY, který je zaměřen na tandemy seniorních manažerů s juniory. V roce 2020 se tohoto programu účastnilo 40 účastníků a do projektu je zapojena řada firem, například PwC, Siko, Zásilkovna, Petrof (ČMA, 2021).

Samostatnou pozornost si zaslouží evoluční stabilita TMT (která je nezbytným předpokladem plného využití jejich potenciálu a plného rozvinutí jejích funkcí. Bádání v oblasti lidských komunit z hlediska otázky, za jakých podmínek se vyplatí spolupráce, a to s využitím velmi účinných teoretických nástrojů, kterými disponuje teorie her, má dlouhodobou tradici. Za připomenutí stojí zejména práce R. Axelroda (1984, zejména s. 56, 110, 126 aj.) a E. Ostromová (1986, 1990, 1998, 2000, 2008). Zde je nutno upozornit na určitou odlišnost týmů, kterými se zabývala E. Ostromová, a těmi, kterými se zabýváme my. E. Ostromová zkoumá komunity, které jsou

konzervativní, jejich stabilita je spojena se zachováním stavu. V našem případě jde o dynamické komunity, v nichž je předpokladem stability jejich vývoj (konkrétně zvyšování jejich potenciálu). To si vyžaduje určitou modifikaci teoretických nástrojů analýzy a interpretaci výsledků jejich použití. Propojení velmi účinných nástrojů s novou oblasti jejich aplikace otevírá značný badatelský prostor. Nezbytnou podmínkou přenesení poznatků ze zkoumání konzervativních komunit na ty, jejich stabilita je podmíněna dynamičností, resp. navyšováním potenciálu, předpokládá přesné použití pojmového aparátu.

Cenná východiska pro předávání mezigeneračních zkušeností nabízí i problematika rodinných firem. N. Petrů a A. Tomášková, které se dlouhodobě zaměřují na předávání znalostí mezi jednotlivými generacemi a schopnostmi jejich vzájemné spolupráce, upozorňují na bariéry spočívající v neschopnosti vzájemného naslouchání, z rozdílnosti názorů na budoucí směřování firmy, z rozdílných očekávání nástupníků a zakladatelů, z neochoty potlačit vlastní ego, z odlišnosti chápání pojmu růst, úspěšnost, z odlišného přístupu generace Y k přístupu k práci, z odlišnosti vnímání hodnot (Petrů, Tomášková, 2018).

Otázky k TMT

Návazně uveřejňujeme otázky, které plní několik funkcí:

- Tematizují problematiku TMT, signalizují, o co v dané oblasti jde.
- Implicitně obsahují některé poznatky, ke kterým jsme dospěli.
- Jsou základem šetření, která budeme podle příležitostí, jež se nabídnou, realizovat.
- Jsou příležitostí k zamyšlení i odpovědi, kterou, pokud zašlete, uvítáme.

K poslednímu bodu: Pokud nám čtenář tohoto textu pomůže tím, že se k některým otázkám vyjádří a zašle nám odpovědi (stačí výběrově), moc nám tím pomůže. Data a kontakty se získávají obtížně a každý krůček v této oblasti má velkou cenu.

Nyní již obecný koncept dotazníku:

Identifikační část

Věk: méně než 25, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65-69, 70-74,75-79, více než 80.

Pohlaví: Muž - Žena

Nejvyšší dosažené vzdělání: bez maturity, s maturitou, vysokoškolské, postgraduální (CSc., Ph.D., MBA, více VŠ apod.).

Obor působení: Technický, přírodovědní, ekonomický, právní-správní, lékařský, tvůrčí

Postavení: Zaměstnanec – řadový pracovník, zaměstnanec – manažer, OSVČ.

Vztah k TMT

O žádném týmu, který by splňoval některé vlastnosti TMT nevím, nikdy mě nenapadlo se s takovým týmem kontaktovat nebo v něm působit, ani nyní takový zájem nemám.

O žádném týmu, který by splňoval některé vlastnosti TMT nevím, rád/a bych v takovém týmu působil/a, nebo se nějak zapojil/a do jeho aktivit.

Znám jeden nebo více týmů, které některé atributy TMT naplňují, osobně nemám možnost v takovém týmu působit, ani o to nemám zájem.

Znám jeden nebo více týmů, které některé atributy TMT naplňují, osobně nemám možnost v takovém týmu působit, ale příležitost působit v takovém týmu bych uvítal/a.

Mám možnost působit v týmu, který splňuje některé atributy TMT, ale nepředpokládám, že se v plnohodnotný tým vyvine, ani pokud bych se k tomu snažil/a přispět.

Znám ve svém okolí perspektivní TMT, ale nemám možnosti se zapojit do jeho činnosti.

Působím v týmu, který má perspektivu stát se TMT a spojuji s ním svou perspektivu, i když mám i řadu dalších možností uplatnění.

Považuji za jednu ze svých priorit přispět k tomu, aby se tým, ve kterém profesně působím, stal plnohodnotným TMT s dlouhodobou perspektivou.

Působím v týmu, který je perspektivní TMT a spojuji s ním svou vlastní perspektivu.

Jiná možnost (pokuste se zformulovat v návaznosti na výše uvedené):

Osobní názor na význam TMT

Význam TMT je minimální, spoléhat na to, že sehrají významnější roli, je naivita.

Spíše než v týmech, které přinášejí inovativní řešení, vidím potenciál v talentovaných jednotlivcích.

Za určitých podmínek mohou TMT sehrát významnější roli, ale to závisí na dalších okolnostech.

Jiná možnost (pokuste se zformulovat v návaznosti na výše uvedené):

Osobní názor na možnost vlastního zapojení do aktivit nějakého TMT

Děkuji, nemám zájem. Je to nereálné. Člověka čekají jen podrazy a zklamání.

Možná, že někde to může fungovat, ale zatím jsem se s ničím perspektivním nesetkal.

Uvítal bych možnost zapojit se do činnosti nějakého TMT.

Působím v TMT a znamená to pro mě příležitost pro seberealizaci.

Jiná možnost (pokuste se zformulovat v návaznosti na výše uvedené):

Hodnocení týmu, který z těch, které znám, se nejvíce blíží TMT

Nějaké týmy znám, ale do podoby toho, jak je definován TMT, mají hodně daleko a nikdy se této představě nepřiblíží.

Některé z týmů, které znám, mohou mít perspektivu dosáhnout úrovně TMT.

Znal jsem týmy, které splňovaly některé požadavky TMT, ale v současné době jsou za zenitem a spíše upadají.

Znám TMT, který může mít dlouhodobou perspektivu.

Znám TMT, který se dynamicky rozvíjí a zatím nebrání nic tomu, aby se dále rozvíjel.

Jiná možnost (pokuste se zformulovat v návaznosti na výše uvedené):

Co může podle Vašeho názoru ohrozit rozvoj nejvíce perspektivního týmu, který znáte

Převládnutí stereotypu a rutiny, neochota cokoli měnit.

Neschopnost pracovat s dlouhodobou vizí.

Neschopnost lídra.

Snaha lídra za každou cenu udržet si svou pozici, i když už je za zenitem.

Absence schopných lidí, kteří by pokračovali v tom, co zdárně začalo.

Silně rivalitní vztahy uvnitř týmu.

Lepší možnosti uplatnění členů týmů mimo tým a jejich odchod.

Nezájem instituce, při které tým působí, ocenit výsledky týmu a podpořit jej.

Negativní či nepřátelské vlivy z prostředí, snaha potlačit aktivitu, která má výsledky a perspektivu.

Nevhodná kritéria hodnocení výsledků a nemožnost je změnit.

Jiná možnost (pokuste se zformulovat v návaznosti na výše uvedené):

Perspektiva uplatnění v seniorském věku

Jakmile budu mít důchodový věk, případně budu-li mít možnost předčasného odchodu do důchodu, pravděpodobně ukončím své výdělečné aktivity.

Pokud bych měl/a možnost uplatnit se v rámci TMT, případně týmu, který se mu svými atributy blíží, rád/a tuto možnost v seniorském věku využiji.

Vyvíjím určitou aktivitu k tomu, abych se mohl/a v seniorském věku uplatnit v TMT a postupně rozvolňovat své pracovní aktivity.

Působím v dobrém týmu, který má parametry TMT, a předpokládám, že se v něm uplatním i v seniorském věku ve stejném rozsahu jako nyní.

Působím v dobrém týmu, který má parametry TMT, a předpokládám, že se v něm uplatním i v seniorském věku, ovšem v menším rozsahu, než je tomu nyní.

Závěrečné otázky

Doporučuji kontaktovat se s těmito týmy:

Čím byste doporučil otázky doplnit, případně některé pozměnit nebo vynechat:

Poznámka k těmto otázkám

V jedné ze závěrečných částí monografie uveřejníme ještě jednu sérii otázek, která přímo navazuje na důležitý teoretický nástroj, který jsme při řešení tohoto tématu vyvinuli. Zveřejnění příslušně série otázek má na aplikaci daného teoretického nástroje přímou vazbu a v této části monografie by nebylo funkční.

1. Kdy se vyplatí spolupracovat: Teoretická východiska

Úvodní poznámka

Jakmile je odstartována **evoluce spojená s replikací**, řeší se uvnitř každého replikující se jednotky (kmene, druhu, komunity apod.) otázka **vztahu mezi touto replikující se jednotkou a jednotlivým replikátorem**. Situace je ještě složitější v tom, že replikující se entitou může být i součást (prvek) jednotlivce (např. „sobecký gen"). Vždy **jde o to, zda nižší replikující se jednotka získá replikační výhodu na úkor vyšší jednotky replikace** (kmene, druhu, komunity, organismu či jiné replikující jednotky), ale **tím ohrozí jednotku vyšší, její evoluční přežití, návazně i pak přežití vlastní**.

Problém dynamické stability tvůrčích mezigeneračních týmů je specifickým případem výše uvedeného, přičemž replikace zde má dvě polohy:

- Možnost opakovaného použití dané jednotky (určitého TMT) k dalším výkonům, pokud možno se zvyšujícím se efektem.

- Vliv dané jednotky (TMT) na vznik dalších TMT (což může mít jak formu přímé podpory vzniku dalšího TMT, nebo jen pozitivního ovlivnění prostředí, ve kterém jiný TMT vzniká).

Jednou z konkrétnějších podob výše uvedeného problému je řešení otázky, **za jakých podmínek se vyplatí spolupracovat**.

Záměrně začínáme analýzu konkrétních problémů spojených s TMT v této nejobecnější poloze, protože se jedná o typický problém, při řešení kterého hraje významnou roli **„rozklíčovaní" reality prostřednictvím základního či elementárního abstraktního modelu**.

Ohlédnutí do historie

Otázka, zda lidé jsou schopni spolupracovat a pokud ano za jakých podmínek, patří k základním (existenciálním) lidským otázkám, které lidstvo řeší po celou dobu své existence. Tato otázka souvisí s problematikou přirozenosti člověka - zdali je člověk spíše dobrý nebo zlý, s dalšími možnými charakteristikami člověka. V té či oné formě si danou otázku možností a předpokladů spolupráce položil např. Platón (česky Platón 2005, respektive Platón 1997), Aristoteles (česky Aristoteles 2009), Tomáš Akvinský (česky Akvinský 2003), Thomas Hobbes (česky Hobbes 1941), David Hume (např. Hume 2007), Jean Jacques Rousseau (česky Rousseau 2002, respektive Rousseau 1949), Immanuel Kant (česky např. Kant 1975, Kant 2001), Isaiah Berlin (česky Berlin 1999) a další. Protože spolupráce je nutnou podmínkou lidského přežití, je daná otázka nutně i předmětem ekonomického zkoumání. Jak již bylo uvedeno výše, zabýval se jí Adam Smith (česky Smith 2001), David Ricardo (česky Ricardo 1956), Alferd Marshall (Marshall 1920), Ludwig von Mises (česky Mises 2006) a další ekonomové. Protože spolupráce je empiricky potvrzena a doložena, lze danou otázku modifikovat a ptát se, za jakých podmínek se spolupráce vyplatí, respektive nevyplatí. Výše uvedení autoři rovněž odpovídali na takto modifikovanou otázku. Od vzniku teorie her je problematika spolupráce řešena i prostřednictvím této teorie[9]. Problematikou spolupráce se zabývají i další vědy – např. evoluční biologie, sociologie, sociální antropologie apod.[10].

[9] Např. Neumann, Morgenstern (1944), Nash (1950a), Nash (1950b), Nash (1953), Weibull (1995), Young (1998), Carmichael (2005), Binmore (2007), Peleg, Sudhölter (2007).
[10] Např. Wilson (1999), Ridley (2007).

Přístup R. Axelroda

Jedním z ekonomů a představitelů teorie her, který si položil otázku, kdy se lidem vyplatí spolupracovat a kdy se vyplatí být sobecký, byl v 70. a 80. letech 20. století Robert Axelrod. Za účelem zjištění, která strategie je nejúčinnější z hlediska maximalizace užitků jednotlivých hráčů (např. strategie vždy spolupracovat nebo strategie vždy nespolupracovat), uspořádal v dané době sérii počítačových turnajů, kdy jednotlivé počítačové programy měly naprogramovány různé strategie. Programy na základě uplatnění své strategie při interakci s ostatními programy potom získávaly odměny. Výsledky těchto turnajů ukázaly, že nejvýhodnější strategií se projevila strategie, kterou lze do češtiny přeložit úslovím „jak ty se chováš ke mně, tak já se budu chovat k tobě“[11] (anglicky „TIT for TAT“) – program uplatňující danou strategii spolupracuje, přičemž trestá nespolupráci (na nespolupráci reaguje nespoluprací), dokáže však odpouštět, tj. pokud nespolupracující program přestane nespolupracovat a začne spolupracovat, tak program TIT for TAT předcházející nespolupráci odpustí. Program byl úspěšný, jak v turnajích, kdy ostatní programy nevěděly o úspěchu programu TIT for TAT, tak v turnajích, kdy tato úspěšnost programu TIT for TAT byla známa. Výsledky jednotlivých pokusů byly publikovány např. Axelrod (1980a) a v Axelrod (1980b). V publikaci Axelrod (1984) jsou potom dané pokusy zobecněny a jsou zkoumány podmínky, za kterých mohou egoističtí jedinci začít spolupracovat v podmínkách neexistence centrální autority.

Závěry zde zmíněných a dalších Axelrodových publikací[12] jsou užitečné pro hledání odpovědí na zde položené otázky „za jakých podmínek se nevyplatí jednotlivcům hrát paralelní hry (tj. porušovat již dohodnutou spolupráci)“ i „jaké vlastnosti musí mít instituce, které umožňují spolupráci a eliminují paralelní hry, respektive oportunní chování porušující spolupráci“. Přestože k samotné sérii počítačových experimentů prováděných Axelrodem lze mít výhrady[13], je možné z Axelrod (1984) a dalších publikací vyjít[14]. Obecně lze konstatovat, že Axelrodovy experimenty potvrzují výše zmíněnou skutečnost, že spolupráce se vyplácí, že se tak ale neděje automaticky, ale pouze při splnění určitých podmínek. Nelze přitom sestavit úplný výčet těchto podmínek, tedy jejich uzavřenou množinu, protože vždy mohou existovat podmínky, které vyplývají z konkrétní situace, konkrétního vývoje apod. Lze však zformulovat nutné (a vzhledem ke zde uvedenému tedy nikoliv postačující) podmínky.

To, že jsme začali právě R. Axelrodem, je důležité ještě z následujících důvodů:

- Jeho přístup je velmi obecný a současně srozumitelný. Ukazuje, jak velký význam pro zvýšení příklonu ke kooperativnímu chování hráčů má počet opakování hry.

---

[11] Poněkud expresivněji řečeno: „oko za oko, zub za zub“.

[12] Z dalších publikací se jedná zejména o Axelrod (1997).

[13] Výhrady formuloval např. Binmore (1998). Spočívají zejména ve skutečnosti, že programy mohou uplatňovat pouze strategie, které jsou jim naprogramovány. Programy sami o sobě nemohou inovovat, přicházet s jinými strategiemi. Série experimentů rovněž neuvažuje se situacemi, kdy se počet hráčů mění – někteří do systému přicházejí, jiní odcházejí apod. K těmto a dalším změnám však v reálném životě dochází. Je proto třeba k Axelrodovým experimentům přistupovat jako k modelovým experimentům, tedy experimentům, jež se odehrávají v určitém modelovém prostředí, přičemž model z důvodu přílišné komplexnosti skutečného prostředí nemůže obsáhnout všechny aspekty tohoto skutečného prostředí. Ostatně některé námitky připouští i přímo Axelrod (1984).

[14] Následující text vychází zejména z publikace Axelrod (1984). Myšlenky v této publikaci jsou ale v tomto textu dále a podrobněji rozvinuty i kriticky rozebrány. K další literatuře patří Plamínek (1994), Binmore (1998), Ostrom (1998).

- Tím velmi názorně a srozumitelně ukazuje na význam dlouhodobé perspektivy komunity, ve které se hry s opakováním hrají.

- Nebo ještě jinak řečeno v kontextu TMT, dává možnost ocenit význam srozumitelné a podložené perspektivy dlouhodobé dynamické stability TMT.

- Významně přispěl k propracování myšlenky evolučně stabilní strategie a inicioval další práce v tomto směru.

- Získané poznatky mají řadu konkrétních interpretací a vyplývají z nich důležitá doporučení.

K tomu, aby strategie spolupráce začala být preferována, musí být skupinově (kolektivně[15]) stabilní (Axelrod, 1984, s. 56). **Určitá strategie (strategie A) je kolektivně stabilní, pokud není nahrazena jinou strategií v důsledku invaze jiné strategie (strategie B).**

K tomu, aby strategie A nebyla nahrazena strategií B v důsledku invaze strategie B, se ovšem jedinci musí stále držet postupů, které platí v strategii A. Jinými slovy, nesmí se od těchto postupů odchýlit, tj. nesmí např. začít aplikovat postupy používané strategií B.

K odchýlení nedojde tehdy:

1. Pokud postupy strategie A dokážou reagovat na invazi strategie B a pokud je použití jiných postupů sankcionováno, přičemž sankce jsou dostatečně citelné.

2. Pokud jsou benefity ze strategie A vyšší (což, jak jsme si ukázali, souvisí především s perspektivou opakování hry).

Aby se jedinci od nějaké strategie neodchýlili, musí si být vědomi důsledků daného odchýlení, a to jak v podobě negativních dopadů (sankcí), nebo ztrát pozitivních efektů.

Pokud těmto důsledkům přisuzují malou váhu (událostem a výplatám vyplývajícím z těchto událostí je přisuzována malá hodnota)[16], je možné, že se jedinci budou od dosud používané strategie, i v případě existence sankcí trestajících toto odchýlení, odchylovat. V takovém případě tedy daná strategie nebude kolektivně stabilní. Jako důležitý závěr ze zde uvedeného plyne, že členové daného systému musí **vhodným způsobem diskontovat budoucnost, musí budoucím událostem přisuzovat odpovídající význam**. Představa budoucího vývoje hraje mimořádně významnou roli.

Z hlediska skupinové stability je třeba konstatovat, že jedna ze skupinově stabilních strategií je strategie, pokud všichni hráči vždy nespolupracují (podvádějí). Samotnému hráči se potom nevyplatí spolupracovat – protože spoluprací nezíská více než nespoluprací. Pokud totiž začne spolupracovat pouze jeden hráč a nikdo další, je spolupracující hráč odmítnut a daným odmítnutím přichází o užitky, které by mu plynuly z nespolupráce.

Na otázku, jak v systému, ve kterém nikdo nespolupracuje, zajistit spolupráci, Axelrod (1984) odpovídá, že toho není schopen jednotlivec, ale že stačí malá skupina osob, která začne spolupracovat. Za předpokladu, že výplatní matice členů této spolupracující skupiny je vyšší než výplatní matice zbývajících nespolupracujících osob, tak mohou začít spolupracovat i další doposud nespolupracují osoby. Je třeba zdůraznit, že strategie spolupracovat musí přinášet vyšší výnos i v případě, kdy je tato strategie alespoň některými nespolupracujícími osobami trestána, čili čistý výnos (po

[15] V souladu v tomto textu používanou terminologií lze rovněž uvést jako synonymum pojem „systémově stabilní“.

[16] Jinak řečeno, diskontní faktor, kterým se hodnotí budoucnost, je příliš velký.

snížení o trest) v případě spolupráce je stále vyšší než výnos v případě nespolupráce. Pravděpodobně však hodnota trestu nebude příliš velká – právě proto, že ostatní osoby nikdy nespolupracují, nemohou se ani domluvit na spolupráci za účelem potrestání spolupráce. Proti samostatným akcím nespolupracujících osob se mohou hráči, kteří začali spolupracovat, účinně bránit.

Uveďme ještě, že strategie TIT for TAT může být i v nespolupracující skupině účinná[17] – tato strategie začíná spolupráci, ale na nespolupráci reaguje také nespoluprací, tedy hráč, který uplatňuje strategii TIT for TAT, se v případě nespolupráce ostatních hráčů začne dříve nebo později chovat stejně jako zbytek skupiny. Tento hráč tedy může být vykořisťován (jeho výplaty mohou být menší než výplaty ostatních hráčů) pouze ze začátku hry. **Hraje-li se hra dostatečně dlouho, dostanou se jeho výplaty na úroveň výplat ostatních hráčů.**

Uplatňování strategie TIT for TAT tak může být nevýhodné pouze tehdy, pokud hra nemá dlouhého trvání - jako hra s opakováním se hraje malý, byť stále neznámý počet kol. Samozřejmě, že nespolupráce může s velkou pravděpodobností vést k rozpadu skupiny a tím ke konci hry. Pokud nějaký hráč ví s jistotou, že ostatní hráči v žádném případě nespolupracují, tak se tomuto hráči vyplatí rovněž nespolupracovat.

Ve většině případů však daná informace o nespolupráci není známa s naprostou jistotou. V takovém případě se (samozřejmě v závislosti na hodnotách výplatní matice) vyplatí zkusit spolupráci, protože spolupráce může hráčům přinést vyšší výnos než nespolupráce. Obecně potom lze konstatovat, že většina systémů v sobě má zakódovány elementární podmínky pro spolupráci, a to právě proto, že spoluprací lze zvýšit užitek spolupracujících osob. Čili i systémy, ve kterých obvykle neprobíhá spolupráce, možnost spolupráce v nich ale existuje, mohou přejít do stádia spolupráce (včetně výše uvedeného důvodu, že nespolupracující jedinci budou obtížně trestat spolupracující jedince). Stav, ve kterém nedochází k žádné spolupráci, je potom vzhledem k výše uvedenému spíše teoretickým stavem.

Postupy a podmínky, které dle Axelroda (1984, s. 110 a 126) napomáhají spolupráci, jsou následující[18]:

- omezovat závist,
- omezovat pokušení, aby některý z hráčů přestal spolupracovat
- reagovat jak na spolupráci, tak nespolupráci,
- změnit pohled hráčů na hodnocení přítomnosti a budoucnosti,
- změnit výplatní matice,
- změnit povědomí o minulosti, podporovat opakovanou spolupráci,
- nevytvářet příliš složitá pravidla.

Je třeba ještě jednou zdůraznit, že zde uvedený výčet není úplným. Jiné prameny[19] uvádějí další podmínky a postupy. V Axelrod (1984) zmíněné postupy však úzce souvisí s problematikou institucí, s vlastnostmi i cíli, které by jednotlivé instituce měly splňovat. Platí přitom, že pokud jednotlivé instituce budou v souladu se zde uvedenými

[17] Axelrod (1984, s. 64 a následující).

[18] Uveďme zde, že samotný Axelrod těmito postupy navrhuje, jak řešit situace her s opakováním, které mají charakter Vězňova dilematu. Jeho rady směřují přímo k samotným hráčům a říkají, jací by hráči měli být. V souladu s celým textem se lze ale domnívat, že není účinné pouze vysílat morální apely, respektive rady. Je nutné zajistit, aby tyto rady byly prakticky uskutečňovány. Tento text proto usiluje o praktickou realizaci jednotlivých rad (postupů).

[19] Např. Plamínek (1994), Kolokoltsov a Malafeyev (2010). Podobné podmínky, jaké uvádí Axelrod (1984), jsou však uvedeny např. v Ostrom (1998).

podmínkami, budou vytvořeny předpoklady pro vytváření institucionální rovnováhy. Pro naše potřeby hledání podmínek dynamické stability TMT bude potřeba tato doporučení modifikovat. Je ovšem dobré znát jejich původní podobu, protože z nich vycházela i E. Ostromová. Rovněž tak je důležité si povšimnout, že uvedená doporučení mají svůj původ jednak v inspiracích pocházejících z konceptů a modelů poskytovaných teorií her, tak i z empirických zkušeností.

Omezení závisti

Ekonomická teorie, sociologie i další vědy si jsou vědomy faktu, že člověka nezajímá pouze jeho absolutní postavení (např. absolutní výše majetku, příjmů apod.), ale rovněž relativní postavení (jeho výše majetku, příjmů apod. ve srovnání s výší majetku a příjmů jiných osob). Lidé tedy srovnávají své postavení s postavením dalších osob, přičemž pokud je toto jejich postavení ve srovnání s jinými odlišné, tak nemusí být spokojeni a mohou úspěšnějším subjektům závidět (Coyle 2010). Nejrůznější empirické průzkumy potom ukazují, že lidé mohou preferovat zvýšení svého relativního postavení i za cenu snížení absolutního postavení[20].

Důvody pro toto chování jsou hluboce racionální. Pokud mají lidé horší relativní postavení, mají zpravidla i méně investičních příležitostí, respektive disponují horšími investičními příležitostmi, takže jsou s velkou pravděpodobností znevýhodněni ve svém úsilí své postavení zlepšit. Naopak při přibližně stejném relativním postavení, má každý přibližně stejnou šanci své postavení změnit[21]. Jedná se dílčí projev důsledků **investování do společenské pozice**, které jsme podrobně rozebrali v přecházející monografii (Valenčík a kol., 2020).

Velké relativní rozdíly potom logicky vyvolávají závist. V praxi se daná závist může projevit kriminalitou, neochotou pracovat (nabízet své výrobní faktory lidem, kteří jsou na tom lépe), ale i sociálními nepokoji, bouřemi, v krajních případech i revolucemi apod.

K řešení daného problému ovšem nestačí jen morální apel, aby lidé nebyli závistí. Je třeba vytvářet podmínky pro to, aby se ve společnosti relativní rozdíly neprohlubovaly. Nutnou podmínkou zde je, aby i lidé s nízkým majetkem a příjmy (nižšími, než kterými disponuje jejich okolí) měli šanci svůj příjem a majetek zvětšit, a to prostřednictvím investic do svých schopností, protože tak získají praktické schopnosti nutné k jejich vyšší produktivitě a tím i vyšším příjmům.

Základní otázky teorie finančních trhů proto zní: **Co brání tomu, aby investiční příležitosti byly využívány podle míry jejich výnosnosti?**

Hlubší smysl a společenský kontext této otázky vyvstane, pokud si uvědomíme, že součástí vícedimenzionálního spektra investičních příležitostí jsou i investiční

[20] Konkrétním příkladem je studie Fischer a Tolgler (2008), která zkoumala výsledky průzkumu uskutečněného v roce 1996, ve kterém přes 30 000 osob z cca 30 národů a národností mj. odpovídalo na následující otázku: „Představte si, že si mát vybrat mezi světem A, ve kterém budete vydělávat 110 000 USD, ale ostatní budou vydělávat 200 000 USD nebo mezi světem B, ve kterém budete vydělávat 100 000 USD, ale ostatní budou vydělávat 85 000 USD, pro který svět se rozhodnete?“ I když ve světě A by dotázaný měl větší absolutní příjem, většina dotázaných volila svět B. Ačkoliv k takto formulované otázce lze mít výhrady (viz Wawrosz 2006), studie ukazuje vliv relativní pozice. Obdobně ukazují vliv relativní pozice experimenty, ve kterých hráč A získá určitou částku a nabízí hráči B libovolný podíl z této částky. Pokud hráč B nabídku přijme, je částka dle nabídky rozdělena mezi hráče A a B, pokud nepřijme, nezískává žádný hráč nic. Experimenty opakovaně prokázaly, že hráči B odmítají malé částky, ačkoliv i přijetím této malé částky by na tom byli lépe. Blíže viz např. Ostrom (1998), Frey a Stutzer (2000), Mace (2000), Frank a Bernanke (2002), Coyle (2010).

[21] Blíže např. Valenčík (2008).

příležitosti spojené s nabýváním, uchováním a uplatněním lidských schopností (Becker 1993), Carmichel 2017), (Friedman 1957).

Pokud by byly investiční příležitosti využívány podle míry jejich výnosnosti, byl by ekonomický systém maximálně efektivní a současně spravedlivý (ve smyslu dynamického pojetí spravedlnosti založené na tom, aby každý měl vytvořeny podmínky pro plný rozvoj a uplatnění svých schopností tak, aby to bylo výhodné i pro všechny ostatní). Jedná se tak o určitý pohled na obecně vývojové směřování společnosti i finančních trhů, (Neumann 1945–1946), (Palacios 2007).

Na první pohled se může zdát odpověď na otázku „Co brání tomu, aby investiční příležitosti byly využívány podle míry jejich výnosnosti?“ (pokud si uvědomíme její význam) poměrně triviální. Využívání investičních příležitostí podle míry jejich výnosnosti brání:

- Nedostatek informací (velmi obtížně lze vyhodnotit výnos investičních příležitostí obecně a těch, které jsou spojeny s nabýváním, uchováním a využíváním investičních příležitostí zvlášť).

- Nevyvinutost finančních trhů, neexistence nástrojů, které by umožnily uzavírat kontrakty mezi vlastníky investičních příležitostí a investičních prostředků.

Jsou hlavní příčinou skutečně výše uvedená omezení? Pokud by tomu tak bylo, tak bychom nepochybně pozorovali velmi výrazné tendence k jejich překonání jak z hlediska soukromých finančních institucí, tak i politik jednotlivých států. Kromě výše uvedeného je jednou z hlavních příčin nevyužívání investičních příležitostí podle míry jejich výnosnosti již dříve zmíněné **poziční investování**. Jeho negativní role se promítá i do podmínek vzniku a evoluční stability TMT.

Pokud jde o zdokonalování finančních trhů, tak v oblasti investic spojených s nabýváním, uchováním a uplatněním lidského kapitálu hraje klíčovou roli princip přenesené ceny, který umožňuje, aby pro společnost byly investice do lidských schopností finančně nenáročné – tj., aby nebyly financovány pouze z veřejných rozpočtů a nepřispívaly tak k dalšímu zadlužování. Podrobně jsme jej popsali v předcházejících monografiích. Připomeňme, že tento princip je založen na skutečnosti, že náklady na získání potřebných schopností jsou hrazeny až z budoucího příjmu, který investující osoba díky investicím získá.

Uplatnění principu přenesené ceny však je možné jen, pokud ve společnosti existují příslušné instituce, které toto uplatnění dovolují. Musí tedy vzniknout jednak příslušná pravidla, na základě kterých bude možno splácení formou přenesené ceny provádět. Dále musí existovat pravidla i organizace (institucionální governance), které zabrání možnému zneužívání. Například v případě úhrady vzdělávacích služeb formou přenesené ceny s podmínkou, že přenesená cena se nehradí, pokud příjem dotyčné osoby nepřekročí určitou částku, lze předpokládat, že může nastat situace, kdy se některé osoby s vysokým příjmem budou snažit placení přenesené ceny vyhnout, tj. nebudou chtít odvést příslušný podíl vzdělávací instituci, která jim vzdělání poskytla. Forma úhrady prostřednictvím přenesené ceny musí být administrativně jednoduchá.

Poskytovatelé vzdělávacích služeb musí mít přehled o příjmech svých absolventů, respektive musí být zaručeno, že absolventi vzdělávacích služeb budou úhradu za tyto služby (formou přenesené ceny) platit ze svého skutečného příjmu a nikoliv nějakého fiktivního nízkého příjmu. S reformou vzdělávacího systému tedy souvisí i reforma daňové soustavy, reforma veřejné správy (např. finančních úřadů) apod. Není úkolem tohoto textu rozepisovat detaily daných reforem. Řešení mohou být mnohdy jednoduchá – např. v podobě srážek ze mzdy, které zaměstnavatel hradí přímo vzdělávací instituci, k tomu aby bylo možné této jednoduchosti dosáhnout, je ovšem

třeba splnění dalších podmínek – zejména jednoduché daňové soustavy, jasných pravidel pro výběr daní, pojistného apod.

Vytvářet pobídky podporující spolupráci

Rozbor bodů „omezit pokušení nespolupracovat jako první“ „reagovat jak na spolupráci, tak nespolupráci“, „změnit pohled hráčů na hodnocení přítomnosti a budoucnosti“ a „změnit výplatní matici“ lze spojit. Tyto body řeší problematiku pobídek - jaké vlastnosti by měly mít pobídky podporující spolupráci[22]. Dají se přitom shrnout do doporučení vytvářet pobídky podporující spolupráci. Bod reagovat jak na spolupráci, tak nespolupráci říká, že jakýkoliv systém musí mít vytvořeny jak pobídky, které ocení ochotu jeho členů spolupracovat, tak stimuly, které budou trestat nespolupráci včetně paralelních her.

Je zřejmé, že spolupráce se musí vyplácet – ze spolupráce musí jednotlivým hráčům plynout větší odměna než z nespolupráce, a nespolupráce musí být pro hráče nevýhodná, zejména tehdy, pokud se zaváží spolupracovat a potom danou dohodu poruší. Jinými slovy, pobídky musí stimulovat hráče ke spolupráci. Zvláště v případě porušení spolupráce včetně hraní paralelních her je nutné, aby sankce byla okamžitá, čili aby krátkodobý zisk, který plyne z nespolupráce, nepřevážil. Je to totiž zejména jednak tento krátkodobý zisk, který podněcuje nespolupráci, a dále neschopnost odpovídajícím způsobem ohodnotit budoucnost. V případě dlouhodobé nespolupráce výkonnost systému klesá, takže nespolupráce se z dlouhodobého hlediska nevyplácí ani osobám, které začaly nespolupracovat a tak krátkodobě realizovaly zisk. V důsledku celkového poklesu výkonnosti systému mohou tedy nespolupracující osoby dříve nebo později získat menší výplatu než v situaci, kdy by spolupracovaly.

Je třeba ale zdůraznit, že jakkoliv trestání nespolupráce musí být včasné a rychlé, neplatí, že každá nespolupráce, každá paralelní hra, každé porušení pravidel, musí být potrestáno v podobě uvalení sankce. Respektive jinak – je třeba volit vhodnou formu sankce, přičemž omezení či ukončení spolupráce nemůže být touto sankcí vždy. V systémech, kde mají jednotlivé subjekty stejnou (respektive přibližně stejnou) vlivovou či vyjednávací sílu, může nevhodná sankce vést k řetězu vzájemné nespolupráce. Pokud na nespolupráci subjektu X, reaguje subjekt Y nespoluprací, může subjekt X reagovat další nespoluprací a v řetězci lze pokračovat. Nelze navíc zapomínat, že nespolupracující subjekty mohou mít další hráče ve svém okolí, nástupce apod. (např. členy rodiny, dceřiné organizace). I tyto subjekty mohou začít nespolupracovat. Systém (např. celá společnost) se potom dostává do stavu neustálé vendety (pomsty), kdy i relativně drobné porušení pravidel vede k další nespolupráci, jejímž důsledkem jsou velké ztráty[23]. Je proto rozumné zjistit, proč k porušení spolupráce došlo – někde může dané porušení naznačit, že v systému jsou špatně nastaveny stimuly, že náklady spojené se spoluprací jsou příliš vysoké apod.

Pokud je nespolupráce důsledkem těchto nebo podobných okolností, potom je lepší usilovat o ovlivnění daných okolností než jen sankcionovat. Jako důležitá podmínka se potom ukazuje, aby členové daného systému měli možnost spolu komunikovat (nejlépe tváří v tvář), respektive, aby daná soustava pravidel obsahovala mechanismus řešení možných problémů. Sankce má smysl stupňovat – ojedinělé

[22] Nespoluprací lze přitom rozumět jako porušení existujících pravidel (přičemž toto porušení může mít skrytý charakter).

[23] Jako typický příklad lze uvést princip krevní msty, který byl v minulosti uplatňován v Albánii. Tento systém vedl k dlouhotrvajícím konfliktům se ztrátami na životech, majetku apod. Podrobněji např. Hradečný a Hladký (2008).

porušení pravidel, respektive porušení, které není závažné, má smysl sankcionovat méně, než opakovaná porušení, respektive porušení způsobující velkou škodu (velkou ztrátu užitku).

Příjmy jednotlivých hráčů dávající celkovou výplatní matici hry logicky patří k nejvýznamnějším pobídkám, které ovlivňují chování lidí. Budou-li osoby, které spolupracují, mít lepší příjmy (obecně výnosy) než osoby, jež nespolupracují, bude daná skutečnost nejlepší pobídkou pro spolupráci. Změna výplatní matice však nenastává sama o sobě. Nutnou podmínkou je, že exitující instituce spolupráci podporují, čili že zajišťují, aby spolupracující osoby měly dlouhodobě vyšší příjmy (výnosy) než osoby nespolupracující. Pokud jsou totiž pobídky orientovány na krátkodobé efekty spolupráce, může tato krátkodobá spolupráce převažovat, což může přinášet negativní důsledky. Jako určitou analogii lze uvést jednu z příčin ekonomické krize, která postihla řadu zemí od roku 2008. Jednalo se o odměňování manažerů podle krátkodobého ekonomického zisku. Jak uvádí literatura[24], manažeři dostávali manažerské bonusy na základě krátkodobých (čtvrtletních či ročních) výsledků. To je nutilo provádět riskantní investice, které krátkodobě mohly být velmi vysoké (obzvláště, pokud byly prováděny s pákovým efektem[25]), dlouhodobě při poklesu trhu však přinesly velké ztráty. U krátkodobých investic se obecně projevuje situace klasického vězňova dilematu – pokud investuje jeden nebo málo investorů, budou investice vysoké, pokud investuje řada investorů, zvyšuje se nebezpečí ztráty. Začne se totiž uplatňovat zákon klesajících mezních výnosů, protože krátkodobé investice si jsou typově podobné. Dále dochází k růstu nabídky investičních prostředků a tudíž i k poklesu jejich ceny (výnosu). Obdobně lze konstatovat, formy, které vedou ke krátkodobým efektům spolupráce, si jsou obvykle typově podobné, takže v jejich případě obvykle platí zákon klesajících mezních výnosů, jenž v konečném důsledku vede k vyčerpání těchto krátkodobých efektů. To může obecně snižovat ochotu jednotlivých hráčů spolupracovat.

Jednou z cest, jak podporovat dlouhodobou spolupráci, spočívá dle Beckera (1997) v rozvíjení **představivostního kapitálu člověka**, aby člověk byl schopen současným statkům, které právě spotřebovává, přiřadit i část hodnoty budoucích statků, jež v důsledku aktuální spotřeby bude spotřebovávat v budoucnu. Teorie zde uvádí[26], že rozvoj tohoto představivostního kapitálu je možný – lidská psychika, konkrétně pak její prožitkový mechanismus, má schopnost reagovat na změnu podmínek tak, aby to, co zprostředkovává dosažení slasti, samo slast přinášelo. Nutnou podmínkou ovšem jsou investice do lidských schopností – představivostní kapitál se rozvíjí tehdy, pokud lidé rozvinou své primární schopnosti (číst, psát, počítat) i sekundární schopnosti (schopnost využívat již existující poznatky)[27]. Budou-li mít jednotliví lidé (členové systému, hráči) dostatečným způsobem rozvinut představivostní kapitál, dokážou si představit i dlouhodobé efekty spolupráce, které ve svém souhrnu (sumě) přinášejí vyšší výnos než efekty krátkodobé, a nebudou tedy tyto krátkodobé efekty preferovat.

[24] European Commission (2009).

[25] Pákovým efektem zde rozumíme situaci, investor investuje pouze část svých (vlastních) prostředků, zbytek si vypůjčuje. Pokud je investice zisková, nemá problém půjčku vrátit, je-li ale ztrátová, dostává se do problémů nejen investor, ale i jeho věřitelé. Existují i poněkud odlišné definice tohoto efektu. Podrobněji např. Jílek (2009).

[26] Např. Nakonečný (2009), Heissler, Valenčík, Wawrosz (2010b).

[27] Heissler, Valenčík a Wawrosz (2010).

Změnit povědomí o minulosti, podporovat opakovanou spolupráci

Bod „změnit povědomí o minulosti, podporovat opakovanou spolupráci“ se týká časových aspektů spolupráce. Tento bod jednak řeší problematiku minulosti, kdy neznalost o minulém vývoji může být významným aspektem, který brání navázání spolupráce, a jednak se zabývá konkrétními nástroji, jak nově vzniklou spolupráci učinit dlouhodobou.

Minulost hráčů je důležitá z důvodu, že na počátku každé spolupráce nemá nikdo ze zájemců o spolupráci jistotu, zdali ostatní hráči vskutku budou spolupracovat nebo nikoliv. Jednotliví hráči se tedy nacházejí v prostředí strategické nejistoty. Instituce mohou tuto strategickou nejistotu snižovat, sami o sobě však nemusí být dostatečnou pobídkou ke spolupráci. I přes fungující instituce a institucionální governance platí, že v případě porušení spolupráce vznikají straně, jež je porušením postižena, náklady a škody. K těmto nákladům logicky patří i náklady obětované příležitosti, které vznikají v důsledku toho, že při vymáhání své oprávněné pohledávky daný subjekt nemůže vykonávat jiné aktivity.

Tyto náklady zpravidla strana, která je porušením spolupráce postižena, nemá nahrazeny. Informace o minulém chování potom mohou strategickou nejistotu významným způsobem snižovat – mohou kupř. vést k tomu, že subjekt A nezačne spolupracovat se subjektem B, právě proto, že subjekt B v minulosti nespolupracoval. Subjekt A se tak vyhne eventuálním nákladům (včetně nákladů obětované příležitosti) spojených s rizikem možnosti nespolupráce subjektu B. Obecně zde platí: pokud v minulosti někdo spolupracoval, dodržoval pravidla spolupráce, může to být významnou referencí pro budoucí spolupráci. **Minulost hráče je tedy významným signálem, referenčním znakem.** Je zřejmé, že změnit povědomí o své minulosti musí být cílem a úkolem samotných hráčů. Pozitivní referenční znaky získají především svým chováním[28].

Nicméně samotné spolupracující chování v minulosti nemusí být dostatečnou podmínkou toho, že noví hráči začnou s danou osobou spolupracovat. Informace o minulém chování se k nim nemusí dostat, mohou je pokládat za nedůvěryhodné apod. I zde platí, že musí existovat instituce, které napomohou tomu, aby byly zveřejňovány pravdivé informace, aby bylo možno dané informace šířit a využívat. Rovněž musí existovat organizace, jež se dokážou za jednotlivé členy systému zaručit, poskytnout reference apod. Samotná existence a činnost těchto organizací musí být rovněž upravena příslušnými formálními a neformálními institucemi. Z hlediska existence různých organizací je třeba ještě zmínit, že největší problém se získáním důvěry mají mladí lidé, tedy osoby, které objektivně nemohly v důsledku své krátké minulosti příliš prokázat, že dokázaly spolupracovat a že neporušovaly pravidla spolupráce. U mladých lidí krom toho existují i další rizika porušení spolupráce. Jak konstatuje psychologická teorie[29], osobnostní struktura mladého člověka je ve stádiu prudkého vývoje, s tímto stádiem je spojeno časté střídání názorů, postojů apod. Existují zde tedy významné objektivní faktory, jež člověka nutí porušovat pravidla a zrazovat spolupráci, takže spolupráce s danými subjekty je více riziková. Určitou dodatečnou záruku potom může dát prostředí (tedy organizace), v němž se mladý člověk pohyboval – např. prostředí některých mládežnických organizací, církví apod. Pokud

[28] Odsud je mj. zřejmé, proč jsou tak ostré spory o pojetí dějin a výklad dějin. Je to zápas o uchování národní identity, o podporu ochoty lidí vzájemně spolupracovat na jedné straně, na straně druhé pak o vytvoření základu, pro vnášení konfrontačních vztahů do společnosti. Podobně se to projevuje i na nižší úrovni, kde vznikají a kde se rozhoduje o uchování TMT.

[29] Nakonečný (2009), Zuska (2001).

se jedná o prostředí, ve kterém k důležitým hodnotám (z pohledu institucionální ekonomie tedy neformálním institucím) patří úcta k přijatým závazkům, čestnosti apod., je větší pravděpodobnost, že si dotyčná osoba dané hodnoty osvojila a že se jimi bude ve svém životě řídit. Uveďme zde, že **Axelrod (1984) výchovu ke spolupráci v podobě vštěpování hodnot a dovedností podporujících spolupráci rovněž pokládá za důležitou podmínku vzniku spolupracujícího systému, respektive systému, ve kterém jednotlivé osoby dodržují své závazky.**

Opakování, respektive častá frekvence jsou potom logickými pobídkami, které podporují spolupráci. Problém vězňova dilematu vzniká, pokud se jedná o jednorázovou spolupráci, respektive o spolupráci s konečným počtem opakování. V těchto případech je pro hráče výhodné zradit, tedy nespolupracovat. **Pokud je spolupráce dlouhodobá, případně častá, pokud tedy hráči neznají konečný počet opakování dané hry, potom mohou převážit pobídky podporující spolupráci.** Jinými slova – s každým prodloužením perspektivy komunity, ve které se hry tohoto typu hrají, a návazně **představy jednotlivých hráčů o této perspektivě, se zvyšuje představa hráčů o velikosti výplaty, kterou dosáhnout v případě volby kooperativní strategie.** Platí to ovšem i naopak. Při ztrátě dlouhodobě perspektivy klesá ochota hráčů spolupracovat.

Nutnou podmínkou dlouhodobé, respektive opakované spolupráce ovšem je existence formálních i neformálních institucí, tedy pravidel spolupráce, institucí řešících práva a povinnosti (pohledávky a závazky) jednotlivých subjektů. Ekonomická výhodnost dlouhodobé spolupráce logicky spočívá v tom, že klesají transakční náklady spojené s vyhledáváním partnera, uzavíráním kontraktů apod. na jednotku transakce Na druhou stranu vznik a existence institucí zaručujících spolupráci rovněž vyžaduje náklady. Logicky tedy musí platit, že náklady na vznik a existenci institucí podporujících spolupráci musí být nižší než transakční náklady, které jsou důsledkem krátkodobé spolupráce.

I instituce tedy musí být efektivní, i při vytváření institucí je nutno zkoumat (alespoň hypoteticky), jaký by byl vývoj systému, pokud by daná instituce nevznikla, respektive nepůsobila. Je tedy nutné zkoumat náklady obětované příležitosti spojené se vznikem a existencí nějaké instituce. Lze se zde domnívat, že jednou z příčin existence paralelních her je právě skutečnost, že řada institucí je příliš nákladná, tedy že náklady spojené s jejich vznikem a existencí převyšují transakční náklady spojené s vyhledáváním partnerů ve světě, ve kterém převládají paralelní hry, případně krátkodobá spolupráce. Jinými slovy, porušením institucionálního pravidla (hraním paralelní hry) nese porušivší strana menší náklady, než jsou náklady spojené se složitou institucí, která podněcuje spolupráci.

Zdůrazněme, že instituce podporující spolupráci nesmí být nákladné – nesmí převyšovat výnosy spojené se spoluprací a nesmí být vyšší než náklady vznikající v případě neexistence těchto institucí. Jeden z důvodů nákladnosti institucí je přitom jejich složitost. Dlouhodobá respektive opakovaná spolupráce se může odehrávat i v rámci paralelních her, přičemž dlouhodobost může podporovat trvání těchto her, dlouhodobé paralelní hry mohou přinášet jejich hráčům značné zisky, o které by v případě ukončení spolupráce přišli. V kontaktech, které nemají charakter paralelní redistribuční hry, potom dlouhodobost může vést rovněž k určité rigiditě, neochotě či neschopnosti reagovat na změny vnějších podmínek (podrobněji viz např. Zuska 2001 či Nakonečný 2009). Je tedy třeba zdůraznit, že samotná dlouhodobost kontraktů není postačující podmínkou, jak paralelní hry omezit. Vedle uvedených dalších podmínek je důležité, aby prostředí, ve kterém k dlouhodobým kontraktům dochází, mělo

charakter **otevřené společnosti**, tj. aby v něm byl umožněn volný příchod do a odchod ze systému, aby mohlo docházet ke kreativní destrukci, aby byla možná změna osob uzavírající kontrakty apod.

Nevytvářet složitá pravidla

Bod „nevytvářet příliš složitá pravidla“, je v Axelrod (1984, s. 110) formulován slovy *„nebuďte příliš chytří“*. Axelrod tuto radu zdůvodňuje zkušenostmi z počítačového turnaje stručně, kde programy uplatňující příliš složitá pravidla (složité vyjednávací strategie), neobsadily přední místa. Axelrod se domnívá, že daný neúspěch byl způsoben tím, že **programy uplatňující příliš složité strategie nedokázaly včas reagovat na změnu chování ostatních programů (v rámci limitů, kterými z hlediska naprogramování byly programy omezeny)**.

Jinými slovy, programy uplatňující složité strategie složitě analyzovaly každou změnu v chování jiných programů, porovnávaly tuto změnu s předcházejícím chováním těchto jiných programů a na změny nebyly schopny odpovídajícím způsobem včas odpovědět. Axelrod (1984) dále obecně konstatuje, že příliš složité strategie neberou v úvahu, že chování ostatních subjektů se může na základě toho, že někdo uplatňuje složitou strategii, změnit. Toto obecné konstatování je v souladu s tím, co se v makroekonomii nazývá Lucasovu kritikou (viz Lucas 1976) – tato kritika říká, že je chybou odhadovat efekty nějakého opatření na základě minulého chování. Právě proto, že došlo ke změně chování nějakého subjektu, respektive ke změně nějakého opatření (v terminologii teorie her došlo ke změně v množině hráčů, výplatní matice apod., případně ke změně pravidel hry, v terminologii institucionální ekonomie mohlo dojít ke změně určitých institucí), může dojít i ke změně chování ostatních subjektů, protože daná prvotní změna je pobídkou, která nutí tyto ostatní subjekty k nějaké reakci. **Pokud někdo uplatňuje příliš složitou strategii, tak nutí ostatní subjekty na tuto jeho strategii reagovat, tudíž se může chování ostatních subjektů změnit.**

Z metodologického hlediska je tento Axelrodův závěr zajímavý propojením interpretace matematického modelu a matematickým experimentem a následnou interpretací zohledňující konkrétní zkušenosti hodnotitele.

Z hlediska makroekonomie lze jako další teorii související se zde rozebraným Axelrodovým tvrzením zmínit i teorii racionálního očekávání argumentující, že lidé se chovají racionálně a pro své rozhodování využívají všech dostupných informací (včetně informací o minulém vývoji, ale nejen informací o minulém vývoji). Pokud nějaký hráč v minulosti uplatnil složitou strategii, tak daná skutečnost je sice informací o minulém chování, nicméně lze z ní předpokládat, že tuto složitou strategii uplatní i v aktuální hře. Pro ostatní hráče je proto racionální zjistit si o této složité strategii co nejvíce informací, odhadnout, jak se tato strategie projeví v aktuální hře, tj. nevycházet pouze z minulého vývoje, ale ze všech dostupných informací. Platí přitom, že **složité strategie mohou být pro ostatní hráče příliš komplikované, takže jim neporozumí a nebudou na ně odpovídajícím způsobem reagovat (jak složité strategie předpokládají), tudíž tyto strategie nedosáhnou žádoucího cíle**. Rovněž lze očekávat, že složité strategie budou příliš těžkopádné a pomalé, takže nedokážou včas reagovat na jednání ostatních hráčů, nedokážou vzít toto jednání do úvahy a nedokážou se včas změnit. Takové strategie potom logicky nebudou efektivní.

Má smysl se podrobněji zastavit u toho, proč tento text na rozdíl od Axelroda (1984) dané doporučení vědomě formuluje nikoliv jako nebýt příliš chytrý, ale jako nevytvářet příliš složitá pravidla. Je tomu tak ze dvou důvodů. Jednak jakákoliv strategie musí vycházet z pravidel, která říkají, v jakých podmínkách, za jakých předpokladů apod.

má být tato strategie uplatněna. Jsou-li komplikovaná pravidla, bude nutně komplikovaná i samotná realizace strategie. Navíc zde může docházet k několikanásobnému časovému zpoždění – nejprve se dle složitých pravidel bude složitě vyhodnocovat situace, potom proběhne složitý rozhodovací proces a nakonec vlastní realizace. Vlastní realizace, ke které tedy dochází až za určitý čas, potom nemusí odpovídat podmínkám, za kterých bylo rozhodováno (ty vycházejí z vyhodnocení situace), protože se mezitím situace změnila. To vše prohlubuje neefektivitu dané strategie. Druhý důvod říká, že pokud vlastní strategie používá příliš složitá pravidla, je rovněž možné, že ostatní subjekty tyto pravidla nepochopí. Axelrod (1984, s. 122) upozorňuje, že ačkoliv dotyčná osoba postupuje podle určitých pravidel, tak ostatní subjekty se mohou domnívat, že tomu tak není a že jedná ryze náhodně.

Ryze náhodné jednání (respektive dojem o ryze náhodném jednání) není dobrým předpokladem pro spolupráci – ostatní subjekty vlastně nevědí, jak se dotyčná osoba zachová. Ostatním subjektům chybí jistota, tedy jedna ze základních lidských potřeb[30], a mohou tedy spolupráci se subjektem uplatňujícím příliš složitá pravidla omezovat, respektive s ním nespolupracovat vůbec. Zvlášť paradoxní situace potom může nastat, pokud řada subjektů (členů určitého systému) při realizaci svých strategií používá příliš složitá pravidla, která nejsou vzájemně v souladu. V takovém případě může prudce klesat míra spolupráce v daném systému a systém se může chovat ryze chaotickým způsobem. Přílišná komplexita tedy vede k opačnému výslednému efektu – totálnímu (naprostému) chaosu[31].

Pojem pravidla v tomto textu užíváme v širším smyslu než pravidla při uplatňování určité strategie – pravidla jsou jednotlivé formální a neformální instituce, které ovlivňují lidské jednání. V tomto textu byl již několikrát zmíněn požadavek právní teorie[32], že zejména psané právo (tj. formální instituce) má být přehledné a srozumitelné. Složitá pravidla tento požadavek logicky nesplňují. Pokud jsou existující instituce (formální i neformální pravidla) příliš složitá, tak si jednotlivé subjekty budou tato pravidla různými způsoby upravovat tak, aby si je zjednodušily. Právní vědomí (obecněji institucionální vědomí) nebude ale v takovém případě vycházet ze skutečného (složitého) znění pravidla, ale z jeho zjednodušené interpretace. Tuto interpretaci, protože se při ní bude mnohdy postupovat, lze nazvat neformální institucí. Lze přitom předpokládat, že složitá pravidla budou existovat zejména v kategorii formálních institucí, tedy v kategorii, která je jednoznačně produktem záměrného lidského jednání[33].

Pokud bude existovat tlak na dodržování složitého pravidla, je pravděpodobné, že subjekty, jež mají složité pravidlo dodržovat, budou na tento tlak nějakým způsobem reagovat. Jedna z možných reakcí je, že tyto subjekty sice budou vnějškově pro ně příliš složitá pravidla dodržovat, skrytě však budou jednak jinak. Z hlediska výše uvedeného budou hrát paralelní hru. Logickým důsledkem je narušení institucionálního rámce, rozpor mezi formální a neformální institucí a narušení procesu vytváření

[30] Nakonečný (2009).

[31] Danou situaci, kdy spousta subjektů používá příliš komplexní strategie a pravidla, lze označit za specifický projev situace vězňova dilematu – ve výsledku jsou na tom totiž členové dané systému hůře (nerealizují efekty z kooperace), než kdyby složitou strategii neprovozovali.

[32] Např. Gerloch (2009).

[33] Složitá mohou být ale i některá neformální pravidla. Jako typický příklad složitých neformálních pravidel uplatňovaných v minulosti lze uvést pravidla dvorní etikety. Složitost těchto pravidel sice měla svůj logický důvod – pravidla byla jednou z forem bariéry vstupu do odvětví. Ostatně tato pravidla se uplatňovala v uzavřeném systému. Nicméně literatura ukazuje, že i tato pravidla byla porušována.

institucionální rovnováhy[34]. Důležitý obecný závěr plynoucí z tohoto textu tedy říká, že složité formální i neformální instituce vytvářejí podmínky pro paralelní hry a pro narušování institucionální rovnováhy.

Chceme-li tyto jevy omezovat, nesmíme dané podmínky vytvářet, tj. je **nutno formulovat pravidla tak, aby byla pochopena**. Složitost pravidel lze zvyšovat pouze tehdy, budou-li souběžně prováděny další kroky - zejména budou-li rozvíjeny schopnosti (zejména vzdělanostní schopnosti) jednotlivých členů systému (např. formou investování do těchto schopností). Potom je větší pravděpodobnost, že i složitá pravidla budou pochopena, že se podle nich bude postupovat v reálném čase, čili že podle nich bude adekvátně reagováno na aktuální situaci apod.

Axelrodovy závěry týkající se jednoduchosti, srozumitelnosti a přijatelnosti pravidel se beze zbytku potvrdily v období epidemie covid-19. Nepředvídatelnost vývoje a působení různých vnějších vlivů v řadě zemí vedlo k četným porušením požadavku jednoduchosti, srozumitelnosti a přijatelnosti pravidel chování, resp. přijatých opatření, a tím i výraznému snížení jejich účinnosti.

V případě TMT je význam permanentní vzdělání členů týmu dán nejen výše uvedeným, ale bezprostředně souvisí se zvyšováním potenciálu týmu jako základě zvyšování výplat při kooperaci. Vzdělání současně umožňuje jednotlivým členům týmu, aby si lépe uvědomovali perspektivu a chápali vizi, na které je opakování hry (řešení základního dilematu) založeno, a aby si stále více uvědomovali prostředí, ve kterém se hra hraje.

Struktura institucí podporujících spolupráci a omezujících paralelní hry v malých otevřených systémech

Z předcházejícího textu vyplývá, že hraní paralelních her je projevem lidské přirozenosti, biologické podstaty člověka. Paralelní hry jsou projevem nespolupráce – osoby hrající paralelní hry porušují pravidla dohodnutá v legálním systému, tedy v rámci legálního systému nespolupracují. Pokud se pro určitého hráče stane paralelní hra dominantní hrou, začne základní dilema řešit v neprospěch zvyšování potenciálu TMT.

Existence vhodných institucí může hraní paralelních her omezovat, zdůrazněme však, že se toto hraní nedá zcela vyloučit. V souladu s Axelrodem (1984) lze na základě výše uvedeného konstatovat, že instituce, které omezují hraní paralelních her, nesmí být příliš složité, musí podněcovat dlouhodobou, trvanlivou spolupráci s častými frekvencemi, umožňovat získávání informací o minulosti hráčů, dokázat včas reagovat na porušení spolupráce věrohodnými sankcemi, umožňovat, aby spolupracující hráči měli vyšší hodnoty výplatní matice než nespolupracující, umožňovat investice do lidských schopností, aby každý, kdo má zájem, mohl prostřednictvím svých schopností dosáhnout odpovídajícího příjmu. Struktura těchto institucí bude vytvářet předpoklady, aby jednotliví hráči neusilovali o jejich změnu, a může tak napomáhat vzniku institucionální rovnováhy.

Jednou z podmínek, aby institucionální rovnováha nastala, je že daný systém zajišťuje jeho členům přijatelnou úroveň udržitelného rozvoje. Menzel (1988) podrobně zkoumá charakteristiku institucionálního prostředí, které se snaží omezovat paralelní hry v zemích, jež dlouhodobě patří k ekonomicky úspěšným, tedy zajišťují přijatelnou úroveň udržitelného rozvoje (Švýcarsko, Dánsko, Švédsko a Kanada). Co se týče

[34] Pokud formální a neformální instituce nepřispívají k přijatelnému rozvoji, tak nastává institucionální nerovnováha.

ekonomického úspěchu, dospívá k závěru, že byl způsoben kombinací následujících faktorů:

a) přijímáním moderních technologických postupů ze zahraničí a vlastní invenční činností (tj. invencemi, které vznikaly přímo v dané zemi);

b) obchodní politikou podporující integraci dané země do mezinárodního obchodu, přičemž tato politika chránila některé domácí oblasti výroby – v souhrnu se jednalo o politiku postupné liberalizace zahraničního obchodu, jež byla doprovázena rostoucími státními intervencemi;

c) politikou nejprve nízkých mezd a později politikou orientovanou na kvalitu vyvážené produkce.

Realizace zde zmíněných politik byla prováděna prostřednictvím konkrétních institucí. Z tohoto úhlu pohledu považuje Menzel za důležité, aby:

a) instituce, které při vzniku průmyslové (industriální) společnosti v daných zemích zabraňovaly nadměrné koncentraci půdy v rukou několika málo osob;

b) instituce podporující vzdělávání nejširších vrstev obyvatel;

c) politické instituce, které dávaly většině obyvatel možnost vyjádřit své zájmy a dokázaly řešit konflikty mezi jednotlivými osobami mírovými prostředky[35].

Tyto názory se z hlediska problematiky TMT týkají zejména prostředí, ve kterém týmy vznikají a působí. V porovnání s Axelrodovým přístupem mnohem více vycházejí z empirie a představ jejich autora, jsou výrazně méně podloženy teoretickým modelem.

David a Mach (2007) při rozboru Meznzelovy publikace upozorňují, že Menzel analyzoval země, které patří do kategorie zemí s malou otevřenou ekonomikou (obecněji lze použít pojem malé, otevřené systémy[36]). Vzhledem ke své velikosti, kdy je pro ně neekonomické, aby produkovaly všechny statky nutné k uspokojování potřeb svých obyvatel, a musí se tedy spolehnout na vývoz a dovoz, jsou tyto země vystaveny řadě rizik. Chtějí-li daným rizikům úspěšně čelit, musí vytvořit odpovídající instituce. Podle David a Mach (2007) k těmto institucím patří[37]:

1. Instituce řešící konflikty mezi jednotlivými subjekty mírovou cestou.

2. Instituce chránící soukromé vlastnictví.

3. Instituce „domácí kompenzace“ – jedná se o celou škálu institucí, např. instituce podporující domácí producenty, zejména potom producenty, kteří dodávají především na domácí trhy,

4. Instituce, které dokážou řešit nepříznivé postavení některých osob (např. tím, že jim umožní investovat do jejich schopností).

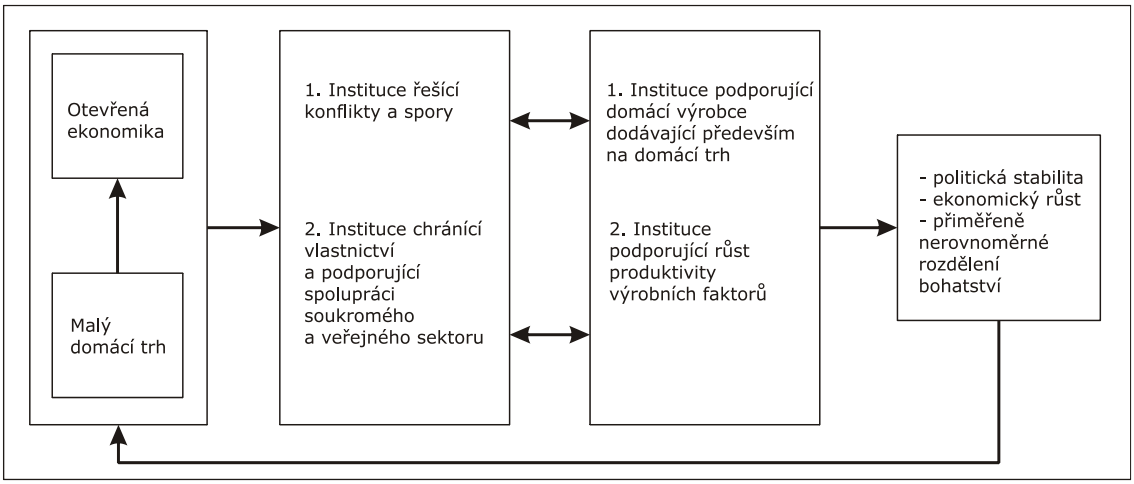
5. Instituce podporující růst produktivity v jednotlivých sektorech produkce.

[35] Lze říci, že v uvedených společnostech vznikl široký dominantní sociální blok.

[36] Pojem malé otevřené systémy má smysl užívat jako charakteristiku, čím se dané systémy odlišují od jiných systémů. Je třeba zdůraznit, že slovo otevřenost zde charakterizuje zejména skutečnost, že tyto systémy směňují řadu statků se zahraničím, respektive obecněji, s jinými systémy (ekonomicky řečeno, slovo otevřenost je odvozeno z podílu exportu a importu na HDP). Nicméně tato otevřenost je jedním z mnoha projevů otevřené společnosti jako celku – čili otevřenost ve vztahu k zahraničí je logickým projevem otevřené společnosti.

[37] Podobný, nikoliv ale shodný institucionální rámec je uveden v Brousseau a Nicita (2010).

Obrázek 2: Instituce a ekonomický růst v zemích s malou otevřenou ekonomikou



Zdroj: David a Mach (2007), vlastní zpracování a překlad.

Tento komplex institucí v sobě obsahuje řadu pozitivních rysů. Patří k nim, že jednotlivé instituce dokážou chránit některé subjekty (např. dělníky, farmáře) před vnějšími šoky a tak zabraňují jejich vyčlenění ze společnosti. Pokojné řešení konfliktů vytváří konsensuální řád, jinými slovy, řád, ve kterém je možná spolupráce (v terminologii teorii her jsou možné kooperativní hry). Instituce vedou dále k relativní rovnosti v rozdělování důchodů, nevytvářejí tedy procesy závisti a nespokojenosti u některých obyvatel (skupin obyvatel). Zároveň dané instituce zabraňují sociální fragmentaci a vytvářejí podmínky pro investice do lidských schopností (lidského kapitálu) a inovace. Dále vytváří rámec pro každodenní transakce, redukuje nejistotu, která je s danými transakcemi spojena, a dovoluje jednotlivcům i skupinám zvyšovat jejich množinu výnosných vztahů a tím přispívá k růstu jejich bohatství[38]. Daná struktura institucí splňuje podmínky, které mají instituce omezující paralelní hry – vedle výše zmíněného omezení závisti omezují i pokušení, aby jednotliví hráči přestali spolupracovat, napomáhají změně výplatní matice, podporují dlouhodobou spolupráci. Mají-li instituce zajišťovat přijatelnou úroveň ekonomického rozvoje, nemohou být příliš složité (složitost je překážkou daného rozvoje). Pokud instituce obsahují uvedené znaky, tak daná struktura institucí napomáhá dosažení institucionální rovnováhy.

Lze sice oprávněně namítnout, že analýza institucí obsažená v Menzel (1988), David a Mach (2007) se orientuje na charakteristiku institucionálního prostředí, které napomáhá spolupráci a omezuje paralelní hry, pro relativně omezený okruh systémů – jak již bylo uvedeno výše, jedná se o země s malou otevřenou ekonomikou.

Dalším problémem je, že toto pojetí nebere v úvahu vliv struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad a tendenci směřování ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na diktátu redistribuční moci. Nicméně jsou dobrým základem pro identifikování jevů, které působí v prostředí, ve kterém vznikají a rozvíjí se TMT.

Shrnutí kapitoly

Pokusme se o určité shrnutí. Většina zmíněných faktorů (např. instituce řešící konflikty mezi jednotlivými subjekty mírovou cestou, instituce chránící soukromé vlastnictví, instituce podporující růst produktivity v jednotlivých sektorech produkce) jsou

[38] Podrobněji rovněž viz North (1990).

univerzální – existují ve všech systémech, které dosahují ekonomického růstu. Pro zde zmíněné země (Švýcarsko, Dánsko, Švédsko a Kanada) jsou tak výrazněji specifické pouze instituce, jež napomáhají sociální homogenitě dané země a eliminují vysokou nerovnost v postavení jednotlivých osob. Jednotlivé instituce se potom uplatňují nikoliv pouze na úrovni prvního řádu, ale na všech vyšších úrovních – ostatně bez ekonomického rozvoje systémů vyšších řádů (regionů, firem, rodin apod.) by nebyl možný ani rozvoj systému prvního řádu (příslušné země). I na těchto vyšších úrovních jsou tedy respektována vlastnická práva, jsou podporovány aktivity zvyšující produktivitu daného systému apod.

Na uvedenou problematiku nutno nahlížet též z hlediska paralelních her, tj. her, které se hrají souběžně s dominantní hrou v daném systému. V současné době se pro tyto hry používá pojem „externality“ (přesahy) dominantních her, které dominantní hru zpětně ovlivňují. V některých případech může být vliv paralelních her na dominantní hru pozitivní, většinou však působí nepříznivě, tj. ovlivňují parametry základního dilematu ve směru snížení ochoty spolupracovat.

Zde popsaný charakter institucí zároveň vytváří předpoklady pro to, aby jednotlivé osoby žijící (působící) v daném systému investovaly do svých schopností a aby v tomto systému byla zaručena možnost co nejširšího příchodu a odchodu ze systému. Jinými slovy tyto instituce mají charakter institucí vedoucích k institucionální rovnováze. Instituce řešící konflikty mezi jednotlivými subjekty mírovou cestou, instituce chránící soukromé vlastnictví snižují náklady, které by jinak vznikaly, čímž prodlužují investiční horizont (dobu, po kterou se investice bude vyplácet) a zvyšují ochotu jednotlivých osob do svých schopností investovat. Instituce podporující růst produktivity v jednotlivých sektorech produkce zvyšují míru kreativní destrukce, takže vytvářejí jednak tlak na to, aby docházelo k investicím do lidských schopností, zároveň, aby struktura investic měla především obecný charakter.

Zkušenosti jiných zde zmíněných zemí, ukazují, že dané instituce lze vytvořit v procesu institucionální změny. Tento proces institucionální změny přitom může být relativně rychlý, byť samozřejmě probíhá postupně a do určité míry vychází z historických tradic daného systému[39]. Přes odlišnosti, kterými se jednotlivá institucionální prostředí vyznačují (např. v podobě neformálních institucí), se ukazuje, že instituce podporující ekonomický růst prostřednictvím spolupráce a dělby práce mají řadu společných rysů.

Institucionální změna, která podporuje spolupráci a omezuje paralelní hry a zároveň vytváří předpoklady pro nastolení institucionální rovnováhy, je nejen možná, ale je i uskutečnitelná. V důsledku naší přirozenosti sice budou v každém lidském systému neustále existovat tendence k hraní paralelních her, tyto tendence však lze za určitých podmínek omezovat tak, aby byl zaručen rozvoj daného systému jako celku i rozvoj jednotlivých subsystémů a členů systému.

Vývoj institucí (v širším smyslu tohoto slova) vytváří podmínky, v nichž vznikají a působí TMT, přitom neformální i formální instituce se vytvářejí uvnitř TMT v podobě respektovaného (a případně i organizačně fixovaného) rozdělení rolí a pozic, dále pak pravidel, které členové týmu znají a sdílejí.

[39] Např. David a Mach (2007) ukazují, že podstatné institucionální změny, které vedly k ekonomické prosperitě Švýcarska, se odehrály v letech 1870–1950. Jakkoliv i před tímto obdobím existovaly ve Švýcarsku instituce, které umožňovaly svobodný obchod apod., tehdejší instituce nebyly schopny zabezpečit trvalý ekonomický růst. Aby tento růst byl možný, muselo dojít k institucionální změně. Relativně rychlá institucionální změna, jejímž důsledkem byl ekonomický růst, podpora spolupráce a omezení paralelních her, se odehrála v řadě, na první pohled odlišných, systémů, které před touto změnou lze charakterizovat jako uzavřené společnosti. Jako příklad lze zmínit některé východoasijské země.

2. K evolučně stabilní strategii lidských komunit a společnosti

Evolučně stabilní strategie

V době, kdy byly získávány důležité poznatky interpretací výsledků Axelrodových turnajů, se rodil další důležitý pojem: **Evolučně stabilní strategie**. Zatímco Axelrodovy turnaje byly založeny na hře typu Vězňovo dilema s opakováním, stala se základem úvah vyúsťujících v přesnou definici evolučně stabilní strategie hra typu Jeřáb a Hrdlička[40], která je sice obdobou hry typu Vězňovo dilema s opakováním ale má některé odlišnosti.

Význam odhalení a definování pojmu evolučně stabilní strategie je dán mimo jiné tím, že se jedná o specifický případ Nashovy rovnováhy, tj. jednoho z ústředních pojmů teorie her. Nashova rovnováha.[41]

Nashova rovnováha nastává v případě, kdy jednostranná změna strategie jedním hráčem (tj. když všichni zůstanou u své původní strategie, ale jeden hráč svou strategii změní) má za následek, že se výplata hráče, který změnil strategii, nezvýší (hráč si nepolepší).

Definice evolučně stabilní strategie specifikuje Nashovu rovnováhu na oblast her s neomezeným počtem opakování a sémanticky je specifikuje na případ replikujících se entit: **Strategie určitého kmene (druhu, rodu) replikujících se entit je evolučně stabilní, pokud změna chování (volba jiné strategie) některým replikantem (mutantem) mu nezajistí výhodu oproti ostatním replikujícím se entitám daného rodu.[42]**

V tuto chvíli si můžeme položit otázku, zda i v případě lidských komunit, případně společnosti jako takové, existuje něco, co by bylo možné označit za evolučně stabilní strategii. Pokud bychom hledali odpověď na tuto otázku, zjistili bychom, že se jedná o problém velmi komplikovaný, zejména pokud jde o vymezení podmínek, za kterých můžeme v případě lidských komunit označit strategii za evolučně stabilní. Vždy totiž musíme uvažovat dvojí:

- To, jakou podobu má výplata replikující se entity, což je v případě lidského jedince značný problém, zejména pokud ji budeme chápat ve smyslu „užitku“.

- Vliv prostředí, ve kterém komunita působí, na efekty, které může přinést změna strategie některému členovi komunity.

Najít vhodný model pro konkrétní případy naráží v obou směrech na řadu úskalí. Pokusíme se s nimi vyrovnat, ale ještě před tím se na problém evolučně stabilní strategie v oblasti lidských komunit podíváme prizmatem výsledků dalších významných bádání. Návazně si ukážeme, že problematika hledání evolučně stabilní

---

[40] Podrobněji ji popíšeme v dalším textu.

[41] Nazvaná podle jedné z nejvýraznějších osobností teorie her J. Nashe, který objevil její význam a dal její definici. Nash dokázal (a je to jeden z nejvýznamnějších i nejzajímavějších důkazů v teorii her), že každá hra (ve smyslu matematické teorie her) má nejméně jednu ronováhu tohoto typu. Pokud je ve hře jediná rovnováha tohoto typu, pak její nalezení splývá s tím, co intuitivně chápeme pod řešení hry, tj, nalezením optimální strategie. Problém je v tom, že existují hry, které mají rovnováh tohoto typu více. Jedním z případů je poměrně jednoduchá hra typu Manželský spor.

[42] Nashovu rovnováhu i evolučně stabilní strategii jsme formulovali v podobě, kdy si hráč „nepolepší“. Lze ji formulovat i v zesílené podobě, že si hráč změnou strategie „pohorší“. Z matematického hlediska je rozdíl významný a otevírá řadu otázek. V případě aplikací, kterými se zabýváme, rozdíl není podstatný. Například proto, že v reálném světě existují vždy nenulové transakční náklady na změnu strategie, dané například i tím, že změna je spojena s rizikem, že se projeví vliv nějakého neočekávaného fenoménu, a tudíž „nepolepšení“ znamená prakticky vždy „pohoršení“.

strategie pro případ lidských komunit bezprostředně souvisí s odhalením širšího významu a perspektivní role TMT. I z tohoto hlediska se ukazuje, že TMT je nutné chápat nikoli jen jako empiricky pozorovatelný fenomén, ale také jako teoretický konstrukt, prostřednictvím kterého jsem v realitě schopni rozpoznat důležité vývojové tendence.

Z díla a o díle E. Ostromové a V. Ostroma

Teoretická literatura k evoluční stabilitě lidských komunit vycházející z díla Elinor Ostromové (a jejího manžela Vincenta Ostroma, který byl i jejím rovnocenným partnerem v bádání) je velmi rozsáhlá a lze z ní vytěžit velmi mnoho k problematice TMT. Z rozboru jejich díla vyplynou některé další aspekty, které se týkají významu TMT a jejich souvislosti s hledáním evolučně stabilní strategie celé lidské komunity (v lokálním i globálním měřítku).

Začneme prezentací některých důležitých momentů ze života a díla Elinor a Vincenta Ostromových z pera jejích dlouholetého spolupracovníka (Herzberg 2015). Obsahuje nejen svědectví toho, jak se jejich dílo rodilo, ale i to, jak vzniklo zaměření jejich bádání daným směrem.

„Elinor (Lin) a Vincent Ostromovi strávili celý život vytvářením školy institucionální analýzy zaměřené na sílu lidské kreativity při řešení kolektivních lidských dilemat. Ostromovi používali abstraktní metody a jazyk teorie veřejné volby, docenění lidských schopností a samosprávy jim umožnilo spojit bádání s reálným světem. Kombinovali teoretickou analýzu, laboratorní experimenty a empirickou práci v terénu. Strávili svůj život vytvářením školy institucionální analýzy zaměřené na sílu lidské kreativity při řešení kolektivních lidských dilemat.

Podle nich občané musí pro udržení výhod demokracie udělat více než jen hlasovat: To, jak se lidé chovají, když mají přímý vztah k sobě navzájem v běžných životních situacích, je pro demokratický způsob života mnohem významnější než zásada „jedné osoby - jednoho hlasu“, většinové vlády apod.

Demokratické způsoby života se opírají spíše o schopnosti samoorganizace než o předpoklad, že vládne něco, čemu se říká vláda. Argumentovali nejen tím, že je nutná samospráva, ale také tím, že lidé mají schopnost tuto samosprávu vykonávat.

Tvrdili, že má-li člověk porozumět tomu, co funguje, musí pečlivě hledat v komunitách, aby porozuměl pravidlům politiky v rámci širších sociálních pravidel.

Podle Ostromových procesy kolektivní volby fungují na třech úrovních institucionalizace: operační úroveň, úroveň kolektivní volby a konstitutivní úroveň:

- Operační úroveň obsahuje rozhodnutí učiněná uživateli a pracovníky týkajícími se každodenního života, denní činnosti, jako je těžba, monitorování a rozhodnutí o údržbě v rámci kolektivního zavlažovacího systému apod.

- Úroveň kolektivní volby zahrnuje ta rozhodnutí stanovující zásady, které řídí provozní úroveň. Tato rozhodnutí zahrnují pravidla, která určují, jak budeme strukturovat denní interakce a jak můžeme monitorovat používání zdrojů, nebo jak nastavíme pravidla pro jejich užití.

- Úroveň konstitutivní stanoví, kdo bude zapojen, a stanoví pravidla, která se použijí na úrovni kolektivní volby.

Tvorba institucionálních pravidel na konstitutivní úrovni často vyžaduje větší konsenzus, protože všechna ostatní rozhodnutí vyplývající z těchto pravidel.

Víra v přínosnost a schopnosti každého jednotlivce byla nejdůslednějším a nejvýraznějším prvkem, ze kterého vycházeli. S touto filozofií Lin a Vincent vycvičili doslova armádu vědců.

Interakce Lins s Reinhardem Seltenem v Bielefeldu poskytla poznatky ve formálnějších teoretických přístupech v oblasti teorie her.

Pečlivý výzkum v oblasti velkého množství komunit je vedl k souboru osmi podmínek v souladu s úspěšnými dlouholetými společnými institucemi. Mezi ně patří (1) jasně vymezené hranice, (2) shoda mezi pravidly přivlastňování a místními podmínkami, (3) opatření kolektivní volby, (4) monitorování, (5) odstupňované sankce, (6) mechanismy řešení porušení pravidel, (7) předpoklady v oblasti uznání práv na organizaci, (8) včlenění komunity do širšího prostředí.

Podstatné je, jak účastníci vnímají očekávané náklady a výhody, nikoli to, jak se z vnějšku očekává, že takové vztahy budou fungovat. Proto je důležité, aby vědci zkoumali pravidla tak, jak jim účastníci rozumějí. Vnější orgány mohou posílit nebo bránit rozvoji samosprávných institucí pomocí pravidel, která přijmou k řešení společných problémů. Analytici musí pochopit, jak se tyto protínají se sociálními interakcemi, které lidé navazují.“ (s. 123)

K této hutné charakteristika díla manželů Ostromových je důležité dodat, že na rozdíl od R. Axelroda, který vychází z modelů založených na hře typu Vězňovo dilema s opakováním, E. Ostromová vychází ze hry typu Tragédie společného (resp. Tragédie obecní pastviny).[43]

Z hlediska zaměření naší monografie je významný přípěvek K. Fürstenberga (2015), který obsahuje nové poznatky v intencích bádání E. Ostromové a V. Ostroma.

Článek se vyznačuje komplexním pohledem, dává do souvislosti řadu různých pohledů na vývoj komunit a přichází s podnětnými myšlenkami.

K. Fürstenberg problematice stability komunit se navrhuje využití nejen historický institucionalismus a institucionalismus vycházející z teorie racionální volby, ale také evoluční institucionalismus jako nový a perspektivní prvek: *„V případě evolučního institucionalismu lze uvažovat o analogii „genové instituce“, která umožňuje uchování a současně proměnlivost příslušné komunity v měnících se podmínkách a v podmínkách soupeření s jinými komunitami.“* (Fürstenberg 2015, s. 85)

Uvádí, že pohled očima teorie veřejné volby: Instituce a institucionální uspořádání lze do určité míry analyzovat jako geny a organismy. V důsledku toho je základním konceptem teorie přirozeného výběru, jejíž uplatnění v oboru politické vědy je inovací. Pod výrazem „instituce“ rozumíme pravidlo, které určuje formu nebo funkci.

Podle něj je hra je dána pojmenováním hráčů, definováním jejich strategií, poskytnutím sledu voleb a upřesněním informací o hráčích. Jde o hru, ve které jsou strategie aktérů směrovány a omezovány institucí tak, aby zůstaly v Nashově rovnováze. Žádný hráč tedy nemá žádnou motivaci ke změně strategie, protože institucionální omezení zvyšují transakční náklady, aby převýšily výhodu plynoucí ze změny. Významná je pasáž, ve které hovoří o významu nedokonalé replikace:

„Historický institucionalismus analyzuje empirické poznatky získané zkoumáním institucí a hráčů specifických pro jednotlivé případy, rozlišuje formální a neformální instituce.

Paradigmatem, ve kterém evoluční institucionalismus funguje, je evoluční teorie, přesněji řečeno darwinovská evoluční teorie. Hlavní principy jsou dobře známé

[43] I tuto hru budeme později podrobněji charakterizovat.

širokému publiku, ale jsou často nesprávně interpretovány. Hlavní není „přežití nejschopnějších“, kde nejschopnější je „nejsilnější druh“, ale přežití nejlépe přizpůsobených druhů, které jsou schopny vyprodukovat nakonec plodnější potomky než druhy soutěžící o stejné zdroje.

Instituce jsou nejvěrněji replikovány doslovným dodržováním těchto pravidel. To znamená, že každý replikátor – tj. každý jednotlivec ovlivněný institucí – dodržuje institucionální pravidla stejným doslovným způsobem. To je nereálné, dokonce nežádoucí. Jednotlivci mezigeneračně interpretují instituce odlišně a následně je odlišně replikují. To samozřejmě vede k mírným odchylkám v provedení. Byrokrat během rutinní práce může znovu interpretovat formální postup, jako je ten, který je popsán v pravidle týkajícím se přidělování úkolů jiným byrokratům. Výsledný postup může být efektivnější a může být přijat jinými byrokraty pro svou rutinu, což povede ke změně formálního institucionálního pravidla, kterým se postup řídí. K variaci tedy dochází nedokonalou replikací.“ (Fürstenberg 2015, s. 86)

Návazně uvádí příklad negativních změn: *„Nedokonalá replikace byla dosud považována za hnací sílu progresivních změn, ale mohla by také způsobit změnu považovanou za škodlivou. Při analogii mezi geny a institucemi může dojít k poškození institucionální „DNA“; tyto škody mohou na základě příkladu byrokracie brzdit správní procesy a následně vést ke vzniku škodlivých neformálních institucí, jako je vládní korupce.“* (Fürstenberg 2015, s. 86)

Dodáváme: Zejména pak bujení struktur založených na vzájemném krytí porušování zásad obecně přijatých komunitou.

Návazně K. Fürstenberg uvádí příklady na Makroúrovni. Zde podle něj dochází ke změnám obvykle z vnějších sociálních, ekonomických nebo politických šoků a z velkých událostí v přírodním prostředí. Takovým je například přechod od monarchické k republikánské formě vlády během francouzské revoluce, který byl způsoben složitým vzájemným působením politických, sociálních a přírodních faktorů a lze vidět, že tento přechod se rozšířil až k vytvoření nových států po skončení starého světa.

Důležitým aspektem způsobu, jakým se preference promítají do institucí, je podle něj složitost preferencí, která se projevuje obtížemi, s nimiž se analytik setkává, když se snaží identifikovat množinu preferencí tím, že jim přisuzuje užitečnost a racionalitu. Prostřednictvím víceúrovňového přístupu a pozornosti věnované endogenním a exogenním zdrojům změn umožňuje evoluční institucionalismus výzkum institucí tím, že usnadňuje vysvětlení změn, které nezjednodušují scénáře výběru nebo nepřijímají úplné povědomí o všech vlastnostech hráčů. Dochází k následujícímu závěru, který se týká stability komunit: *„Vysvětlovat změnu znamená vysvětlit její doplněk - stabilitu. Politické instituce jsou produktem stability i jejím garantem; jsou navrženy tak, aby byly stabilní a poskytovaly stabilitu. Ale také se vyvíjejí a mnohé jsou výslovně navrženy tak, aby se vyvíjely, aby udržovaly stabilitu prostřednictvím změn. Co z toho může udělat evoluční institucionalismus? Demuth navrhl, aby stabilita byla chápána z hlediska institucionální efektivity a adaptability.*

Modul stability a adaptibility by tedy mohl být založen na alopatrické speciaci: generování nových druhů a jejich oddělení (v přírodě geografickými činiteli). – Spolupráce mezi politologií, psychologií, neurálními vědami a genetikou by mohla být prospěšná. Nakonec je politika pokusem lidských bytostí organizovat se, aby si zajistily přežití. Vyplývá to z biologicky založené touhy. Proto by politologie měla uznat svůj vztah k vědám o životě a měla by brát vážně evoluční přístup.“ (Fürstenberg 2015, s. 87)

Významný je příspěvek Madani, Hipel (2011), který analyzuje různé definice stability, které mají přesné matematické struktury. Definice stability odrážejí různé typy chování rozhodovatele v určité hře, který vychází ze své představy o tom, jaká se hra hraje a navrhuje řešení nebo rovnováhy sporu.

Pro řešení her byly navrženy různé definice stability, které odrážejí různé typy lidí s různou úrovní předvídavosti, oceněním rizika a preferencemi. Konkrétně se jedná o šest definic stability použitelných na nekooperující strategické hry typu rozdělení zásoby vody:

- Nashovu stabilitu (Nash stability),
- Všeobecnou metaracionalitu (General Metarationality),
- Symetrickou metaracionalitu (Symmetric Metarationality),
- Sekvenční stabilitu (Sequential Stability),

Stabilitu s omezeným pohybem (Limited-Move Stability),

Krátkozrakou stabilitu (Non-Myopic stability).

Aplikace těchto stabilit ukazuje, jak se analytické výsledky liší při použitých různých definic stability a umožňuje usuzovat na různé typy hráčů. Herní teoretické modely dobře simulují skutečné konflikty, pokud použité definice stability lépe odrážejí charakteristiky hráčů. Různé definice stability odrážejí různé styly chování, a to zohledněním předvídavosti, ochotou učinit strategické ústupky, ochotou podstoupit riziko, znalostí preferencí ostatních hráčů.

Dokonalá spolupráce mezi hráči nemusí vždy existovat v důsledku protichůdnosti jejich zájmů, jejich autoptimalizační tendenci a nedostatku důvěry.

Definice Nashovy stability často nedokáže přesně předpovědět výsledky konfliktů, pokud jsou aplikovány na skutečné konfliktní situace, kvůli omezeným předpokladům, z nichž vycházejí modely racionality hráčů.

Na základě rozsáhlých laboratorních studií a studií společných zdrojů v reálném světě zjistila Ostromová, že hráči ne vždy dodržují Nashovu strategii, která je založena na individuální racionalitě. Nashově stabilita totiž ignoruje možnost protiútoku při posuzování potenciálních výhod nebo ztrát z opuštění současného stavu (změny rozhodnutí). Ve skutečných konfliktech však hráči před výběrem strategie často berou v úvahu očekávané reakce (protipohyby) ostatních hráčů.

Definice stability lze kategorizovat na základě následujících charakteristik:

1. Předvídavost (počet tahů nebo stupeň odrazu): Jedná se o celkový počet tahů a protipohybů, které zvažuje hráč před jednostrannou změnou jeho rozhodnutí.

2. Znalost preferencí: hráč ve hře si může být vědom pouze svých vlastních preferencí nebo si může být vědom preferencí všech.

Hráči nejsou často schopni přemýšlet více než o pár kroků vpřed v interaktivních rozhodovacích situacích. To je v souladu se závěry Ostromové, která zjistila, že zpětná indukce je nespolehlivá pro předpovídání výsledků her o společné zdroje v reálném světě.

Použitím vhodných definic stability pro analýzu daného konfliktu mohou herní modely generovat uspokojivé výsledky a cenné postřehy. Pokud panují nejistoty ohledně chování hráčů, může být prospěšné použít různé koncepty stability.

Modelování konfliktů vždy zahrnuje zjednodušení a nepřesnosti vyplývající z omezených informací o hře. Je téměř nemožné vyvinout dokonalý model, který přesně simuluje všechny aspekty konfliktu a který je schopen předpovědět přesný výsledek konfliktu. Je však možné zlepšit predikci použitím vhodných definic stability.

Aplikace teorie her na řešení konfliktů se neomezují pouze na koncepty kooperativní teorie her. Koncepty nespolupracující stability odrážejí chování hráčů při rozhodování. Takové chování závisí na různých faktorech, jako je riziko a dostupnost informací při hraní hry.

V našem přístupu řešíme problém nedostatků při uplatnění kooperativních her a Nashovy rovnováhy formou vícebodového rozšíření Nashova vyjednávacího (S, d) problému, čímž dosahujeme elegantní řešení, které počítá s individuální racionalitou hráčů (Valenčík a kol. 2020). Všech šest typů rovnováhy lze vyjádřit v rámci konceptu vícebodového rozšíření Nashova vyjednávacího problému.

Vícebodové rozšířená Nashova vyjednávacího problému

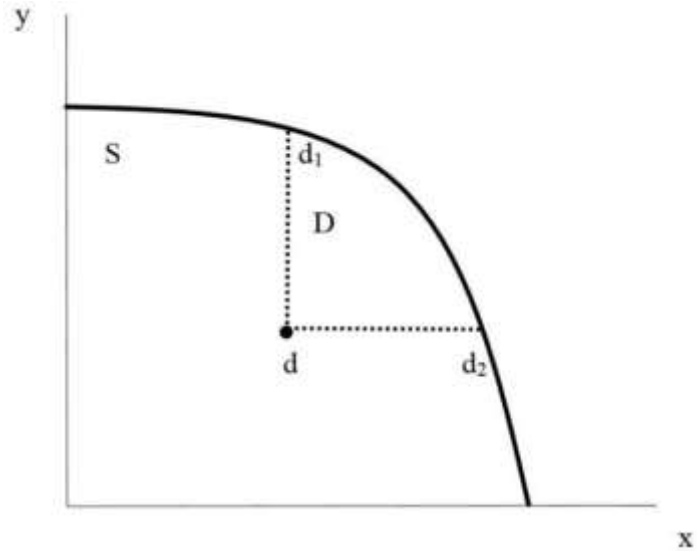
Nejdříve si řekneme něco o Nashově vyjednávacím problému a jeho vícebodovém rozšíření v obecné rovině, pak z toho odvodíme určité závěry a doporučení pro oblast TMT. Předznamenáme následující:

- Nashův vyjednávací problém se týká problematiky rozdělení toho, co bylo vytvořeno společnou akcí.

- Vícebodové rozšíření Nashova vyjednávacího problému popisuje různé konflikty, které při tomto dělení mohou vzniknout.

Nashův vyjednávací problém je určen bodem nedohody **d** (výchozí situací) a množinou přípustných rozdělní výplat **S**. Většinou se uvažují jen kladné hodnoty a množina **S** je brána jako kompaktní a konvexní. Pak lze názorně vyjádřit úlohu obrázkem č. 3:

Obrázek 3: Základní typ Nashova vyjednávacího problému



Zdroj: Vlastní úprava běžně používaného grafu

x, **y** výplaty hráčů

S množina dostupných výplat

d bod nedohody (výchozí bod)

D množina zlepšení výplat hráčů oproti bodu nedohody

(vymezená plochou mezi body **d**, **d**$_1$, **d**$_2$)

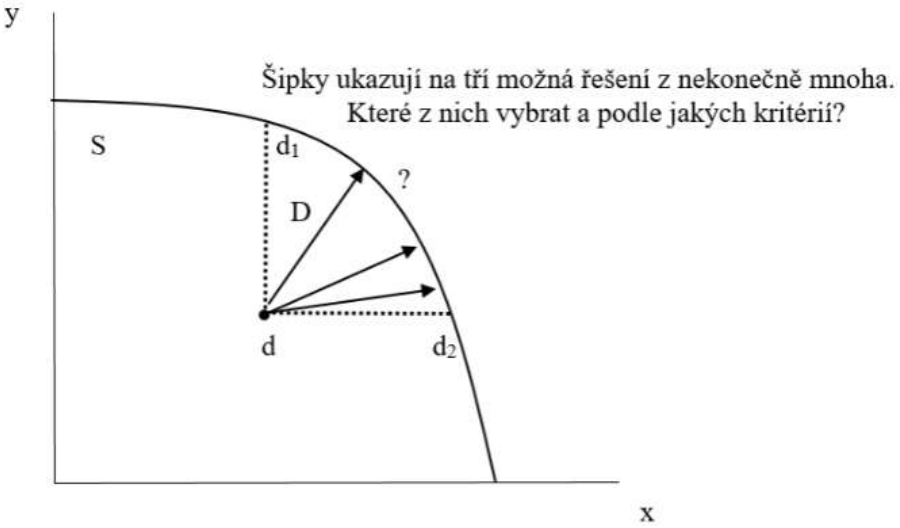
d$_1$, **d**$_2$ (část hranice množiny **D** mezi body **d**$_1$, **d**$_2$) paretooptimální body (bod, které vyhovují axiomům individuální racionality, kolektivní racionality a dosažitelnosti)

Řešení Nashova vyjednávacího problému se většinou chápe tak, že se hledají axiomy, které by umožnily jednoznačně určit způsob rozdělení zvýšených výplat oproti bodu **d**.

Zformulování standardní situace prostřednictvím obecně formulovaného Nashova vyjednávacího problému je velmi přínosné z mnoha hledisek. Především umožňuje rozlišit a definovat různé situace, se kterými se v realitě setkáváme. V některých případech lze toto rozlišení dotáhnout až do formulování axiomů jednoznačně vymezujících řešení, v jiných případech máme k dispozici alespoň určitý koncept, který můžeme porovnávat s tím, s čím se v dané oblasti setkáváme. I toto, spíše intuitivní použití konceptu odpovídajícímu Nashovu vyjednávacímu problému bývá často přínosné.

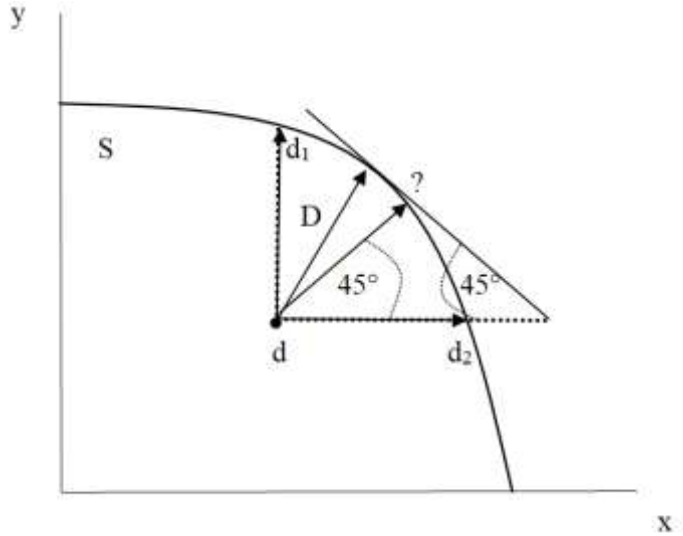
Když se na poměrně jednoduchý obrázek č. 3 podíváte, nepochybně vás napadne otázka: Který z těch bodů, v nichž jsou na tom oba hráči lépe než ve výchozí situaci, které jsou dosažitelné a oproti kterým už si oba hráči nemohou polepšit současně, je ten pravý? Jak vybrat z nekonečné množiny to správné řešení?

Obrázek 4: Náhodně vybraná tři možná řešení Nashova vyjednávacího problému



Zdroj: Vlastní úprava běžně používaného grafu

Obrázek 5: Triviální řešení Nashova vyjednávacího problému



Zdroj: Vlastní úprava běžně používaného grafu

Šipky ukazuji na čtyři triviální řešení:

- dvě diktátorská (celé zlepšení výplaty si přivlastní jeden z hráčů),

- jedno rovnostářské (hráči se rozdělí fifty-fifty, to nastane v případě, že z bodu nedohody se vydáme k hranici množiny **S** po linii se sklonem 45°,

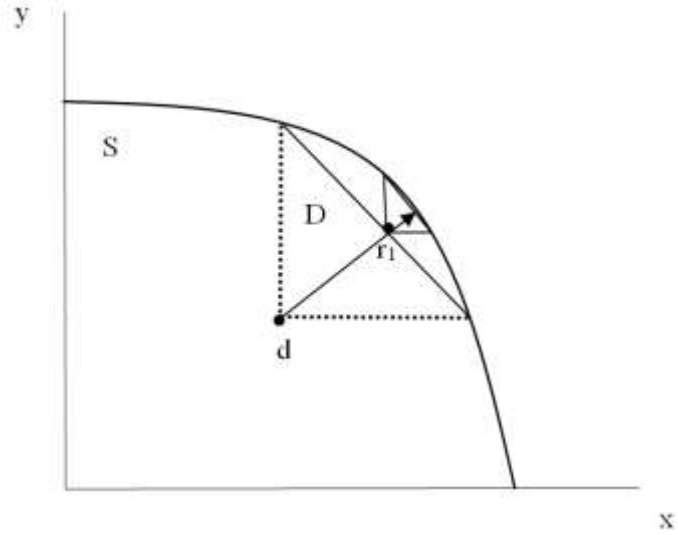
- jedno maximálního součtu (to je v bodě dotyku tečny se sklonem 45° proti směru hodinových ručiček (resp. se sklonem 135°).

K tomu existuje velké množství netriviálních řešení, z nichž některá mají velmi zajímavé vlastnosti.

J. Nash zformuloval šest axiomů, které se na první pohled zdály být naprosto samozřejmými (v tom smyslu, že jinak to ani nemůže být), a ukázal, že při jejich splnění má problém jediné řešení. Shodou okolností se současně jedná o maximalizaci součinu výplat.

Jenže se brzy ukázalo, že podobných netriviálních řešení je více. A i jejich axiomy se zdají být samozřejmé. Současně se objevila řada řešení odpovídajících postupnému vyjednávání (tj. sekvenčních řešení), která lze rovněž podložit intuitivně zcela samozřejmými axiomy, viz např. následující obrázek:

Obrázek 6: Sekvenční řešení Nashova vyjednávacího problému



Zdroj: Vlastní úprava běžně používaného grafu

Zde se hráči nejdříve dohodnou rozdělit si zlepšení odpovídající diktátorským řešením v nějakém poměru (třeba fifty-fifty), dostanou se do bodu r_1 (příslušné písmeno jsem použil proto, že první, kdo takové řešení navrhl, byl Raiffa, proto se mu říká *Raiffovo řešení Nashova vyjednávacího problému*), tím vznikne další Nashův vyjednávací problém, který řeší obdobným způsobem. Přibližují se tak limitně k rozdělení, které vzniká postupným vyjednáváním. Raiffovo řešení lze rovněž axiomatizovat, má různé modifikace, odpovídá v situaci, kdy nějaké rozdělení vyjednáváme postupně.

Další vývoj teorie pak tak trochu uvízl v pasti setrvačného pohledu. Hledaly se nejrůznější axiomy, řešení, která je jimi určeno, a jim odpovídající konkrétní situace. Určitou ambicí teorie bylo dát oporu arbitrovi, který by byl schopen doporučit nejvhodnější řešení pro každou konkrétní situaci. Očekávání v tomto směru se nenaplnila.

Jedním z důvodů je, že **do aktuálního rozhodování (rozhodování v současnosti) promítáme představu o budoucnosti**. Celý náš systém prožitků a s ním spojených preferencí je založen na tom, že zpřítomňujeme minulé a vztahujeme se k budoucímu. Velký posun v tomto směru udělal W. Thompson (Chun, Thomson 1990), (Thompson 2010). V článku *„Vyjednávání s body nejistého nesouhlasu“* i napsaném společně s Y. Chunem si všímá konfliktů při vyjednávání, které neumožňuji přesně určit bod **d**.

Uvádí, že při vyjednávání o mzdách s možností použití takového nástroje, jakým je stávka, je obtížné důsledky případného konfliktu odhadnout. Budoucí ziskovost podniku lze totiž předvídat s přiměřenou přesností na základě jeho výkonnosti v předchozích letech, zatímco dopad stávky může záviset na řadě faktorů, které je podstatně těžší vyhodnotit. Je to dáno mj. tím, že stávky jsou vzácné a dohady o jejich důsledcích často nejsou testovány (stávka je hrozba, která se často ani nerealizuje). Rovněž tak zahrnují řadu parametrů, které je obtížné kvantifikovat, například psychologické připravenost stávkujících, podporu, kterou mohou získat od populace a médií, a pravděpodobnou reakci konkurenčních a příbuzných průmyslových odvětví.

Proto se od řešení požaduje další podmínka, kterou je konkávnost bodu nedohody. Ta zaručuje, že strany, které vyjednávají, se dohodnou na kompromisu, dokud nebude vyřešena nejistota (neznalost rozdělení výplat) v bodě nedohody. Smysl tohoto požadavku je dán právě promítnutím představy o budoucnosti do současnosti. Předpokládá se, že vyjednávání probíhá dnes, aniž by bylo známo přesné umístění bodu nesouhlasu, přičemž tato nejistota bude vyřešena zítra. Vyjednávající strany mají dvě možnosti:

- První možností je jednoduše počkat do zítřka a poté vyřešit jakýkoli problém. Výsledná dvojice podmíněných kompromisů, kterou oceňujeme v danou chvíli (dnes), bohužel v obecném případě není pareto-optimální (nesplňuje podmínku kolektivní racionality a obě strany si oproti takovému rozdělení mohou polepšit).

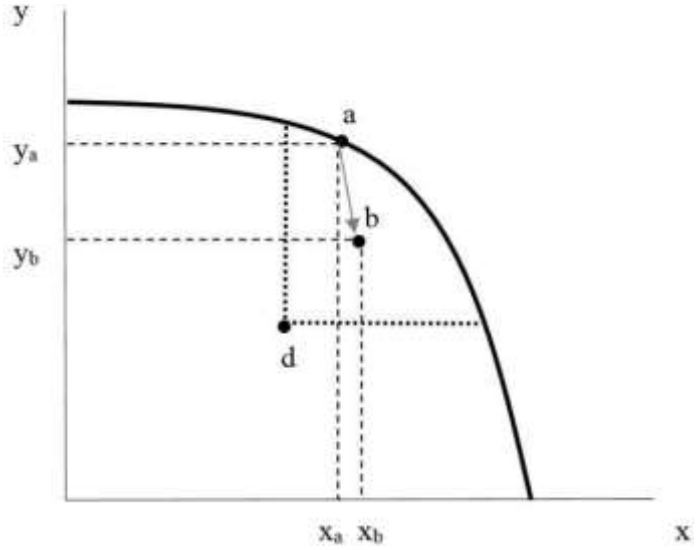
- Druhou možností je **vyřešit problém nahrazením bodu nedohody jeho očekávanou hodnotou (to představuje určení nákladů na současné vyhodnocení očekávaného konfliktu) aktuálně (dnes)**. Tím způsobem řešení neodkládat a vyřešit výsledný problém již dnes. Tato druhá možnost má tu výhodu, že poskytuje kompromisy, které mohou být paretovsky optimální (samozřejmě za předpokladu, že by vyjednávající strany v případě nejistoty takové kompromisy zvolili). Problém je v tom, že to může pro jednu z vyjednávajících stran vést k horšímu než rozdělení podle první možnosti.

Následně je v článku provedena analýza předpokladů (axiomů), za kterých odpovídá druhá možnost vyjednávání dosud známým řešením Nashova vyjednávacího problému. V závěru pak autoři říkají:

„Ačkoli ani jeden z autorů není odborníkem na laboratorní experimenty, dovolujeme si předpokládat, že výzkum kompromisů dosažených vyjednávajícími stranami na nejistotu v bodě nedohody, jak je zde tato nejistota formulována, by mohla být zvláště vhodná pro laboratorní testování. Bod nedohody je totiž jednoduchým parametrem, se kterým by se mělo manipulovat snadněji než s množinou přípustných výplat. Změny v bodě nedohody lze snadno vyjádřit a sdělit subjektům. Navzdory značnému nárůstu literatury zabývající se experimentálním testováním teorií vyjednávání se zdá, že žádná taková studie nebyla dosud provedena.“ (Chun, Thomson 1990, s. 958)

Jako příklad uvádí stávku zaměstnanců za vyšší platy, což lze graficky vyjádřit například takto:

Obrázek 7: Nashův vyjednávací problém s více body (typ „hrozba stávkou“)



Zdroj: Vlastní výtvor

Výše uvedené zobrazení v intencích Thomsonových úvah o dopadech stávky odpovídá například následující situaci:

- Vlastník odmítl ustoupit za hranici výplaty $\mathbf{y_a}$, což znamená výplatu $\mathbf{x_a}$ pro zaměstnance.

- Zaměstnanci na to odpověděli hrozbou stávky a požadují výplatu $\mathbf{x_b}$, což pro vlastníka znamená výplatu $\mathbf{y_b}$ a současně ztrátu efektivnosti.

Na takové rozdělení výplat ovšem vlastník nemusí přistoupit a použije známé sankce (začne selektivně zaměstnance propouštět a najímat zaměstnance nové, což zpravidla znamená další snížení efektivnosti systému).

Na to mohou zase zaměstnanci reagovat empiricky rovněž řadou známých postupů (na příklad nepřipustit vstup stávkokazů do firmy). Vlastník zase může požádat o ochranu státní instituce (povolat policii k tomu, aby umožnila vstup stávkokazů do firmy). Atd.

Z hlediska toho, s čím se setkáváme v reálném životě, můžeme předpokládat, že v každé etapě rozhodování, zda se chovat kooperativně či konfrontačně, má ten, kdo se rozhoduje, určitou představu o důsledcích delších rozhodnutí jednotlivých hráčů a finální situaci.

Upřesnění pojmu „kooperativní“ a „konfrontační“:

Kooperativní chování (použití kooperativní strategie) znamená, že se nesníží efektivnost systému a že hráč učinil krok, kterým se od bodu nedohody hráči přibližují k dosažení paretovsky optimálního stavu.

Konfrontační chování (použití nekooperativní strategie) znamená, že jeden hráč získává výhodu na úkor druhého hráče, množina výplat se snižuje pod hranici paretovského optima v důsledku ztráty efektivnosti systému.

Alternativy finálních stavů každý hráč jen odhaduje a může se mýlit. Právě tak jako se může mýlit v tom, jak situaci odhaduje druhý hráč. V souladu s vývojem toho, co se v realitě odehrává, pak může a zpravidla je i nucen svou představu o alternativách finálních stavů v každém dalším kole upřesňovat. To ovšem nic nemění na tom, že **před rozhodováním v každém kole pracuje s určitou představou o alternativách finálních stavů**. Svým způsobem s ní musí pracovat, protože by se jinak nemohl

rozhodovat. A to i v případě, kdy je jeho představa neurčitá, zamlžená, spíše jen pocitová apod. Pocity jako obava, odhodlání, opatrnost, sebedůvěra apod. nám slouží k ocenění budoucího vývoje a k představě o alternativách finálních stavů.

Nyní můžeme udělat první zjednodušující krok a předpokládat, že existují čtyři krajní body, které hráč, pokud jde o finální alternativy, v každém kole uvažuje (a představu o kterých postupně v každém dalším kole reviduje):

- Oba hráči se budou (vždy) chovat kooperativně.
- Daný hráč se bude (vždy) chovat jen kooperativně, druhý (vždy) jen nekooperativně.
- Daný hráč se bude chovat (vždy) jen nekooperativně, druhý (vždy) jen kooperativně.
- Oba hráči se budou chovat (vždy) nekooperativně.

Toto dilema hráče lze vyjádřit jako dvoumaticovou hru tak, aby k řešení konkrétních úloh mohl být použit aparát teorie her.

Připomeňme tabulku znázorňující dvoumaticovou hru, kterou jsme již použili v předmluvě.

Tabulka 1: Dvojmaticová hra

		Hráč B	
		K	N
Hráč A	K	kk : kk	kn : nk
	N	nk : kn	nn : nn

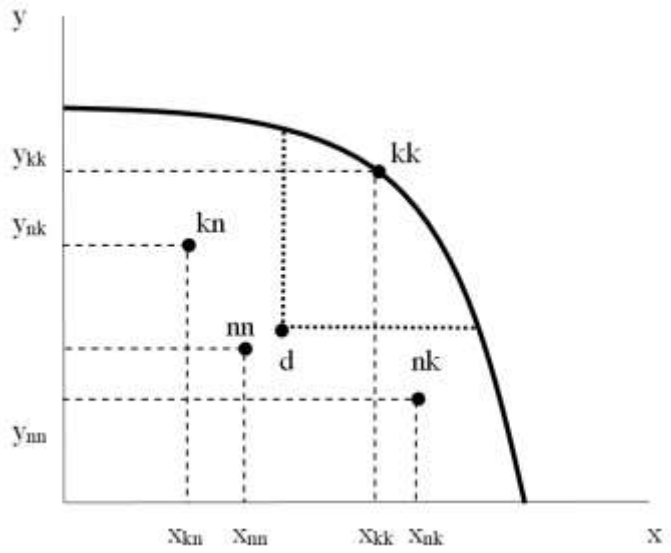
Zdroj: Vlastní úprava

Zde **K** znamená, že hráč zvolil kooperativní strategii, **N** že zvolil nekooperativní strategii, **kk, kn, nk, nn** jsou výplaty hráčů v jednotlivých případech.

To má i bezprostřední praktický význam. Rozšířený Nashův vyjednávací problém přenášíme do situace, kdy lze v realitě identifikovat konkrétní faktory, které ovlivňují příklon hráče ke kooperativní či naopak nekooperativní strategii. Zpravidla najdeme celou řadu takových faktorů, z čehož pak vyplývají cenná praktická doporučení. Ukážeme si to na konkrétních situacích po té, co budeme mít k dispozici větší soubor teoretických nástrojů.

Dvoumaticové hře odpovídají následující čtyři body umístěné do grafického vyjádření Nashova vyjednávacího problému:

Obrázek 8: Rozšíření Nashova vyjednávacího problému o čtyři krajní alternativy



Zdroj: Vlastní výtvor

Pokud se na hru díváme z pozice hráče **X** (s výplatami **x**), pak:

kk odpovídá situaci, kdy oba hráči se budou chovat kooperativně

kn odpovídá situaci, kdy daný hráč se bude chovat jen kooperativně druhý jen nekooperativně.

nk odpovídá situaci, kdy daný hráč se bude chovat jen nekooperativně druhý jen kooperativně.

nn odpovídá situaci, kdy oba hráči se budou chovat nekooperativně.

Tomu pak odpovídají výplaty jednotlivých hráčů, přičemž můžeme uvažovat například následující situaci:

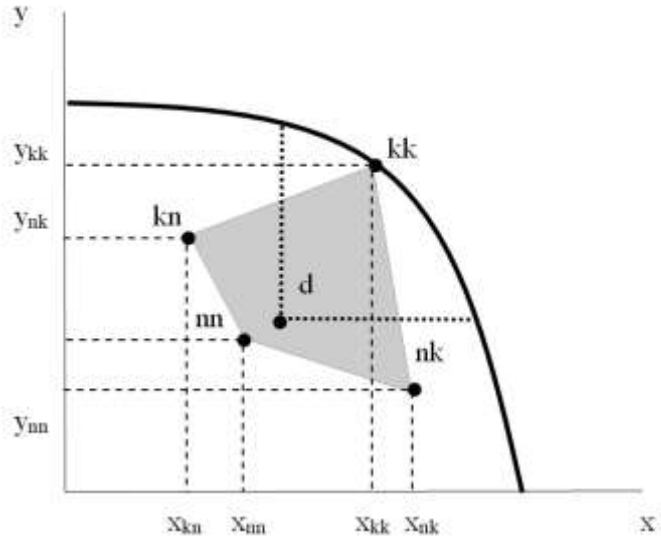
$x_{kn} < x_{nn} < x_{kk} < x_{nk}$

$y_{kn} < y_{nn} < y_{kk} < y_{nk}$

To odpovídá rozložení výplat v případě hry typu „vězňovo dilema“. Lze uvažovat i jiné typy her.

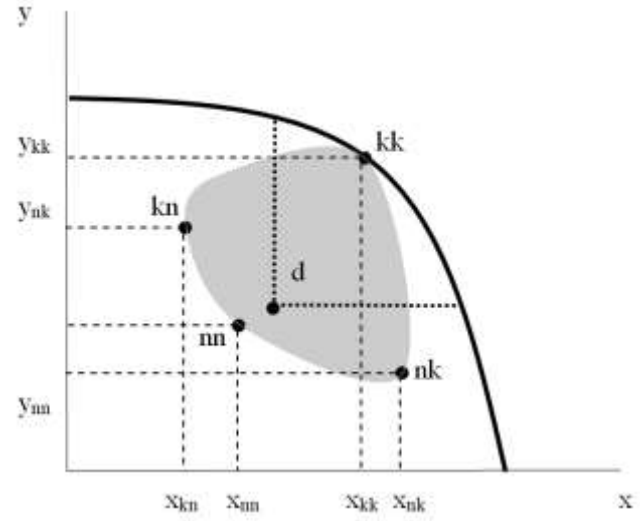
Protože se jedná o představu hráče o procesu, který má několik kol, měli bychom uvažovat množinu bodů vymezenou čtyřmi body krajních forem chování, což je graficky vyjádřeno na následujícím obrázku:

Obrázek 9: Rozšíření Nashovy vyjednávacího problému o množinu všech alternativ finálních stavů



Zdroj: Vlastní výtvor

Obrázek 10: Rozšíření Nashovy vyjednávacího problému o množinu všech alternativ finálních stavů – další možnost



Zdroj: Vlastní výtvor

Na bázi tohoto konceptu, od kterého lze odvodit velké množství her, resp. navazujících her (na vícebodové rozšíření Nashova vyjednávacího problému navazují nekooperativní hry, které můžeme modelovat jako dvoumaticové hry), lze vyjádřit nejrůznější příklady, se kterými se setkáváme v praxi. Jedná se o koncept na jedné straně poměrně jednoduchý, na druhé straně dostatečně bohatý na to, aby rozlišil různé situace, v nichž každý hráč musí počítat s odvetnými reakcemi druhého hráče.

Vícebodové rozšíření Nashova vyjednávacího problému tak zobecňuje jím popsanou situaci, kdy si hráči mezi sebou dělí formou vyjednávání či předáním rozhodnutí arbitrovi možné zlepšení, pokud se nacházející v neparetooptimální situaci (není splněn axiom kolektivní racionality), ale v „nejhorším případě“ se nedohodnou a budou mít výplaty odpovídající bodu nedohody. Rozšířený koncept nabízí velké množství

interpretací, které bude nutné postupně utřídit, strukturovat, popsat adekvátními prostředky a převést do podoby efektivního využití matematických prostředků.

Pokud jde o aplikace prezentovaného konceptu vícebodového rozšíření Nashova vyjednávacího problému na situace, které mohou vzniknout v TMT, tak lze uvést zejména následující:

- V každé vývojové fázi TMT se řeší jiný typ problémů (při zrodu TMT, kdy jednotliví hráči řeší dilema, zda spojit svou perspektivu s daným TMT, nebo zda přijmout nabídku na výhodné uplatnění, v období řešení otázky nástupnictví, v situaci, kdy se TMT dostává do konfliktu s vyšší autoritou apod.).

- Vždy je nutné vycházet z toho, že každý z hráčů si (většinou nevědomě) vytváří představu o finančních stavech řešení konfliktu, kterou nějakým způsobem oceňme (většinou prostřednictvím pocitů), Proto je neustále mít dlouhodobou perspektivu před očima, hovořit o ní, protože právě to podporuje rozhodování ve prospěch kooperace uvnitř TMT.

- Každý člen týmu vyhodnocuje situaci jinak (pracuje s jiným modelem reality). Důležité je zaznamenat významné odlišnosti a otevřeně o nich hovořit tak, aby příliš odlišné vidění reality nevedlo k neřešitelným konfliktům.

Stručná prezentace výsledků bádání E. Ostromové

Jedním z výstupů bádání E. Ostromové je formulování základních principů, které je nutné dodržet, pokud má být komunita evolučně stabilní. **Které principy to jsou?**

E. Ostromová (v roce 1990) na základě výsledků bádání v oblasti úspěšných i neúspěšných systému správy společného určitými komunitami ve své knize *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action* formuluje pravidla úspěšné správy *(design principles)*:

1. Hranice (členové komunity) jsou jasně definované, což umožňuje efektivní vyloučení nezúčastněných osob.

2. Pravidla týkající se přidělování společných zdrojů (podílu členů komunity na společných zdrojích) jsou přizpůsobeny lokálním podmínkám.

3. Kolektivní rozhodování je přístupné pro většinu uživatelů zdroje, kteří tak mají možnost participovat na rozhodovacím procesu.

4. Efektivní dohlížení zajišťují pozorovatelé, kteří jsou sami uživateli zdroje, nebo jsou uživateli pro tuto funkci zmocnění.

5. Rozsah sankcí pro uživatele za porušení komunitních pravidel je odstupňovaný.

6. Mechanismy řešení konfliktů jsou levné a snadno dostupné.

7. Sebeorganizace komunity je uznávaná vyšší autoritou.

8. Větší zdroje jsou organizované v podobě několika vrstev vnořených podniků s malými společnými zdroji na základní úrovni, tj. tam, kde počet členů komunity narůstá, je nutné přejít k hierarchizaci, kdy vnořené komunity musejí splňovat předcházejících 7 podmínek.

Bezprostřední modifikace těchto pravidel na TMT je následující:

Na problematiku tvůrčích mezigeneračních týmů můžeme pravidla úspěšné správy navržená E. Ostromovou aplikovat takto (resp. formulovat obdobu pravidel tímto způsobem):

Ad 1. *Hranice (členové komunity) jsou jasně definované, což umožňuje efektivní vyloučení nezúčastněných osob.* – Vymezit role v TMT.

Ad 2. *Pravidla týkající se přidělování společných zdrojů (podílu členů komunity na společných zdrojích) jsou přizpůsobeny lokálním podmínkám.* – Mít účinný motivační systém.

Ad 3. *Kolektivní rozhodování je přístupné pro většinu uživatelů zdroje, kteří tak mají možnost participovat na rozhodovacím procesu.* – Zavedena jasná forma kolektivního způsobu rozhodování, účasti na přípravě rozhodnutí i definování autority, která rozhodne.

Ad 4. *Efektivní dohlížení zajišťují pozorovatelé, kteří jsou sami uživateli zdroje, nebo jsou uživateli pro tuto funkci zmocnění.* – Zde se vše odehrává pod společnou kontrolou, není nutné stanovit dohlížitele.

Ad 5. *Rozsah sankcí pro uživatele za porušení komunitních pravidel je odstupňovaný.* – Každý člen TMT ví, že největší sankcí je formální, ale i neformální vyloučení z komunity, jako jeden z nejstarších trestů. Důvodem může být buď závažné porušení pravidel, nebo i malá výkonnost. V některých případech může být TMT vymezen jako užší a širší okruh osob, mj. i z tohoto hlediska.

Ad 6. *Mechanismy řešení konfliktů jsou levné a snadno dostupné.* – Hlavně, zcela zásadní pravidlo: Nesmí se vynést mimo TMT, řeší se s vědomím všech, ale jen a jen uvnitř.

Ad 7. *Sebeorganizace komunity je uznávaná vyšší autoritou*. – To kdysi byl jeden z důvodů vzniku náboženství (když vnější autorita chyběla). V našem případě jde o to, aby si TMT udržoval co nejlepší vztahy s mocenským prostředím (jako kdysi Slušovice), přitom počítal s tím, že čím bude úspěšnější, tím silnějším a hlavně kvalifikovanějším útokům on sám, nebo ti, kteří ho podporují, mohou být vystaveni.

Ad 8. *Větší zdroje jsou organizované v podobě několika vrstev vnořených podniků s malými společnými zdroji na základní úrovni, tj. tam, kde počet členů komunity narůstá, je nutné přejít k hierarchizaci, kdy vnořené komunity musejí splňovat předcházejících 7 podmínek.* – Při úspěšném rozšiřování týmu je vhodné zvolit adekvátní taktiku rozmnožení (na dva či několik málo týmů s dobrými horizontálními vztahy, ale jsou možné i jiné modely, včetně přechodu k hierarchické struktuře TMT).

K tomu musíme uvážit, že v případě TMT hraje důležitou roli narůstání potenciálu komunity a předpokládaná dlouhodobost jejího působení. Teorie říká a praxe potvrzuje, že za předpokladu, že má hra jedno, či omezený a menší počet kol, hráč volí individuální postup zaměřený na bezprostřední užitek. V takovém případě z principiálních důvodů nelze aplikovat poznatky a závěry, které ukazují, jak se v různých podmínkách vytvářejí sdílené normy a ustálené vztahy (formální i neformální instituce) při správě toho, co je společné.

Opakování hry za horizont předvídaného je zásadní podmínkou toho, aby nedocházelo k poškozování či znehodnocování potenciálu TMT. Přirozeně vzniklé vícegenerační složení týmu (nikoli jen předáváním pozic a rolí, tj. řešení problému nástupnictví, ale také „nabalováním“ členů týmu) je velmi významnou podmínkou dlouhodobosti, tj. opakování her, ve kterých hráči řeší dilemata související se vztahem komunity a prostředí.

E. Ostromová zjistila, že v komunitách menšího rozsahu za určitých podmínek, mezi které v první řadě patří dlouhodobé opakování hry za horizont předvídatelného, jsou jedinci schopni zavádět a dodržovat kolektivní strategie, prosazovat rozhodnutí vhodná pro ostatní a tím dosahovat lepší výsledky a udržet stabilitu pravidel, případně systém pravidel a formy jejich sdílení i dodržování zlepšovat.

Výsledky jejího bádání byly získány v komunitách odlišného typu. Jsou ovšem natolik bohaté a inspirující, že má smysl se pokusit využít je při zkoumání tak významných komunit, jako jsou TMT. Přitom je od počátku nutné vnímat a při úvahách respektovat zásadní odlišnost, která je dána tím, že právě v případě TMT může být dosaženo evolučně stabilní strategie odpovídající současným rychle se měnícím podmínkám. Většina komunit, kterými se zabývala E. Ostromová, byla totiž založena na strategiích, které předpokládaly určitou rigiditu (strnulost) a inercialitu (setrvačnost). V případě TMT je tomu v určitém smyslu naopak. Jedná se o případ **dynamické stability**. Čím dynamičtěji se TMT rozvíjí, tím větší šanci na uchování své identity ve složitých podmínkách, kterým je v dnešní době vystaven, má.

Jsou nějaká pravidla specifická pro TMT? Je jich poměrně hodně. Na začátek uvedeme následující:

1. Pro všechny členy TMT (i pro tu nejvyšší věkovou skupinu u čtyřgeneračních týmů) platí: **Neustále se vzdělávat a zvyšovat kvalifikaci verifikovatelným způsobem.** Každý člen TMT musí vidět vlastní perspektivu stále plnějšího a přesnějšího chápání reality jak ve svém oboru, tak i společenského kontextu. Vhodné je například sestavit vzdělávací plán za pomoci kolegů v týmu a uvolnit časový prostor pro plnění některých jeho důležitých složek.

2. Mimořádně důležitá je **účast na společných akcích přinášejících pozitivní zážitky** – dovolená, zájezdy a výlety, kulturní akce, oslava narozenin, sportovní akce apod. Je to dáno logikou utváření prožitků. Aktivity v týmu – odborné, společenské, zábavné – se musejí co nejvíce stát zdrojem prožitkového bohatství. Každý člen týmu se v týmu musí cítit „doma“.

3. Nepodceňovat snahu o **komplementární rozdělení rolí** (s výjimkou následnictví). Čím větší je komplementarita rolí v týmu, tím menší je role nezdravé rivality, tím větší je sounáležitost na základě vzájemné potřebnosti. Komplementarita rolí umožňuje, aby každý člen TMT co nejvíce rozvinul a uplatnil specifické a jemu vlastní potence, které jsou mu dány od přírody či vznikly průběžným rozvojem jeho schopností.

4. **Vhodná forma nástupnictví** jako základní prvek mezigenerační spolupráce je důležitá pro dlouhodobou stabilitu týmu. Tým by měl být nejméně třígenerační, mj. proto, aby členové ve stádiu postupného rozvolňování svých aktivit (jako podmínky prodloužení doby svého aktivního působení v týmu) byli svou přirozenou autoritou garanty toho, že příslušníci střední generace zvládnou řešení problému nástupnictví tak, aby oni sami mohli postupně začít rozvolňovat se jako přirozené završení svého působení v TMT.[44]

---

[44] Pro studenty jsme zformulovali tato konkrétnější doporučení, které z předešlého vycházejí:
Budoucí ekonomika bude založena na **propojení absolventských sítí univerzit s dynamicky se množícími rozrůstajícími se tvůrčími mezigeneračními týmy (TMT)**. Předpokladem je, aby se ta či ona země (v určitém spojenectví dalšími) **vymanila ze setrvačného trendu společnosti, jejíž ekonomika je stále více založena na diktátu redistribuční moci**. Z tohoto hlediska jsou relevantní následující doporučení:
1. Při studiu si vytvářejte a průběžně **konkretizujte představu o místě svého budoucího uplatnění**, přitom tak, aby to byla oblast, kde **působí nebo perspektivně budou dlouhodobě působit TMT**.
2. Pokud máte možnost, **vyhledejte nějaký TMT**, ve kterém byste chtěli působit, kontaktujte jej a spolupracujte s ním ještě během studia. Pokud vám žádný nevyhovuje, hledejte takové uplatnění, abyste mohli stát u jeho zrodu. K tomu **se spojte se svými vrstevníky, ale najděte i někoho zkušenějšího (tedy staršího), kdo by vám mohl pomoci nejen radou, ale i kontakty**.
3. Snažte se **vytvářet tým již během studia**. K tomu potřebujete nosnou myšlenku nebo někoho, kdo myšlenku má a chce ji prosadit. Obstarejte si teoretickou literaturu, která vám umožní, abyste v oblasti předpokládaného uplatnění **měli náskok**. Najděte si kolegy, kteří by **se složitější problematice snažili porozumět společně s vámi**.

Na základě poznatků získaných při kontaktu s konkrétními TMT lze formulovat ještě další pravidla zajišťující stabilitu TMT a specifická pro TMT. Jednou z důležitých podmínek udržení stability TMT je celoživotní vzdělávání a samovzdělávání jeho účastníků. Z toho vyplývá následující: Zařaďte do časového rozvrhu pravidelnou vzdělávací akci, které se členové týmu účastní a na které vystoupí postupně všichni členové týmu se svým příspěvkem (úvodem do probírání příslušného tématu či koreferátem k vystoupení pozvaného externího přednášejícího).

K takovému setkání by mělo docházet jednou měsíčně, obsah by měl souviset s odbornou parketou TMT, ale neměl by být provozní poradou, měl by reflektovat širší souvislosti, během půlroku by se měli vystřídat všichni členové týmu (alespoň formou koreferátu k externímu přednášejícímu či členu týmu pověřenému úvodním slovem).

Mohlo by se zdát, že toto doporučení je příliš detailní. Není. Souvisí se třemi základními předpoklady upřednostnění nárůstu potenciálu TMT před jednostrannou výhodou, kterou může člen komunity získat na úkor komunity z hlediska vnějších vlivů nestabilizujících evolučně stabilní strategii. Uvedeme v pořadí od méně důležitého k důležitějšímu:

1. Vytvářejí se tím motivace k rozvoji schopností a k seberealizaci každého člena komunity.

2. Prezentace každého člena výše uvedenou formou vytváří podmínky pro efektivnější nacházení a konkretizaci neformálních rolí jednotlivých členů týmu a pro posilování komplementarity v TMT.

3. Umožňuje probrat problémy, které, pokud by nebyly otevřeny, by mohly vyvolávat skryté pnutí v TMT a destabilizovat jej.

Co je základem evolučně stabilní strategie člověka (lidských komunit)?

Pokusme se nyní odpovědět na velmi důležitou otázku: **Jaký základ má evolučně stabilní strategie člověka (lidských komunit) v současné době?**

S tím souvisejí otázky:

- Lze základ evolučně stabilní strategie nalézat a popsat?

- Jak jej formulovat na mikroúrovni (malých komunit) a makroúrovni (velkých typů komunit typu států či celé globální společnosti)?

---

4. Předměty, které studujete, si osvojujte **společně se znalostí historie nejvýznamnějších objevů, ke kterým v nich došlo**. Pozorně si všímejte, jakým způsobem v rozvoji jednotlivých teoretických disciplín proběhl **přesah stávajícího poznání**.
5. Osvojte si základy dějin filozofie, kritického myšlení. Kritériem je pochopení **Descartovy metodické skepse, Kanta a Hegelovy kritiky Kanta**. Je to náročné, ale pro invenční myšlení nutné. Člověk bez tohoto nadhledu nebude dostatečně připraven na to, co ho v životě čeká.
6. Nebojte se matematiky. Není o počítání, ale o **rozšiřování vaší představivosti**.
7. Život je běh na dlouhou trať, tak si průběžně **vytvářejte a konkretizujte představu o celoživotní perspektivě vašeho produktivního uplatnění**.
8. Počítejte s tím, že **čím bude úspěšnější TMT**, ve kterém najdete uplatnění či který napomůžete vytvořit, **tím větším nepřátelským tlakům bude vystaven**. Spolu s kolegy sledujte společenský kontext; **příčiny a zdroje špatností jsou poznatelné**, hledejte spojence.
9. Nezapomínejte, že **komplementarita rolí je nejlepší prevencí nezdravé rivality**. Nesnažte se ve všem vyrovnat ostatním, ale odhalte a využívejte vaše přednosti.
10. Všimněte si a **pozorujte sami na sobě** to, že **čím větší cíle** máte, čím více je **realizujete společně s dalšími** (v TMT), čím více se dovedete **radovat z úspěchu druhých** a čím v **delší perspektivě uvažujete**, tím **plněji žijete**, tím **lépe snášíte neúspěch**, tím vice **se dokážete motivovat** k tomu, co je přínosné a důležité.

- Jak souvisí hledání základu evolučně stabilní strategie TMT s hledáním obecné evolučně stabilní strategie lidských komunit?

- Jak může nalezení základu evolučně stabilní strategie lidských komunit pomoci k lepší orientaci v současné době?

- Jaké vlastnosti musí mít základ evolučně stabilní strategie člověka v současné době?

- Jaké předpoklady musí splňovat?

- Jaký význam nalezení, popis a analýza základu evolučně stabilní strategie má?

Pokusme se nejdříve formulovat některé požadavky, kterým musí základ evolučně stabilní strategie lidských komunit vyhovovat. Především musí splňovat podmínku evolučně stabilní strategie ve smyslu teorie her, tj. že pokud ji nějaká komunita hráčů přijme, pak jednostranná změna strategie (porušení pravidla dodržení této strategie) jedním hráčem mu nepřinese prospěch, nevyplatí se mu.

Další předpoklady odpovídající povaze lidské komunity a specifikám dnešní doby jsou:

1. Musí být **dostatečně motivující**, musí být bezprostředně spojena s **naplněním reálného prožitkového bohatství člověka** (splňovat předpoklad individuální motivace). Musí být – jednoduše řešeno – taková, aby ji člověk mohl vzít za svoji, aniž by k tomu byl něčím zvnějšku nucen.

2. Musí mít **existenciální dimenzi**, tj. odpovídat na otázku smyslu bytí a žití.

3. Musí **poskytovat konkurenční výhodu** v tom smyslu, že nakolik se bude v té či oné zemi prosazovat, natolik bude tato země úspěšná v globální konkurenci i ekonomicky.

4. Musí **vyvolávat efekt přejímání, sdílení a nabalování** („sněhové koule“), tj. jakmile ji část lidí přijme za svou, tak ji budou přejímat i další a další.

5. Musí **vycházet z dynamiky našeho světa dané jednak technologickým pokrokem a s ním spojenou intenzitou inovací, jednak intenzitou globálních styků**, návazně pak i turbulencemi, které lze očekávat v období, do kterého jdeme.

6. Musí mít **oporu v dějinách lidského poznání**, tj. musí být pokračováním toho, co lidské poznání „sebe sama“ odhalilo.

7. Musí být **odolná vůči dopadům turbulencí**, které bude vývoj přinášet v důsledku výraznějších změn i neřešených problémů.

8. V neposlední řadě pak musí tato strategie **umožnit žít podle ní již nyní**, tj. nečekat na vytvoření podmínek pro použití této strategie, ale uplatněním této strategie příslušné podmínky vytvářet.

Těmto podmínkám vyhovuje následující: **Individuální orientace na rozvoj a uplatňování vlastních schopností, a to tak, aby výsledek co nejvíce přispíval k vytvoření podmínek, za který je plný a svobodný rozvoj každého jednotlivce podmínkou rozvoje všech, tedy i daného jednotlivce**.

Ad 1. Uvedený základ evolučně stabilní strategie je dostatečně motivující. Naše motivace vznikají na základě **prožívané představy o budoucích prožitcích**. Budoucí prožitky se přenášejí na základě představy o nich na činnosti, které vykonáváme, abychom dosáhli žádoucího stavu, na obstarávání prostředků, které k tomu používáme, i na situace, které nás k žádoucímu stavu přibližují. Přitom se různé prožitky vzájemně prolínají a vznikají prožitky nové, které nás často motivují trvaleji a intenzivnější. Rozvoj schopností je tak doprovázen i rozvojem prožitkového bohatství.

Ad 2. Z hlediska výše uvedené **logiky vzniku intenzívnějších a trvalejších prožitků přenosem stávajících na zprostředkující činnosti, prostředky činností a situace (baví nás určitá činnost, máme radost, když něco dostaneme či pořídíme si,**

potěší nás to, že nastala určitá situace) je rovněž zřejmé, proč **pociťujeme potřebu vše, co děláme, k něčemu vztáhnout**. K něčemu, co nás přesahuje. Tj. **řešit existenciální problém nalezení smyslu bytí a smyslu žití**. Základem nalezení smyslu a vztažení našeho bytí je rovněž orientace na rozvoj a uplatňování schopností spojená s představou vize zaměřené na vytváření podmínek, v nich je svobodný rozvoj každého podmínkou rozvoje všech.

Jak jsem uvedl v předcházející části, je základem evolučně stabilní strategie člověka v současné době **individuální orientace na rozvoj a uplatňování vlastních schopností, a to tak, aby výsledek co nejvíce přispíval k vytvoření podmínek, za který je plný a svobodný rozvoj každého jednotlivce podmínkou rozvoje všech, tedy i mne**.

Ad 3. Plné využití potenciálu člověka vyúsťuje v jeho **týmovou inovační aktivitu a poskytuje konkurenční výhodu každé zemi** v té míře, v jaké k tomu dojde. To je velmi důležité, protože ekonomická výkonnost každé země bude rozhodovat o tom, jak se budou vyvíjet globální vztahy.

Ad 4. Ten, kdo dokáže žít v souladu s tímto základem evolučně stabilní strategie člověka, který může být v současné době dosažen (dozrály k tomu ekonomické podmínky v rovině vytvořených prostředků, ale i požadavků směřujících od ekonomiky k roli člověka v ekonomice), pokud je schopen uvedenou strategii realizovat efektivně, pozitivně ovlivňuje ostatní. **Jakmile se uvedená strategie začne dostatečně prosazovat, převládne její vliv na to, jak lidé žijí, oproti jiným stylům a typům žití či přežívání.**

Ad 5. Výše uvedený základ evolučně stabilní strategie člověka vychází z kritické analýzy podstaty člověka v souvislosti s ideály rovnosti, svobody a vzájemnosti. Konkrétně Fichteho pojetí lidského „já“, klíče k analýze dějin v díle Hegela (slavná pasáž „Pán a rab“ v jeho *„Fenomenologii ducha“*, ze které později vycházel i Fukuyma a kterou Hegel v pozdějším období převedl do podoby základů přírodně historického pojetí dějin, Marxovo pojetí přírodně historického procesu s aplikacemi na vizi budoucího vývoje ekonomiky v jeho *„Ekonomicko-filozofických rukopisech“* (ze kterých těžil Radovan Richta při analýze technického pokroku či Paul Masson při anticipaci čtvrté průmyslové revoluce) apod. Ve stručně formulaci, že jde o *„společnosti, v níž je svobodný rozvoj každého jednotlivce podmínkou rozvoje všech“* je obsaženo dynamické pojetí rovnosti jako rovnosti příležitostí k plnému a svobodnému rozvoji schopností, současně i pojetí základu mezilidské vzájemnosti.

Ad 6. Výše uvedený základ evolučně stabilní strategie odpovídá též dynamice našeho světa. Je celkem zřejmé, že **aktivní reakce člověka na dynamické změny předpokládá co největší využití jeho potenciálu v oblasti rozvoje schopností**.

Ad 7. **Vztahy, za kterých svobodný rozvoje každého jednotlivce je podmínkou rozvoje všech budou, mít nejvíce stabilizující účinek v době turbulencí**, do kterých jdeme.

Ad 8. V návaznosti na předpoklady 1/ a 2/ nelze dosáhnout naplnění prožitkového bohatství vlastního života, pokud člověk kriticky nehledá příčinu problémů své doby a nevytváří si perspektivní i realistickou vizi jejich překonání. Bez toho by se mu totiž vytrácel smysl jeho bytí a žití, jeho existenciální zakotvení. S tím je ovšem spojeno největší úskalí individuální orientace na základě současné evolučně stabilní strategie člověka, protože cesta z problémů dané doby, odpovědi na otázky, o co jde a co dělat, nejsou triviální a vyžadují značné úsilí. Pro někoho mohou znamenat i psychická traumata.

K výše uvedenému se pojí dvě otázky:

- Jaké jsou hlavní překážky přijetí výše uvedeného základu evolučně stabilní strategie za vlastní?

- Čím musí být základ evolučně stabilní strategie člověka doplněn, aby strategie, kterou se člověk řídí v současné době, byla dostatečně evolučně stabilní?

Pokud by existovala autonomní pospolitost lidí, pak výše uvedený základ evolučně stabilní strategie by byl (po dobu, kdy by byla tato pospolitost nezávislá) evolučně stabilní strategií. V případě, že by některý z hráčů volil jinou strategii, sám sebe by ochudil o své individuální prožitkové bohatství, které můžeme chápat jako určitou formu výplaty hráče.

Pokud uvažujeme problematiku přechodu ke vzniku takové pospolitosti (například v určité zemi), pak samotný základ evolučně stabilní strategie evolučně stabilní strategií není. Hráč odchýlením se od této strategie může získat jednostrannou výhodu na úkor jiných hráčů.

Vzniká otázka: **Jak z tohoto hlediska definovat dominantní hru, která by ukázala, jak přejít k pospolitosti, ve které je základ evolučně stabilní strategie evolučně stabilní strategií?**

Jedním z modelů, které mohou napomoci definovat komplex dalších složek umožňujících, aby základ evolučně stabilní strategie člověka se v určitých podmínkách stal evolučně stabilní strategií, je **zkoumání vztahu určitého typu komunit (menších pospolitostí) a jejich prostředí**, přičemž každý z hráčů komunity, jejíž chování je blízké evolučně stabilní strategii, má dvě možnosti:

- Dodržet základ evolučně stabilní strategie a přispět tím k udržení a posílení (rozšíření, rozvoje, upevnění) dané komunity.

- Nedodržet základ evolučně stabilní strategie a získat tím jednostrannou výhodu na úkor každého jednotlivého člena příslušné komunity.

Jedná se o typické dilema, které je obsaženo například ve hrách typu tragédie společného. Je ovšem nutné najít vhodnou konkretizaci jak z hlediska typu komunity, tak z hlediska vlivů prostředí, protože možnost získat jednostrannou výhodu na úkor ostatních je dána vlastnostmi prostředí.

Co nejvíce brání směřování k evolučně stabilní strategii lidských komunit

Z hlediska našeho přístupu je to:

1. Investování do společenské pozice, přeměna majetkové výhody ve výsadu, což má za následek segregaci společnosti.

2. Vytváření struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad (tj. když na sebe někteří něco vědí, vydírají se, ale i vzájemně kryjí a protěžují).

3. Propojení obojího (v honbě za prostředky, umožňující poziční investování, dochází k porušování zákonů apod.).

4. Na základě toho vzniká a degeneruje celý systém globální moci.

5. Tento systém přerostl ve společnost (v globálním měřítku i uvnitř jednotlivých zemích), jejíž ekonomika je založena na diktátu redistribuční moci, jehož „vyšším stádiem“ je globální podpultová ekonomika (všeobecného nedostatku). (Valenčík a kol. 2014, 2015)

Komunity (včetně tvůrčích mezigeneračních týmů), které se chtějí přiblížit evolučně stabilní strategii člověka „šité na míru“ současné doby (jejímž základem je **individuální**

orientace na rozvoj a uplatňování vlastních schopností, a to tak, aby výsledek co nejvíce přispíval k vytvoření podmínek, za který je plný a svobodný rozvoj každého jednotlivce podmínkou rozvoje všech, tedy i mne), působí v prostředí, ve kterém musejí s tím, co bylo uvedeno v bodech 1 až 5 počítat. A také musejí počítat s tím, že čím úspěšnější bude jejich činnost, tím více se budou s projevy uvedených deformací setkávat. Z toho musí vycházet doplnění základu jejich evolučně stabilní strategie.

Zdálo by se, že doplnit tento základ do podoby, která by obstála, je téměř nemožné. Dobrá teorie je však mocná zbraň. Při analýze komplexu složek doplňujících základ evolučně stabilní strategie můžeme využít výsledky bádání v oblasti teorie her, mj. i nobelistky Elinor Ostromové.

První problém, se kterým se musíme vypořádat, pokud se pokusíme aplikovat postupy a metody ke zkoumání reálných možností správy společného zdroje v pospolitostech či komunitách různého typu je, jak z tohoto hlediska tvůrčí mezigenerační tým pojmout. O jaký „společný zdroj“ zde jde a jakou formu má jeho „správa“.

Z hlediska teorie her se jedná o případ, který nazýváme „Tragédie obecní pastviny“, tj. hra typu „Vězňovo dilema“ s konkrétním počtem spolu nekomunikujících a nespolupracujících hráčů. Tato hra má jiné řešení v případě, kdy se hraje bez opakování, a kdy se hraje s velkým počtem opakování.

Co je tím „společným“ v případě tvůrčího mezigeneračního týmu? Nejrozumnější je považovat za společné lidský a sociální kapitál, kterým TMT disponuje, například v tomto rozlišení:

Lidský kapitál jsou znalosti a zkušenosti jednotlivých členů týmu.

Sociální kapitál jsou vztahy uvnitř týmu a vztahy s vnějším prostředím:

- Uvnitř týmu to jsou pozice jednotlivých členů týmu.

- Vztahy k vnějšímu prostředí mohou být k bližšímu okolí (např. managementu firmy) nebo vzdálenějšímu společenskému prostředí,

Cílem, od kterého se odvíjejí výplaty jednotlivých hráčů v případě dodržování pravidel, je zvyšování tohoto lidského a sociálního kapitálu tak, aby nacházel co nejlepší uplatnění v daných podmínkách jako zdroj příjmů (peněžních i nepeněžních, v podobě společenského ocenění apod.).

Při porušení pravidel komunity (správy společného) může v daném prostředí hráč získat jednostrannou výhodu na úkor ostatních, tj. sníží hodnotu kombinace lidského a sociálního kapitálu komunity (dále jej budeme nazývat **potenciál TMT**) z hlediska jeho produkční funkce.

Konkretizace hledání evolučně stabilní strategie na problematiku TMT

Na základě stručné prezentace výsledků výzkumů navazujících na práci E. Ostromové lze formulovat následující hypotézy vztahující se ke zkoumání v oblasti **tvůrčích mezigeneračních týmů (TMT)**:

1. TMT vytvářejí nejvhodnější podmínky pro konstituování evolučně stabilní strategie menších lidských komunit v současné době a pro postupné převládání evolučně stabilní strategie v celé lidské pospolitosti (lokálně i v globálním měřítku).

2. Uplatnění a zdokonalení nástrojů výzkumu předpokladů evoluční stability v oblasti TMT umožňuje zobecnit závěry formulované E. Ostromovou a jejími

pokračovateli tak, aby se rozšířila jejich uplatnitelnost na většinu lidských komunit.

Výše uvedené dvě hypotézy lze rovněž formulovat tak, že **TMT nejsou jen jednou z možných oblastí uplatnění systému poznatků** získaných E. Ostromovou a jejími pokračovateli, ale **oblastí, která umožňuje formulování nejobecnějších a nejkomplexnějších závěrů. A to v tom smyslu, že zabezpečení evoluční stability v současné (dynamické a patrně i turbulentní) době historického excesu a jeho překonání v kterékoli jiné oblasti, než jsou TMT, je možné jen a jen tehdy, když se i zde bude doporučení získaná analýzou TMT využívat**, resp. když se příslušná komunita bude vyvíjet směrem k TMT. To je dáno tím, že:

1. TMT se vyznačují velmi velkým počtem opakování her, v nichž v každém kole soupeří příslušný prvek evolučně stabilní strategie s prvky jiných strategií. Vyplývá to právě z mezigenerační dimenze, jejíž součástí je efektivní řešení problému nástupnictví a přenosu poznatků i norem, resp. průběžně vytvářeného vnitřního institucionálního vybavení TMT.

2. TMT mohou zvyšovat svůj potenciál a tím i výplaty hráčům v jednotlivých kolech. (To je dáno právě tím, že působí v oblasti, kde se výplaty odvíjí od tvůrčího přístupu k řešení problémů, a tedy i od příslušného potenciálu komunity.)

3. TMT mají schopnost:

- Rozrůstat se (zvyšovat počet hráčů tvořících TMT a přínosných pro TMT).

- Zmnožovat se (rozdělením velkého TMT, hierarchizací vztahů v TMT a tím i vzniku více samostatných TMT).

- Vytvářet horizontální vztahy spolupráce s jinými TMT (a to i těmi, které jsou různým způsobem začleněny v jiných strukturách).

Konkretizace dvoumaticového modelu na dilema člena TMT

Návazně na dvoumaticový model odvozený od vícebodového rozšíření Nashova vyjednávacího problému ukážeme, jak tento model vyjadřující dilema hráče v nějaké komunitě, může objasnit některé důležité aspekty chování účastníků této komunity (hráčů). Pro jednoduchost můžeme předpokládat symetrické postavení hráčů, tedy to, že jejich výplaty se rovnají, tj. máme jen výplaty **kk, kn, nk, nn**, Připomínáme opět výplatní matici:

Tabulka 1: Dvojmaticová hra

		Hráč B	
		K	N
Hráč A	K	kk : kk	kn : nk
	N	nk : kn	nn : nn

Herní dilema typu „vězňovo dilema“ vzniká, když **nk>kk>nn>kn**.

Pro lepší představu doplňme model o nějaké konkrétní hodnoty za předpokladu **nk>kk>nn>kn**:

Tabulka 2: Dvojmaticová hra s konkrétními hodnotami

		K	N
Hráč A	K	6 : 6	1 : 8
	N	1 : 8	**3 : 3**

V tomto případě se nekooperace (podraz) se vyplatí. Tučně je vyznačena Nashova rovnováha, Hráč, který jednostranně změní volbu, si pohorší.

Stabilita komunity je tím větší, čím:

- větší je výplata kk
- větší je výplata kn
- menší je výplata nn
- menší je výplata nk

Podívejme se na jednotlivé alternativy podrobněji:

kk: výplata hráčů v případě, že kooperují, její zvýšení lze dosáhnout:

- zvyšováním potenciálu komunity,
- vytvářením pozitivních vazeb komunity s prostředím,
- zvyšováním nepeněžních výplat daných tím, že se členové v týmu „dobře cítí“,
- jasnou dlouhodobou perspektivou týmu, což je důležitý předpoklad toho, že hra bude mít velký počet kol.

kn: výplata hráče, který kooperuje, zatímco druhý ne, její zvýšení lze dosáhnout:

- zvýšením odolnosti komunity vůči důsledkům porušení jejích pravidel, tj. případná ztráta hráče komunitu neohrozí.

nk: výplata hráče, který nekooperuje, zatímco druhý ano, její snížení lze dosáhnout:

- hrozbou trestu, tj. hráč musí do své očekávané výplaty při nekooperaci zahrnout možnost trestu (zde je ovšem nutné vzít v úvahu, že příliš časté používání trestů může vést k seskupování trestaných hráčů a následně i rozpadu komunity, tomu lze zabránit tím, že trestem je vyloučení hráče z komunity),
- opatřeními ke zjištění porušení pravidel (zvyšují pravděpodobnost odhalení nekooperativního chování).

nn: výplata hráčů v případě, že nekooperují, její snížení lze dosáhnout:

- hrozbou trestu, tj. hráč musí do své očekávané výplaty při nekooperaci zahrnout možnost trestu,
- opatřeními ke zjištění porušení pravidel (zvyšují pravděpodobnost odhalení nekooperativního chování),
- zvýšením velikosti ztráty ze žití v komunitě, ve které se člověk cítí dobře.

Vždy je nutné uvažovat náklady obětované příležitosti, které jsou dány možností každého hráče přejít do jiné komunity.

Metodologická poznámka:

Návrhy na opatření jsou zatím neúplné, nejsou přesně pojmenovány a utříděny. Odstranění nedostatků tohoto je jen jedním ze směrů bádání. Dalším a důležitým je identifikování toho, co komunitu může nejvíce narušit. Některá opatření ke zvýšení stability komunity je totiž nutné „šít na míru“ vlivům, které proti stabilitě mohou působit.

Při výzkumu faktorů, které mohou destabilizovat TMT, a návrhu na pravidla (opatření), která mohou zvýšit odolnost TMT nutno spojit:

- empirii,
- herní modely,
- vlastní zkušenost,
- teoretický aparát.

Destabilizující faktory lze rozlišit na:

- Vnitřní: Rivalita účastníků, souboj o lídrovství, vznik opoziční skupiny a následná konfrontace, ztráta perspektivy například v důsledku konfrontace ambicí s realitou, nemožnost prosadit se, neschopnost obstát v konkurenci, nezvládnutí generační obměny, vznik struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad.
- Vnější: Zásadní změna institucionálního prostředí, intervence vnější autority (síly, moci) do vztahů uvnitř komunity (působení struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad z vnějšího prostředí, korupce, např. i formou nabídnutí lepší perspektivy jako odměny za zradu komunity, vydírání apod. z vnějšího prostředí).

Tyto faktory působí různě v různých stádiích zrodu a vývoje TMT. Z tohoto hlediska lze rozlišit období:

- Zrodu komunity.
- Expanze komunity.
- Stabilizace komunity.
- Překonávání krizí v komunitě.
- Získání pozice a rozvíjení horizontálních vztahů mezi komunitami.
- Stagnace a úpadku komunity.

Z metodologického hlediska je dlužno zaznamenat, že většina vlivů působí v určité míře neustále a že jejich působení vyvolává negativní synergické efekty. Proto je nutné logiku působících vlivů vhodným způsobem rozklíčovat.

Problém stability TMT v různých fázích jejího vývoje

Období expanze TMT

Záměrně nezačínáme obdobím **zrodu** TMT (ke kterému se vrátím), ale obdobím **expanze** týmu. V tomto období je tým nejméně zranitelný, a to z následujících důvodů:

- Zvyšuje se potenciál TMT, a tudíž i přímé a nepřímé, peněžní i nepeněžní výplaty z jeho uplatnění, což motivuje ke kooperativnímu chování (výplaty z narušení pravidel týmu jsou menší než z účasti na zvyšování potenciálu týmu, alespoň pro většinu hráčů).
- V době dynamického rozvoje lze poměrně rychle rozeznat, kdo a jak přispívá ke zvyšování potenciálu týmu a výkonům, k nimž je potenciál využit. Pokud by se někdo dopouštěl poškozování komunity, poznalo by se to mnohem více než v jiných vývojových stádiích týmu.
- V období dynamického rozvoje je také jasněji vidět dlouhodobou perspektivu, a tudíž pozitivně působí faktor opakování hry.

V tomto období (např. na rozdíl od období zrodu, jak si ukážeme) je minimální riziko vzniku vztahů a následně i struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad dané komunity. Čím více je však komunita úspěšná, tím více roste riziko penetrování struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad širší komunity (které je tým součástí) přímo do týmu. Současně s tím se projevuje i efekt odporu prostředí, což je dáno tím, že prostředí je zpravidla poměrně silně strukturami založenými na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad kontaminováno. „Vyšší autorita“ (kterou E. Ostromová považuje za jednu z podmínek stability a úspěšnosti komunit) tak může více či méně zjevně působit proti danému TMT. To vede ke zpomalení expanze a může vyvolat krizi.

Období zpomalení budeme věnovat pozornost později.

Hlavním doporučením pro fázi expanze je, aby si členové týmu uvědomovali, že fáze zpomalení, stagnace a návazně i krize přijde, všímali si vztahů v jejich institucionálním prostředí a hledali oporu, mj. i formou vytváření horizontálních vazeb s jinými týmy, které jsou jim blízké. Případně napomáhali zrodu takových TMT.

V dalším pokračování se budeme věnovat problematice zrodu TMT.

Období startu TMT

V návaznosti na předcházející díl se budeme věnovat problematice působení **struktur založených na vzájemném krytí porušování pravidel komunity** v období **zrodu** komunity. Zde se lze setkat jak s generováním struktur založených na vzájemném krytí porušování pravidel uvnitř komunity, tak jejich penetrování zvně (což hrozí tím více, čím více je místo, ve kterém se tvůrčí mezigenerační tým rodí, společensky exponované (politická oblast, mediální sféra, špičkový výzkum, vlivná instituce apod.). Kromě obecných doporučení lze formulovat specifická pro toto období:

1. Pokud to jde, vybrat si méně exponované místo, kde lze vytvořit základ TMT, a teprve potom (např. až se vytvoří komplementarita rolí) část týmu přesunout do exponované oblasti.

2. Základem TMT by měli být alespoň tři lidé, kteří se dlouhodobě znají a pro které možnost spolupráce znamená sama o sobě významnou hodnotu.

3. Vytipovat vhodnou vnější autoritu (případně více autorit) a přesvědčit ji o přínosu projektu, na který se TMT zaměřuje.

4. Při hledání autority mít na zřeteli skutečnost, že čím více bude TMT úspěšný, tím na příslušnou autoritu či autority budou vyvíjeny silnější tlaky z pozice vnějších struktur založených na vzájemném krytí porušení obecně přijatých zásad propojených do systému, který ovládá přerozdělovací moc ve společnosti (jak pokud jde o finanční prostředky, mediální vliv, tak i při používání klacku dvojího metru).

5. Kombinovat širší neformální tým působící v oblasti tvůrčí činnosti s institucionálně vhodným způsobem zakotveným týmem.

6. Počítat s tím, že již po prvních úspěších bude snaha korumpovat některé přínosné, ale ještě nezakotvené v týmu a nesžité s týmem členy týmu nabídkou pozic mimo tým, což nemusí být dáno jen působením struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad, ale i rivalitními vztahy ve vnějším prostředí týmu.

7. Od počátku usilovat o třígenerační tým – získat pro práci v týmu zkušenější osoby a současně mladší, perspektivní, kterým práce v týmu přináší rychlejší vzestup, ale také významné zkušenosti (významnou roli hraje i efekt imprimace, prvních dojmů, zážitků z týmové činnosti).

8. Hledat možnost spolupráce a koordinace činnosti v dané oblasti s podobnými týmy, a to i těmi, které působí v zahraničí.

9. Počítat s tím, že po prvních úspěších přijdou problémy, proto nespoléhat jen na stávající autority, ale současně s dosaženými úspěchy hledat oporu ve vyšších autoritách, které budou schopny kompenzovat narůstající roli vnějších struktur založených na vzájemném krytí porušení obecně přijatých zásad propojených do systému, který ovládá přerozdělovací moc ve společnosti.

10. Program tvůrčích aktivit musí být dlouhodobý, realizovaný s dostatečnou invenčností a je nutné jej průběžně vhodně propagovat, získat pro něj podporu ve vnějším prostředí.

Období rozšiřování a síťování TMT

TMT fungují často bez bližších návazností na další TMT. Právě propojením jednotlivých TMT by mohly vzniknout formální či neformální sítě, díky čemuž by docházelo ke zvýšení inovačního potenciálu nejen jednotlivých týmů (firem), ale i celých odvětví. Tento aspekt by byl obzvláště pozitivní z pohledu zvýšení konkurenceschopnosti firem na globálním trhu. Pokud uvažujeme určitý ekonomický prostor, pak v případě příznivého vývoje TMT může docházet ke:

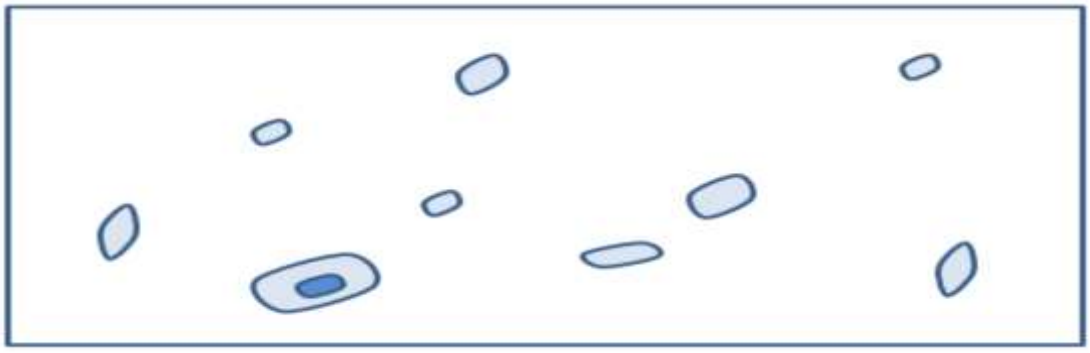
- zvýšení počtu jejich výskytu – vznikají nové TMT a tudíž jich v příslušném ekonomickém prostoru přibývá;

- rozšiřování jednotlivých týmů – stávající TMT se rozrůstají, což je vzájemně podmíněno se schopností uplatnit výsledky ekonomických aktivit v mezinárodním měřítku;

- prohlubování – v rozšiřujících se strukturách nacházejí uplatnění a vyrůstají odborníci s vyšší inovační výkonností (schopni dosahovat významných i excelentních výsledků v mezinárodním srovnání), týmy se vnitřně strukturují tak, aby plně využily kapacitu špičkových odborníků, jsou schopny se prosadit jako lídři v příslušné oblasti v mezinárodní konkurenci.

Perspektivu zvyšování počtu výskytu TMT, jejich rozšiřování a prohlubování si zjednodušeně můžeme představit porovnáním obrázku 11 (současný stav) a obrázku 12 (perspektiva, která odpovídá požadavkům na inovační lídrovství).

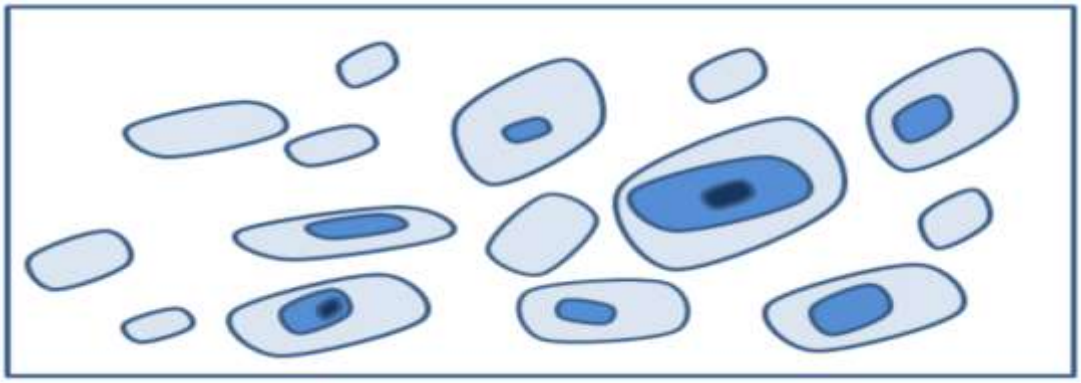
Obrázek 11: Současný ekonomický prostor z hlediska TMT



Zdroj: vlastní tvorba i zpracování

Současný stav: TMT v příslušném ekonomickém prostoru existují, není jich ovšem dostatečné množství a často je interakce mezi jednotlivými TMT minimální.

Obrázek 12: Perspektiva ekonomického prostoru z hlediska TMT



Zdroj: vlastní tvorba i zpracování

Perspektiva: TMT více „zahušťují“ ekonomický prostor, zvyšuje se jejich excelence v mezinárodním srovnání, některé TMT jsou schopny působit jako lídr i v mezinárodní konkurenci.

Výše uvedené obrázky slouží k názorné představě. Pokud bychom chtěli, aby více odpovídaly realitě, museli bychom řešit některé teoretické otázky, které jsou nad rámec našeho výzkumu, konkrétně:

[1] Do jakého prostoru znázornění TMT zasadit? Zde by bylo patrně nejvhodnější vzít prostorovou mapu ČR či jednotlivých krajů, případně okresů.

[2] Jak interpretovat plochu obrazů? Zde by bylo patrně nejvhodnější velikost vztáhnout k počtu členů TMT.

[3] Stačí příslušný tým charakterizovat kroužkem, nebo má smysl dát ploše určitý tvar? Pokud se podaří najít interpretace, např. z hlediska věku či složení TMT.

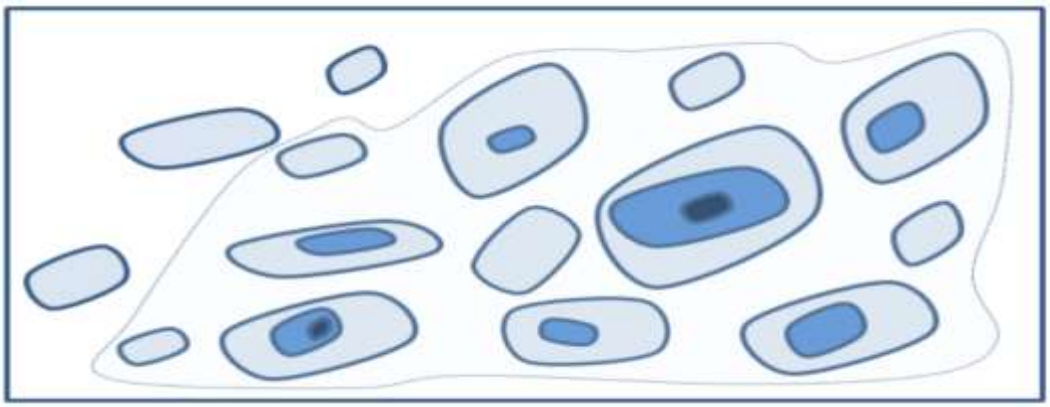
[4] Jak klasifikovat inovační výkonnost TMT?

Zde bude patrně důležité mezinárodní srovnání a současně i použití některých tvrdých ekonomických ukazatelů. K výše uvedeným otázkám přistupuje i otázka metodiky mapování TMT v regionech:

- kdo může mapovat,
- podle jakých kritérií mapovat,
- jak ověřit správnost,
- s využitím jakých prostředků,
- s jakými cíli?

Jakkoli jsou výše uvedené obrázky velmi zjednodušené, vyplývá z nich ještě jeden důležitý aspekt problematiky. Jak ukázal náš průzkum v terénu, velmi významnou roli hrají přirození inovační lídři. Často jsou to osoby, které za sebou mají významné výsledky a současně pozitivně působí neformálně či zapojením do různých nadpodnikových institucí s využitím svých zkušeností na fungování a rozvíjení TMT i mimo vlastní firmu, zpravidla v určitém regionu. Nejde jen o přenos zkušeností, ale často i o využití možností ekonomické spolupráce v regionu. To lze vyjádřit obrázkem 13.

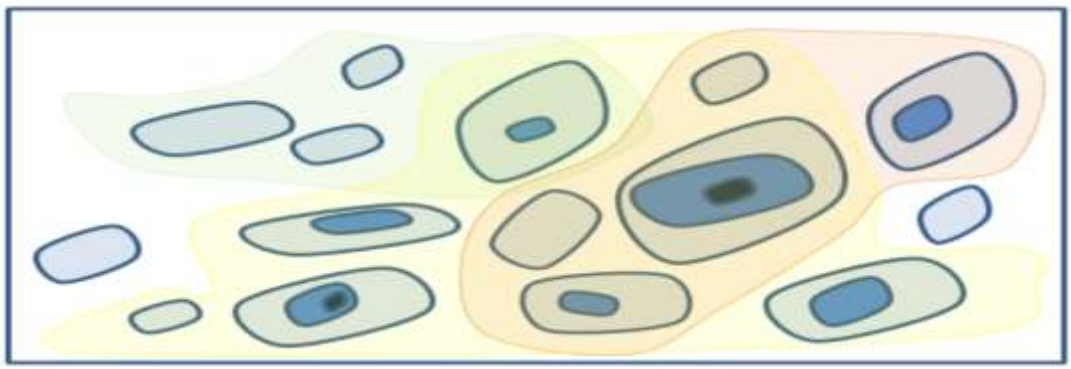
Obrázek 13: Perspektiva ekonomického prostoru z hlediska TMT



Zdroj: vlastní tvorba i zpracování

Perspektiva: Zde je naznačena role nadpodnikových regionálních sdružení či institucí případě Hubů, které umožňují přenos zkušeností, informací a koordinaci některých aktivit. Při rozvíjení těchto aktivit hrají významnou roli přirození inovační lídři v regionu. Do budoucna se jeví jako přínosné předpokládat i větší angažovanost vysokých škol, absolventských sítí či Impact Hubů v podpoře rozvoje TMT, což lze rovněž naznačit s využitím našeho zjednodušeného zobrazení, viz obrázek 14.

Obrázek 14: Role absolventských sítí či Hubů



Zdroj: vlastní tvorba i zpracování

Role univerzit/absolventských sítí/Impact Hubů: Při podpoře většího výskytu, rozšiřování a prohlubování TMT budou hrát stále větší roli univerzity spolupracující na inovačních projektech a v rámci absolventských sítí v regionech i na celostátní úrovni. Interdisciplinárnímu propojování jednotlivých TMT by mohly pomoci i postupně vznikající Impact Huby. Ač je myšlenka Hubů poměrně mladá (první Hub založil Jonathan Robinson v Londýně v roce 2005), poměrně se rychle se rozšířila i do České republiky, kde byl první Hub založen již v roce 2008.

„Impact Huby sdružují lidi napříč nejrůznějšími obory, které sbližuje touha dosáhnout změny v podnikatelském prostředí i společnosti, a to jak na lokální, tak globální úrovni. Ač je každý Impact Hub jiný, všechny spojuje několik elementů. Ať už to jsou stoly rozestavěné tak, aby podněcovaly ke konverzacím, nebo recepce pro hostitele a hostitelky. Jejich úkolem je vítání příchozích členů, utváření přátelského prostředí a propojování s těmi správnými lidmi.“ (HUB Praha, 2019)

Jak interpretovat roli pozičního investování a vícebodové rozšíření Nashova vyjednávacího problému

Při terénních průzkumech jsme kromě jiného narazili na následující zajímavý fenomén: Představitelé (lídři) TMT v různých stadiích jejich vzniku a vývoje nejsou příliš ochotni dávat o svých úspěších a záměrech do budoucna vědět. Jako kdyby se řídili zásadou „úspěch se neodpouští“. Podstatu tohoto jevu jsme si nedokázali vysvětlit.

Z druhé strany jsme byli od počátku aplikace přístupu využívajícího nástroje teorie her přesvědčeni o tom, že námi vyvinutý aparát vícebodového rozšíření Nashova vyjednávacího problému bude mí v oblasti dané problematiky významné uplatnění. Ale dlouho jsme nemohli najít, jaké.

Pak se jedno s druhým propojilo. Jedná se **vztah mezi navyšováním potenciálu týmu jako základu výplat a nepřátelskou reakcí prostředí ovládaného pozičním investováním synergicky vázaným na struktury založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad**. Neboli fenomén, který lze nazvat reakcí těch, jejichž postavení (v ekonomickém subsystému přerozdělovací moci) je výsledkem pozičního investování, na obavu, že by TMT, který jim konkuruje v reálném ekonomickém sytému, ve kterém působí i výkonnostní konkurence, mohl „přerůst přes hlavu“, dostat se mimo jejich kontrolu a získat větší vliv.

To se sice čas od času může některému TMT podařit, **tím se ovšem dostává mezi pozičně silnější hráče a příběh se opakuje, tentokráte s podstatně pozičně silnějším protivníkem**. Tato zkušenost se do těch, kteří mají v TMT vůdčí postavení, promítá a postupně se mění v opatrnický postoj.

V případě rozhodování reprezentanta TMT můžeme příslušným hodnotám (bodům vícebodového rozšíření Nashova vyjednávacího problému) dát následující interpretaci (nejdříve ji uvedeme obecně, následně ji budeme charakterizovat podrobněji):

kk je finální situace, kdy ten, kdo reprezentuje prostředí, ve kterém TMT působí, i reprezentant TMT kooperují

kn	**je finální situace, kdy ten, kdo reprezentuje prostředí, ve kterém TMT působí, nekooperuje, reprezentant TMT kooperuje**

nk je finální situace, kdy ten, kdo reprezentuje prostředí, ve kterém TMT působí, kooperuje, reprezentant TMT nekooperuje

nn je finální situace, kdy ten, kdo reprezentuje prostředí, ve kterém TMT působí, i reprezentant TMT nekooperují

Důležité je, jak konkrétněji a současně na dostatečně obecné úrovni chápat v tomto případě kooperaci a nekooperaci.

Kooperace ze strany reprezentanta TMT

Reprezentant TMT neprojevuje vzdor a podřizuje se vztahu k reprezentantovi prostředí i v případě, kdy je poškozován či cítí se poškozen aktivitami reprezentanta prostředí, které mohou mít podobu:

- Vytváření překážek při zvyšování potenciálu TMT.
- Snahu využívat vnitřní pnutí v TMT a narušit jeho stabilitu.
- Přímé represe vůči reprezentantovi (lídru) TMT.
- Přímé represe vůči dalším členům TMT.
- Tiché nebo demonstrativní nedocenění výsledků činnosti TMT.
- Blokování možnosti uplatnit výsledky TMT.

Nekooperace ze strany reprezentanta TMT:

Reprezentant TMT projevuje vzdor a nepodřizuje se vztahu k reprezentantovi prostředí v případě, kdy je poškozován či cítí se poškozen aktivitami reprezentanta prostředí a reaguje například následujícími formami:

- Stěžuje si na neadekvátní chování reprezentanta prostředí přímo tomuto reprezentantovi prostředí.

- Stěžuje si na neadekvátní chování reprezentanta prostředí u nadřízeného reprezentanta prostředí.

- Prezentuje neadekvátní chování reprezentanta prostředí s cílem získat ve svém prostředí podporu proti němu.

- Hrozbou přechodu do jiného prostředí či uskutečněním této hrozby.

- Hrozbou přechodu podstatné části TMT do jiného prostředí či uskutečněním této hrozby.

Kooperace ze strany reprezentanta prostředí:

- Reprezentant prostředí se snaží oprávněným námitkám vyhovět, vysvětlit situaci.

- V případě, že není původcem aktivit směřujících proti TMT (že jsou na něj samotného vyvíjeny tlaky směřující proti danému TMT, což je poměrně častý případ a zasloužil by si samostatný rozbor), snaží se situaci vysvětlit, hledat kompromisy, chránit příslušný TMT před tlaky z vnějšího prostředí.

Nekooperace ze strany reprezentanta prostředí:

Reprezentant prostředí zvyšuje tlak na reprezenta TMT či celý tým v intencích aktivit popsaných výše. Ke zvýšení tlaku může použít i očerňování týmu, jeho reprezentanta či jednotlivých členů v prostředí týmu či před reprezentantem nadřízené moci.

Při stanovení hodnot odpovídajících jednotlivým situacím je nutné rovněž uvažovat následující. Úspěšná činnost TMT znamená pro reprezentanta prostředí benefity v podobě ekonomických výsledků či ocenění ze strany širšího prostředí. Rovněž tak ovšem může vést k vyvolání negativních reakcí ze strany širšího prostředí či reprezentantů nadřízené moci (což se pak může přenášet na daný TMT).

Nyní je již zřejmé, proč jsme v přehledu možností zvýraznili případ $\mathbf{f_{KN}}$, který odpovídá finální situaci, kdy ten, kdo reprezentuje prostředí, ve kterém TMT působí, **nekooperuje** (buď z vlastní vůle, nebo pod tlakem) a reprezentant TMT **kooperuje**. Je to situace, která je výsledkem tlaku, pod který se v současné době velmi silné tendence k ekonomickému systému založenému na diktátu přerozdělovací moci dostane dříve nebo později každý TMT a se kterou se musí nějak vyrovnat. Důsledkem je následující:

- Dobrých TMT je mnohem méně, než by odpovídalo lidskému potenciálu, kterým naše společnost disponuje.

- Dobré a přežívající TMT se snaží zůstat ve stínu, neupozornit na sebe.

- Řada týmů, které mají perspektivu přerůst v plnohodnotný a dlouhodobě působící (s neomezenou perspektivou) TMT zanikne dříve, než dosáhne tohoto stavu.

Metodologická poznámka:

Stojí za povšimnutí, jak významné je vhodné propojení empirických zkušeností, resp. poznatků získaných terénním průzkumem, s obecnými koncepty. Rovněž tak je dobré si povšimnout, že původní interpretace vícebodového rozšíření Nashova vyjednávacího problému, nachází v případě TMT poněkud jinou interpretaci, což svědčí o tom, že model má dosti obecnou platnost.

Otázky vyplývající z uplatnění vícebodového rozšíření Nashova vyjednávacího problému k problematice TMT

Obecně ke vztahu daného TMT a prostředí

Považujete vliv prostředí, ve kterém působí váš TMT, za:

- Pozitivní (ocenění výsledků, podpora apod.)
- Převážně pozitivní, ale setkáváme se i s negativními vlivy.
- Nelze jednoznačně říci, že by pozitivní či negativní vlivy převažovaly.
- Převážně negativní, ale setkáváme se i s pozitivními vlivy.
- Negativní (nedocenění výsledků, omezování aktivit a další zásahy).

Pokud jste se setkali s následujícími negativními vlivy prostředí, tak označte číslicemi od 0 do 5 jejich intenzitu:

- Vytváření překážek při zvyšování potenciálu TMT.
- Snahu využívat vnitřní pnutí v TMT a narušit jeho stabilitu.
- Přímé represe vůči reprezentantovi (lídru) TMT.
- Přímé represe vůči dalším členům TMT.
- Tiché nebo demonstrativní nedocenění výsledků činnosti TMT.
- Blokování možnosti uplatnit výsledky TMT.
- Jiné případy negativních vlivů.

Pokud jste se setkali s následujícími negativními vlivy prostředí, reagovali jste na ně některým z následujících způsobů? Konkrétně:

- Stížnost na neadekvátní chování reprezentanta prostředí přímo tomuto reprezentantovi prostředí.
- Stížnost na neadekvátní chování reprezentanta prostředí u nadřízeného reprezentanta prostředí.
- Prezentování neadekvátního chování reprezentanta v prostředí TMT s cílem získat ve svém prostředí podporu proti němu.
- Hrozbou přechodu do jiného prostředí či uskutečněním této hrozby.
- Hrozbou přechodu podstatné části TMT do jiného prostředí či uskutečněním této hrozby.
- Jiná reakce.

Setkali jste se s nějakou z těchto forem podpory ze strany prostředí? Konkrétně:

- Reprezentant prostředí se snaží oprávněným námitkám vyhovět, vysvětlit situaci.
- V případě, že reprezentant prostředí není původcem aktivit směřujících proti TMT (že jsou na něj samotného vyvíjeny tlaky směřující proti danému TMT, snaží se situaci vysvětlit, hledat kompromisy, chránit příslušný TMT před tlaky z vnějšího prostředí.

- Nesetkal, naopak, reprezentant prostředí zvyšuje tlak na TMT, ke zvýšení tlaku používá i očerňování týmu, jeho reprezentanta či jednotlivých členů v prostředí týmu či před reprezentantem nadřízené moci.

- Jiná možnost.

Váš celkový postoj k problémům, s nimiž se setkáváte:

- To, co je správné, se nakonec podaří prosadit, ale chce to vytrvat.

- Snažím se nevyvolávat negativní reakce prostředí a trpělivě budovat TMT.

- Nemá cenu se snažit, lépe je utlumit aktivity.

- Jiná možnost.

Vztah k jiným TMT:

- Žádné jiné TMT neznám.

- Všechny TMT, které znám, mají stejné problémy.

- Některé TMT mají větší podporu svého prostředí.

- Některé TMT se setkávají s většími problémy, než ten náš.

Možnost spolupráce TMT:

- Podmínky TMT jsou specifické a každý si musí pomoci sám.

- Bylo by dobré, kdyby TMT o sobě věděly a podporovaly se.

- Je nejvyšší čas, aby se našel někdo, kdo bude usilovat o spojení sil TMT a posílení jejich role ve společnosti.

- Máme v oblasti spolupráce TMT z různých oblastí dobré zkušenosti a budeme pokračovat v jejím rozšiřování.

- Jiná možnost.

Perspektiva: Zesíťování TMT

Z mnoha aspektů nám vyplynul důležitý význam spolupráce jednotlivých TMT, v perspektivně toho, co bychom mohli nazvat **zesíťování** TMT. Zesíťování plní dvojí funkci:

- Zvyšuje potenciál každého TMT a vyvolává synergické efekty, podstatně urychluje uplatnění výsledků TMT.

- Podstatným způsobem mění parametry vnějšího prostředí a eliminuje řadu vlivů nestabilizujících a omezujících jednotlivé TMT.

Lze předpokládat, že **proces zasíťování TMT v různých stádiích jejich vývoje může proběhnout za určitých podmínek poměrně velmi rychle a současně se zasíťováním TMT proběhnout i nezbytné změny, tj. přeorientace společnosti komplexní reformy vyúsťující v prosazení odvětví produktivních služeb jako dominantního ekonomického sektoru**.

Jde tedy především o to, odpovědět na otázku, jak tomuto zesíťování co nejvíce napomoci výzkumnou činností v dané oblasti, jejímž obsahem je jak tvorba obecných teoretických modelů, jejich konfrontace s realitou, propracování uceleného pohledu na komplexní reformy včetně jejich realizační problematiky, tak i terénní průzkum umožňující mapování TMT v různých fázích jejich vývoje.

Řešení problematiky vyvolání efektu zesíťování si vyžaduje samostatný výzkum předpokládající rozšíření stávajících modelů a terénní výzkumné aktivity. Obojí má oporu ve výsledcích bádání obsaženého v této monografii. Jedním z hlavních výsledků jsou však především následující zjištění:

- Efekt zesíťování TMT může nastat.

- Pokud efekt zasíťování nastane, může proběhnout velmi rychle.

- Na bázi efektu zesíťování mohou být nastartovány komplexní reformy a s nimi související proměny společnosti vyúsťující ve společnost, ve kterém dominantním a nejdynamičtějším ekonomickým sektorem budou odvětví produktivních služeb.

3. Poznatky z průzkumů v terénu

Přes dlouhou historii mezigenerační týmové spolupráce nejsou aspekty mezigeneračního transferu znalostí dostatečně zmapovány, přestože jsou mezigenerační problémy na pracovišti frekventovaně řešeny. Především však chybí zmapování stavu TMT v našich podmínkách (ale ani jiné země na tom nejsou lépe). Příčin tohoto stavu je několik:

1. Chybí dostatečně konzistentní teorie, která by vycházela z pochopení role TMT při přechodu ke společnosti, jejímž dominantním sektorem je sektor produktivních služeb.

2. Mapování reálného stavu TMT je velmi náročné z hlediska finančních i lidských zdrojů.

3. Neexistuje dostatečně uznávaný základ zmapování reálného stavu TMT u nás či v jiné zemi, ze kterého by bylo možné vyjít (což je důsledkem předešlého).

Proto v této kapitole uvádíme původní výsledky dvou průzkumů v terénu, které lze svým způsobem považovat za průkopnické. Obou se zúčastnili členové týmu zpracovávajícího tuto monografii a při přípravě a vyhodnocení obou průzkumů v terénu byly využity výsledky práce tohoto týmu.

Dosavadní pokusy o získání větší podpory nebyly úspěšné, přestože našly podporu i některých státních institucí a profesních organizací. Z podstatné části právě proto, že hodnotitelé neměli dostatečnou představu o tom, s jakými konkrétními problémy se musí práce v terénu vyrovnat. Tomu se věnujeme v jedné z příloh.

Nejvýznamnější TMT

Navzdory výše uvedenému ovšem je možné nalézt příklady skvěle fungujících TMT i v tuzemsku. Z příkladů úspěšně fungujících TMT v rámci české historie, lze jmenovat

- TMT doc. Holého (*1. září 1936 - †16. července 2012). Díky jeho přínosům a mezinárodní spolupráci tohoto excelentního vědce dodnes funguje například biochemická skupina Ústavu organické chemie a biochemie, která již v 80. letech 20. století začala zkoumat mechanismy účinků látek z oblasti nukleových kyselin.

- TMT prof. Armina Delonga (*29. ledna 1925 - †5. října 2017) fyzika a zakladatele elektronové mikroskopie na územní současné České republiky. Na Ústavu teoretické a experimentální elektrotechniky tým prof. Delonga dokázal uvést do chodu první elektronový mikroskop v Československu. Z pohledu problematiky TMT je nutné dodat, že tento excelentní vědec ještě jako osmdesátiletý „profesor v důchodu“ pracoval v soukromé laboratoři, kterou založili jeho vlastní žáci a pojmenovali ji jeho jménem, tedy Delong Instruments (VUT, 2017). *„Vychováte-li dobré žáky, pak snad můžete počítat s tím, že vás nechají i po vašem odchodu do důchodu být nablízku oboru, kterému jste věnovali celý život. Mně se to podařilo.“* (Armin Delong)

- Za aktuálně fungující tuzemský excelentní vědecký výzkumný tým lze bezesporu považovat tým RNDr. Martina Pumera, Ph.D., který se v současné době věnuje práci na projektu Pokročilí funkční nanoroboti v Praze. Přičemž základní jádro jeho týmu Centra pro Pokročilé Funkční Nanoroboty tvoří celkem dvacet odborníků. Jak sám tento vědec uvádí v rozhovoru pro NoVVVinky (newsletter Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání, 2018): *„Ne vždy je ale získávání špičkových vědců snadná práce. Představte si: potřebuju získat někoho, kdo pracuje v Singapuru a má například íránský pas. Kvůli českému vízu musí nejdříve do Íránu pro výpis z trestního rejstříku, který je platný tři měsíce, a který pro aplikaci na vízum potřebuje. Pak musí*

tento výpis nechat úředně s razítkem přeložit do českého jazyka, poté získat a zaplatit víza do Indonésie, protože v Singapuru není české velvyslanectví, následně zaletět do Indonésie na nejbližší velvyslanectví, aplikaci podat a pak znovu zaplatit za víza a letenku. To mu samozřejmě nikdo neproplatí. A teď zkuste jako šéf centra najmout lidi, kteří musí tento horor podstoupit s vidinou polovičního až třetinového platu v České republice, když například získat japonské vízum nebo vízum do USA je o dva řády jednodušší. A zůstat v Singapuru úplně nejjednodušší.“ Přes dílčí výzvy v podobě získání dalších spolupracujících excelentních vědců výzkum probíhá neustále a v současné chvíli řeší různorodé cíle, které pokrývají oblasti, jako je používání biologických templátů pro přípravu nanokyborgů či použití nanorobotů pro doručování léků. Sám Martin Pumera chápe nanoroboty jako multidisciplinární téma, které mu naplno umožňuje uplatňovat kreativitu a zapojovat výzkumníky z různých oborů. Význam a potřebu multidisciplinarity týmu dokládají i oblasti znalostí jednotlivých členů, které zahrnují oblasti nanofabrikace, syntetické chemie, biologie, elektrotechniky, koloidní chemie, 3D tisku či elektrochemie (Nanorobots Research Center, 2019).

- Soudobé TMT v tuzemsku byly vytipovány také autorských kolektivem Říhová a kol. v roce 2019 a to v rámci Analýzy průmyslu 4.0. a význam týmů s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráci. V rámci této analýzy bylo za součinnosti podnikatelského inkubátoru KANOV vytipováno sedm týmů, které svou charakteristickou odpovídaly tvůrčím mezigeneračním týmům. Týmy byly v rámci analýzy cíleně anonymizovány.

Analyzované týmy působily v nejrůznějších oblastech a konkrétně v odvětvích jako jsou:

• vývoj daňového softwaru (IT),

• logistika,

• textilní průmysl,

• inovační řešení v průmyslovém odvětví,

• zpracování pryže a plastů,

• vývoj kosmetických přípravků,

• vývoj nanotechnologií/nanorobotů.

Týmy vyjadřovaly diverzitu nejen co do oblasti své expertizy, ale také co do lokace svého působení. Přestože byly analyzovány týmy, které primárně působily v České republice, jednotlivci z těchto týmů (v jednom případě dokonce lídr týmu), působil ze zahraničí. Ukázalo se, že geografický aspekt základny tvůrčích týmů byl nedůležitý. Ovšem s větší geografickou vzdáleností jednotlivých členů týmů rostl nárok na zajištění funkčních komunikačních kanálů. Funkční komunikační kanály, které by byly využívány všemi členy týmu jako primární cesty komunikace, jsou přitom základem pro operativní / každodenní komunikaci, stejně jako jsou důležité pro klíčovou komunikaci týkající se vzniku a realizace inovativních řešení. Otázka cíleného vytvoření oficiálních cest komunikace byla ještě vystupňována mezigeneračním aspektem.

Jak autorský kolektiv uvádí: *„Jednotlivé generace mají různé komunikační preference. Výsledkem je využívání celé řady komunikačních kanálů (například: e-mail, WhatsApp, Skype, vlastní informační systém, …). V praxi dochází k tomu, že jednotliví členové týmů či generace spolu komunikují na různých platformách v jeden čas, ovšem ne všichni členové využívají všechny komunikační kanály. Sdílené informace se tak míjejí a nešíří se mezi všechny členy týmu.“*

Není tak překvapením, že jedno z hlavních doporučení, které vychází z této analýzy je nutnost stanovení jednotného komunikačního kanálu, který by byl uznáván a využíván všemi členy týmy. Jedině tak může docházet k žádoucí interakci mezi členy týmu.

Připomeňme, že signifikantnost tohoto doporučení se ukázala do roku od vydání této analýzy, a to nejen pro TMT. Rok po vydání analýzy došlo k rozšíření pandemie Covid-19 a spolu s ní i vládní restrikce omezující pohyb obyvatelstva, které ovlivnily i rytmus práce mnohých zaměstnanců. Velká část (nejen českých) pracovníků byla doslova nucena čelit nové výzvě, a to zvládnout telework, tedy práci na dálku, často z domova. Jen připomeňme, že dle dat Eurostatu využívalo telework v rámci EU-27 přibližně 5,4 % zaměstnanců, přitom již v červenci roku 2020 pracovalo přibližně 48 % zaměstnanců EU-27 alespoň částečně vzdáleně. Právě během tohoto období týmy, které měly minimální zkušenosti se spoluprací na dálku, musely rychle přicházet na funkční cesty komunikace a spolupráce. Nejen, že se tak nutnost aplikace doporučení autorského kolektivu potvrdila, ale zároveň se v praxi ukázalo, jak mohou funkční TMT inspirovat ostatní týmy.

Strategicky klíčovým poznatkem této studie byla ale zjištěná absence provázanosti jednotlivých TMT, jak zmiňováno výše. Důležitá je totiž nejen komunikace uvnitř týmu, ale také síť kontaktů z vnějšího prostředí.

Ze soudobých poznatků vyplývá, že TMT působí spíše jako osamělé jednotky bez kontaktů a návazností na další TMT. Ovšem prvním krokem k zajištění provázání jednotlivých TMT je jejich identifikace a mapování. Bez znalosti konkrétních jednotlivých týmů nemůže dojít k jejich propojení. Motivátorem k mapování a identifikaci TMT může být zodpovězení základní otázky a to:

„Proč je výhodné TMT propojovat?“

- Výhody pro samotné TMT/firmy: maximalizace inovačního potenciálu, a to nejen skrze multidisciplinární spolupráci; vytipování a získávání nových potenciálních členů/talentů pro TMT apod.;

- Výhody pro jednotlivce: především rozšíření lidského kapitálu a sítě kontaktů, stimulace pracovního výkonu;

- Výhody pro celou ekonomiku: pozitivní stimulace trhu práce, budování konkurecenschopnosti a specializace.

Průzkum role startupů při iniciování vzniku TMT

V rámci uchopení širšího tématu mezigeneračních inovačních týmů a analýzy možností jejich přerůstání, resp. dozrávání ze strany startupových projektů jsme přistoupili k realizaci prvotního průzkumu, díky kterému by bylo možné zvolenou hypotézu o tomto možném potenciálu přerůstání vyvrátit, či podpořit.

Díky spolupráci a podpoře národního CzechInvestu, olomouckého Startupklubu a Technologického centra Hradce Králové se nám podařilo získat formou dotazníkového šetření data o věkovém složení zakladatelů alespoň vybraného vzorku startupových projektů a analyzovat míru zapojení generačně starších členů. Získali jsme přitom i řadu poznatků nad rámec původního cíle, které se týkají problémů, které komplikují proces přechodu od startupů ke stabilizovaným tvůrčím týmům.

Tabulka 4: Počet a věkové složení startupů

PROJEKT	POČET ZAKLADATELŮ	VĚKOVÉ KATEGORIE ZAKLADATELŮ				
		DO 20 LET VČETNĚ	21 - 30 let	31 - 40 let	41 - 55 let	nad 55 let
Startup 1	2			xx		
Startup 2	1				x	
Startup 3	2			xx	x	
Startup 4	2			xx	x	
Startup 5	5				x	
Startup 6	1				x	
Startup 7	2		x	xx		
Startup 8	1			xx		
Startup 9	2			xx	x	
Startup 10	2	xx				
Startup 11	1		x			
Startup 12	3	x	xx			
Startup 13	1		x			
Startup 14	2		x	x		
Startup 15	2		x	x		
Startup 16	2	xx				
Startup 17	1			x		
Startup 18	3			xxx		
Startup 19	2		xx			
Startup 20	2	x				
Startup 21	5			x		
Startup 22	3		x			
Startup 23	1			x		
Startup 24	2				x	
Startup 25	2			x	x	
Startup 26	2		x	x		
Startup 27	2			xx		
Startup 28	2			xx		
Startup 29	2		xx			
Startup 30	4		x	xx	x	
Startup 31	2		x	x		
Startup 32	2	xx				
Startup 33	2			x	x	
Startup 34	2			x	x	
Startup 35	2	x	x			
Startup 36	2		xx			
Startup 37	2		xx			
Startup 38	2	xx				
Startup 39	3	x	xx			
Startup 40	2		xx			
Startup 41	2	xx				
Startup 42	2		xx			
Startup 43	2		xx			
Startup 44	2		xx			

Zdroj: Vlastní výtvor, data byla pro účel zveřejnění studie anonymizována

Při realizaci mezigeneračního rozdělení členů týmu do jednotlivých věkových vrstev jsme pro účel našeho výzkumu definovali pět věkových zón a to kategorii do 20 let včetně, 21–30, 31–40, 41–55 a nad 55 let. Mírně se zde odchylujeme například od vymezení definované dle Říhové a kol. (2019), kde tento kolektiv autorů považuje za ideální věkové rozpětí jedné generace až dvacet let. Stavíme na globálně standardizovaném rozčlenění generací na tzv. Baby boomers (1946–1967),

představitele Generace X (1968–1982) a Mileniály (1983–1997), přičemž ale respektujeme značnou rozdílnost specifického osobnostního a znalostního týmového vkladu např. u představitele tzv. Husákových dětí (taktéž Generace X) a Mileniála narozeného již o deset až dvanáct let později.

Poznatky získané dotazníkovým šetřením jednoznačně potvrzují, že startupové projekty se zapojením více než dvou věkově sousedících generačních skupin jsou velmi raritním jevem, neboť v našem vybraném vzorku tuto podmínku splnil pouze jeden projekt (č. 30).

V rámci následného kvalitativního výzkumu bychom rádi alespoň od tohoto subjektu (případně od dalších, které se s podobnými mezigeneračními parametry podaří dále zajistit) získali podrobnější data a odpovědi na důležité otázky, jako například rozdělení kompetencí a konkrétní přínos mezi jednotlivými zakladateli projektu, dosavadní úspěchy a předpoklad dalšího vývoje, vyhodnocení přínosů či případně rizikových faktorů těchto mezigeneračních spoluprací, největší problémy ohrožující stabilitu týmu, míru vzniku a kvality nepracovních vazeb mezi členy týmu a další případné aspekty, které by mohly napomoci k posouzení potenciálu dorůstání, resp. dozrávání takového projektu do podoby tvůrčího mezigeneračního týmu s dlouhodobější perspektivou.

Výstupy tohoto primárního průzkumu nelze zatím hodnotit optikou reprezentativního výzkumu, ale nabízíme jej jako přínosný empirický materiál s předpokladem další analýzy tématu, právě převážně v kvalitativní rovině. Podařilo se rovněž identifikovat některé bariéry, které rozvoji týmů vznikajících na startupové bázi brání, z čehož mohou vzejít otázky pro reprezentativní šetření.

Pokud bychom vycházeli z hypotézy, že pokud mají být celospolečenské změny posouvající těžiště ekonomiky do oblasti produktivních služeb realizovány a k tomu uschopněn institucionální systém společnosti, bude nutné, aby v každé oblasti, kde se budou odehrávat, působil dobře sestavený tvůrčí mezigenerační tým, vyvstává řada pochybností, jak velkou měrou je schopna k tomuto pokroku napomoci právě současná startupová sféra, neboť výsledky našeho výzkumu naznačují, že skutečná mezigenerační spolupráce je zatím mezi zakladateli startupových projektů spíše raritním jevem. Proto je na místě zaměřit pozornost na příčiny tohoto jevu.

K interpretaci získaných dat využijeme dříve uvedené postupy vycházející z rozlišení:

- Kooperativní strategie - orientace hráče na zvyšování potenciálu týmu a tím i výplat jednotlivých hráčů včetně jeho samotného.

- Nekooperativní strategie - orientaci hráče na zvýšení jeho vlastní výplaty na úkor potenciálu týmu.

Jako nejpravděpodobnější a nejčastější příčina toho, že startup nepřeroste v dynamicky stabilní rozvíjející se TMT se ukazuje upřednostnění přechodu klíčových členů týmu do výhodnějších pozic mimo tým. Mnohdy jsou startupy zakládány právě s cílem „zviditelnění hráčů“, nikoli na základě motivace budovat dlouhodobě úspěšný tým, čímž ovšem dochází k výrazně menším zvýšení inovačního potenciálu a podřízení tvůrčích pracovníků manažerským strukturám. Ty mnohdy upřednostňují boj o dotace a výhodné zakázky na základě vytváření osobních vazeb různého typu před tvůrčí inovační aktivitou.

Za základní dilema členů týmu lze považovat volbu alternativy, zda se má člen týmu účastnit zvyšování jeho potenciálu, nebo dát přednost zviditelnění se a využít výhodnou nabídku z oblasti, ve které tým působí. Jak ukazují první poznatky, které jsme získali, přicházejí tyto výhodné nabídky někdy i právě proto, aby rodící se TMT příliš nevyrostl.

Pokud je tedy startup zakládán s představou dlouhodobé perspektivy, resp. někteří jeho členové chtějí, aby měl dlouhodobou perspektivu, je z hlediska poznatků získaných v terénu i z hlediska konceptu, který poskytuje teorie her, nutné od počátku klást důraz na dlouhodobou perspektivu působení týmu, vhodným způsobem ji neustále připomínat a konkretizovat, pracovat s představou možnosti zvyšování potenciálu týmu a usilovat o získání zkušenějších osob, které by v týmu působily alespoň na částečný úvazek.

Příprava k působení absolventů v tvůrčích týmech při zpracování závěrečných prací

Při identifikování možností přípravy studentů k působení v tvůrčích týmech, které nabízí univerzitní vzdělávací proces, se ukazuje jako nejvhodnější možnost využití zpracování závěrečných prací (bakalářských a diplomových). Konkrétně jde o výběr vhodného „velkého tématu“, resp. nosného tématu, jeho rozdělení na vzájemně propojená dílčí témata s přesně stanoveným odlišením úrovně požadavků kladených na bakalářskou a na diplomovou práci, zainteresování studentů, vytvoření vhodné metodiky práce se studenty a hodnocení jejich průběžných výkonů i finálního výsledku.

Jak se často zdůrazňuje, posláním univerzit není jen vzdělávání studentů, ale i jejich všestranná příprava na odborné a společenské uplatnění. Schopnost působit v tvůrčích týmech (vybrat si vhodný tvůrčí tým, najít si v něm svoji parketu, řešit krizové situace, případně iniciovat vznik tvůrčího týmu či vést tvůrčí tým) k podstatným přesahům vzdělání nepochybně patří. Jaké jsou v této oblasti možnosti univerzity, jaké formy výuky mohou studenta na působení v tvůrčím týmu nejlépe připravit?

Tato otázka je tím významnější, že v současné době působí proti vzniku tvůrčích týmů a zejména proti přerůstání tvůrčích týmu ve stabilizované tvůrčí mezigenerační týmy řada nepříznivých vlivů, jak například ukázal průzkum startupů (Sedláček, Valenčík 2021). Přitom právě tvůrčí mezigenerační týmy lze považovat nejen za hlavního nositele inovačního potenciálu společnosti, ale i významného spolurealizátora změn souvisejících s nezbytnými proměnami ekonomiky a charakteru ekonomického růstu.

Týmovost má přitom několik dimenzí:

- Z hlediska vztahu mezi bakalářským a magisterským studiem (doktorské studium má určitá specifika).

- Z hlediska vztahu studentů bez významnějších zkušeností v praxi a studentů, kteří mají víceleté zkušenosti z praxe (konkrétně jde o studenty kombinovaného studia, kterých je na univerzitě našeho typu přibližně polovina).

- Z hlediska oborové odlišnosti a tudíž využití interdisciplinárního přístupu, který nosné téma vyžaduje.

- Z hlediska mezinárodní spolupráce, která bude hrát při uplatnění absolventů univerzit na globálních profesních trzích stále větší roli (na VŠFS tvoří zahraniční studenti pětinu).

Vyhodnotíme některé dosavadní zkušenosti, které byly získány na Vysoké škole finanční a správní, a.s. (dále označované pod zkratkou VŠFS), a ukázat další možnosti v dané oblasti, jejichž využití bude postupně testováno. Vyjdeme z dříve připravené metodiky týmového zpracování závěrečných prací, která nemohla být v plném rozsahu využita v důsledku přechodu na online výuku.

Definice pojmů, které jsou při zpracování metodiky využity

Tvůrčí týmy jsou širší pojem než TMT (nemají stabilizující mezigenerační rozměr). Tendenci přerůstání tvůrčích týmu v TMT považujeme za důležitý aspekt vývoje společnosti, byť v současné době není prostředí pro tento vývoj příznivé.

Působení v tvůrčím týmu má několik podob – je to výběr a začlenění do týmu, účast na realizaci programu týmu, podíl na rozvoji potenciálu týmu i řešení případných konfliktů, zprostředkování spolupráce s jinými týmy, zaujetí a udržování pozice z hlediska komplementarity výkonů, případně i iniciování vzniku či vedení týmu.

Funkce univerzit se sestává z řady složek. Jakkoli je jejím základem funkce vzdělání (přenos využitelných poznatků), patří sem i získávání poznatků vlastní výzkumnou prací či sledováním výzkumu v daném oboru, komplexní příprava absolventů včetně výchovy volních vlastností, morálních kvalit, předpokladů pro aktivní účast na společenském dění. Role univerzit je tak klíčová jak pro rozvoj lidského, tak sociálního kapitálu. Perspektivní funkcí univerzit je tvorba absolventských sítí, prostřednictvím kterých nacházejí uplatnění jak absolventi, tak i poznatky.

Skupinové a týmové téma závěrečné práce je téma, které je významné, nosné a do jehož zpracování může být zapojeno více studentů. Zapojením více studentů vzniká nejdříve skupinové téma, jakmile dojde k rozdělní tématu na dílčí a spolupráci založené na komplementaritě výkonů, stává se zpracování daného tématu týmovým.

Nosné téma je téma, které má významnou praktickou relevanci, jeho řešení je postupné, předpokládá větší množství dílčích výstupů, z nichž každý má rovněž praktickou relevanci. Dílčí výstupy se liší jak zaměřením, tak i postupem bádání. Umožňuje zapojit více osob a předpokládá se, že badatelská aktivita obsahující původní průběžné výstupy bude trvat několik let.

Pokud se podíváme na materiály, které se týkají zpracování závěrečných (bakalářských a diplomových) prací v ČR, zjistíme, že se v nich s možností skupinových prací sloužících k přípravě studentů k působení v tvůrčích týmech téměř vůbec nepočítá. Přitom jsme výběrově prošli všechny druhy fakult (viz seznam zdrojů).

Tato možnost se nezmiňuje ani v nejkvalitnějších oporách pro zpracování závěrečných prací, např. (Kohnová 2014), (Eger 2011), (Martincová 2020) aj. Uvedeme několik příkladů. J. Kohnová, která se problematikou závěrečných prací zabývá zvlášť podrobně a analyzuje i příslušnou legislativu, uvádí: *„V zadání závěrečné práce bývá uvedena charakteristika, která obecně vymezuje podstatné znaky závěrečné práce a nároky na její úroveň – např.: „Závěrečná práce je odbornou studií, kterou má student prokázat schopnost zpracovat odborné téma na odpovídající úrovni po stránce obsahové i metodologické, prokázat schopnost řešit samostatně odborné problémy, pracovat s odbornými informacemi, má prokázat schopnost aplikace svých teoretických poznatků a schopnost analýzy a komparace.“* (Kohnová 2014, s. 10)

Přitom rozšíření zadání například o formulaci *„kterou* (tou závěrečnou prací) *má student, pokud to odpovídá povaze tématu, prokázat individuální předpoklady pro aktivní účast v týmové práci“* by nejen nebylo v rozporu s platnou legislativou, ale nepochybně žádoucí z hlediska uplatnitelnosti absolventa na profesních trzích i profesních globálních trzích (pokud by se využívalo možností daných tím, že na univerzitě studují i zahraniční studenti).

Pro úplnost připomeňme, co říká legislativní úprava: *„§ 45 (3) Studium se řádně ukončuje státní závěrečnou zkouškou, jejíž součástí je zpravidla obhajoba bakalářské práce… § 45 (3) Studium se řádně ukončuje státní závěrečnou zkouškou, jejíž součástí je obhajoba diplomové práce.“* (Zákon č. 111/1998 Sb., 2021) Na rozdíl od

charakteristiky závěrečné práce a požadavků na ni kladených je zákonem velmi podrobně stanoven způsob zveřejňování prací (§ 47b), což je dáno rozsahem plagiátorství a také množstvím závěrečných prací zhotovených „na zakázku“ osobami, které se studiem na vysoké škole nemají nic společného. Na internetu je až překvapivě velké množství nezákonných nabídek na napsání závěrečné práce za úhradu. Námi navrhovaná možnost skupinového zadání témat a týmového zpracování závěrečné práce s přesně vymezeným individuálním přínosem každého studenta podobné praktiky znemožňuje.

Uvedeme ještě jeden příklad z materiálu J. Kohnové: *„téma závěrečné práce by mělo být zvažováno, dokonce připravováno po celou dobu studia. Přípravná část začíná ještě před zadáním závěrečné práce. Při výběru tématu práce musíme zvážit, nakolik je téma pro nás zajímavé, jak dobře známe po odborné stránce oblast, kterou chceme zpracovávat, a zda dokážeme najít specifickou část, které se můžeme věnovat do hloubky, a to v tom smyslu, aby naše práce byla přínosem nejen pro nás, ale aby měla i obecnější význam. Je nutné věnovat se jejímu promyšlení a zpracování zvlášť důkladně, i když výsledek co do rozsahu nebude velký, bude však základním vodítkem při zpracovávání dalších etap.“* (Kohnová 2014, s. 27)

I v tomto případě by bylo možné výše uvedené rozšířit například o tuto formulaci: *„Jednou z možností výběru tématu je začlení zájemce z řady studentů do zpracování skupinového tématu, kde ve spolupráci s vedoucím práce si student najde a definuje svůj podíl na zpracování nosného tématu, jehož řešení se účastní více studentů.“*

J. Martincová v jinak velmi kvalitním manuálu rovněž neuvažuje možnost využití zpracování závěrečné práce k přípravě studentů na týmovou práci, přitom i její opora k tomu dává řadu příležitostí, například když hovoří o etických principech: *„Při realizaci závěrečné práce je nutné dodržet etické principy, které se k psaní odborných a vědeckých prací vztahují. Jedná se o následující:*

- princip objektivnosti, pravdivosti a nestrannosti závěrečné práce,

- princip osobní poctivosti, korektnosti a čestnosti,

- princip originality - původnosti,

- princip zásadovosti a nekompromisnosti,

- princip sebekritičnosti a názorové tolerantnosti,

- princip skromnosti.“ (Martincová 2020, s. 5)

Zde by bylo na místě zahrnout i *„princip návaznosti na dříve zpracované a souběžně zpracovávané závěrečné práce“*. To, že studenti neznají práce svých kolegů a (aniž by se jednalo o plagiát) řeší již řešené, i to, že nejsou informováni o tom, jak jejich kolegové postupují při zpracování příbuzných témat (pedagog zpravidla vede několik prací na dané téma), je nejen nevyužití možností, ale i nešvar z etického hlediska.

Podobně v matriálu ČVUT *Jak psát vysokoškolské závěrečné práce* lze doplnit následující pasáž, která se týká výběru témat:

„Vyberte si nové, dosud nezpracované a jednoznačně definované téma.

- Zvolte si téma aktuální, pro vás zajímavé, srozumitelné a nepříliš obtížně zpracovatelné.

- Vyberte si téma, ke kterému budou dostupné informační zdroje. Téma a požadavky práce předem konzultujte s vedoucím práce (se zadavatelem).

- Téma si zvolte tak, aby bylo možné upřesnit či aktualizovat danou problematiku.

- Zadané téma zachovejte, případné odchylky vysvětlete v předmluvě práce.“ (Tichá, Civínová, Morysková, Trtíková, Němečková 2016, s. 4)

Například tímto způsobem: *„Využijte možnost vymezení svého podílu na nosných tématech, u kterých se přepokládá týmové řešení problematiky.“*

Podobně by bylo možné pokračovat rozborem dalších příruček a manuálů k psaní závěrečných prací. Vždy bychom zjistili dvě věci:

1. Není v nich uvažována možnost týmového zpracování nosného tématu formou definování individuálních dílčích výkonů.

2. Poměrně snadno, v návaznosti na konkrétní text a v souladu s platnou legislativou lze text funkčně doplnit tak, aby se otevřela cesta k týmovému zpracování nosného tématu a tudíž i přípravě studentů k tvůrčí týmové práci, o což jde především.

Pro ilustraci možností, které se nabízejí, a z hlediska prezentace pozitivních výsledků hledání příkladů týmové práce uvádíme vymezení projektů, které jsou uvedený přímo jako „týmové“ na Fakultě elektrotechnické Českého vysokého učení technického v Praze.

Tabulka 5: Týmové projekty na FEL ČVÚT

Název tématu	Vedoucí	Obsazenost	Katedra vedoucího
Acoustic Signal Detection and Processing	Ing. Jakub Svatoš, Ph.D.	0 / 3	(13138) Katedra měření
Systém akustické detekce	Ing. Jakub Svatoš, Ph.D.	0 / 3	(13138) Katedra měření
Pokročilé metody klasifikace signálů z detektoru kovů pracujícího na bázi vířivých proudů	Ing. Jakub Svatoš, Ph.D.	0 / 4	(13138) Katedra měření
Automatic generation of finite automata from production line models	Ing. Pavel Burget, Ph.D.	0 / 4	(13135) Katedra řídicí techniky
Calibration Platform for Navigation Systems	Ing. Martin Šipoš, Ph.D.	0 / 5	(13138) Katedra měření
Diagnosis of PROFINET networks in a cloud-based environment	Ing. Pavel Burget, Ph.D.	0 / 4	(13135) Katedra řídicí techniky
Distributed robotic cell	Ing. Pavel Burget, Ph.D.	0 / 4	(13135) Katedra řídicí techniky
Eddy Current Metal Detection	Ing. Jakub Svatoš, Ph.D.	0 / 3	(13138) Katedra měření
KUKA mobile robot control and navigation in augmented reality	Ing. Pavel Burget, Ph.D.	0 / 4	(13135) Katedra řídicí techniky
Analýza a zpracování dat z leteckých motorů	Ing. Martin Šipoš, Ph.D.	0 / 3	(13138) Katedra měření
Modul inteligentního displeje pro metrologické aplikace	Ing. Stanislav Drozd	0 / 5	(13138) Katedra měření
Diagnostický nástroj pro přesnou lokalizaci zkratů na DPS	Ing. Stanislav Drozd	0 / 6	(13138) Katedra měření
RFID čítačka pre pripojenie do siete CAN	Ing. Ján Tomlain	4 / 4	(13138) Katedra měření
NBIoT nezávislý tracker vozidiel	Ing. Ján Tomlain	0 / 4	(13138) Katedra měření

Zdroj: FEL ČVUT 2021

Každé z uvedených témat má charakter nosného tématu a poskytuje možnost týmové práce se zapojením studentů a s vyústěním jejich aktivit do zpracování závěrečných prací. Uvedený přístup se patrně aplikuje nejen na FEL ČVUT, ale i dalších univerzitách technického a přírodovědeckého zaměření. Ke škodě věci však zkušenosti z této oblasti nejsou dostatečně zapracovány do dostupných metodických materiálů orientovaných na zpracování závěrečných prací. V další kapitole se pokusíme k tomuto zapracování dát určité podněty, přitom budeme vycházet ze zkušeností aktivit v uvedeném směru v rámci VŠFS.

Metodika týmového zpracování závěrečných prací

Týmový přístup při zpracování závěrečných prací se rodil (a rodí) postupně. V našem případě (na Vysoké škole finanční a správní) začal nejjednodušší formou zadání stejného tématu několika studentům, jejich setkáním v rámci pravidelně se konajícího

dobrovolného teoretického semináře a neformálním rozdělením práce. Brzy se ukázaly limity tohoto přístupu i nevyužité možnosti. Dalším významným krok byl učiněn v době, kdy se VŠFS stala oficiálně uznanou výzkumnou organizací a získala prostředky k financování specifického výzkumu, do kterého jsou zapojeni studenti. To umožnilo studenty podstatně více motivovat a současně v rámci řešení konkrétních výzkumných témat rozdělit práci mezi nimi, specifikovat dílčí výkony. Současně se ukázala, že je nutné respektovat vlastní vývoj poznání a pochopení tématu studentem, nelze mu předepisovat jednotlivé výkony způsobem, při kterém by ztrácel motivaci či přešel k vykazování výkonů bez vnitřního ztotožnění se s jejich smyslem.

Přejděme nyní k nejdůležitějším etapám přípravy studentů k působení v tvůrčích týmech při zpracování závěrečných prací

1. Výběr tématu

Při výběru tématu je nutné respektovat zejména následující požadavky:

- Téma musí být atraktivní, zaujmout studenty; student musí mít pocit, že řešením tématu přispívá k řešení současných problémů. Bez toho, aby téma studenta vybudilo, aby se vnitřně ztotožnil s jeho společenskou relevancí, se nic nepodaří.

- Téma musí být srozumitelné, a to již při prvním dotyku s ním, resp. musí být takto podáno. To souvisí s předešlým bodem, ale při výběru vhodného tématu je nutné neustále zvažovat i jeho prezentaci a dostupné formy prezentace (objasnění podstaty a významu tématu). Nestačí jen téma zveřejnit v rozpisu témat, ale aktivně ho propagovat.

- Téma musí mít dostatečné zázemí zdrojové literatury, aby se studenti měli o co opřít a aby si studium zdrojů mohli vhodným způsobem rozdělit (a to i s přihlédnutím k rozdílům bakalářského a magisterského studia).

- Téma musí být dostatečně široké, aby umožnilo rozdělení výkonů na vzájemně se doplňující výkony a aby vyžadovalo uplatnění interdisciplinárního přístupu.

- Žádoucí, ale nikoli nezbytné je, aby výsledky řešení tématu byly uplatnitelné v různých zemích, aby přirozené kontakty mezi studenty, které se vytvořily při zpracování tématu, mohly pokračovat i po absolvování univerzity.

Z hlediska zaměření Fakulty ekonomických studií Vysoké školy finanční a správní i složení osob, které zde působí, byla týmově řešena témata: Reforma penzijního systému, Reforma financování vysokého školství, Růst role produktivních služeb, Tvůrčí mezigenerační týmy.

2. Výběr a motivace studentů

Jedná se o klíčový moment, protože žijeme v době, kdy stále více převažuje „vykazování výkonů“ nad „skutečnými výkony“. Hromadné oslovení studentů formou emailu (sebelépe napsaného) sice přinese určité výsledky, ale osobní kontakt je nezastupitelný. Dobré je při výuce (přednášce i na seminářích) vhodnou formou problematiku závěrečná práce prezentovat, případně sledovat reakce studentů při výkladu otázek, které s příslušnými tématy souvisejí, a adresně je oslovit.

Přínosné je rovněž objasnit výhody působení studenta jako pomocné vědecké síly, a to nejen finanční. První aktivity studentů mohou mít formu kritického vyjádření ke stávajícím výsledkům výzkumu v dané oblasti. Je vhodné zde využít aplikaci motivátorů. Stejně jako v případě zaměstnanců, tak v případě studentů je vhodné zohlednit skutečnost, že jedince motivují neuspokojené potřeby. V případě studentů lze hovořit například o sociálních potřebách jako je ocenění či obdiv druhých či vědomí vlastní cesty apod. Pokud má tak student příležitost se vyjádřit k danému tématu například v rámci cvičení či dalších seminářích a jeho vyučující bude schopen na

přednes studenta adekvátně reagovat, pak můžeme studenta motivovat k zapojení se do výzkumné oblasti.

Toho, kdo bude přínosem, lze nejlépe poznat podle toho, že je schopen formulovat alternativy k poznatkům, z nichž práce týmu vychází.

3. Rozdělení a definování činností

Jakmile se ukáže, se kterými student bude spolupráce efektivní, je dobré zorganizovat setkání k danému tématu a to i za účasti dalších osob (dobrovolný stálý teoretický seminář je k tomu velmi vhodnou formou). Obzvláště v případě, kdy studenti nemají dostatečné zkušenosti s týmovou prací, je pro minimalizaci kritických momentů a vzájemného nepochopení mezi studenty vhodné na začátek setkání vytvořit jednoduchá pravidla, podle kterých se bude týmová spolupráce řídit. Ilustrativně lze využít například přístupu S. H. Covey, který zdůrazňuje primárně potřebu vzájemného respektu.

Z obsáhlé prezentace tématu, řešených i neřešených problémů, pak postupně vzejde to, jakou „parketu“ ten či onen student obsadí. Není nutné nic uspěchat. Přitom je důležité citlivě vnímat individuální specifika studentů, a to i dle výše prezentovaného rozdělení (bakalářské a magisterské studium, studenti s praktickými zkušenostmi a bez praktických zkušeností, obor studia, země, ze které student pochází).

V řadě témat lze přitom specifikaci dát právě podle země, ze které student pochází. Zpravidla to přináší nový a významný pohled na danou problematiku. Navíc lze studenty motivovat i tím, že osobní kontakt získaný v rámci studia může být celoživotně prospěšný.

Často se u spontánně vzniklých mladých inovačních týmů setkáváme s tím, že se role jednotlivých participantů překrývají a dochází tím nejen ke značným neefektivitám, ale mnohdy i ke kolizím, které mohou mít později pro integritu týmu fatální důsledky. Pro je vedení studentů ke schopnosti podílet se na vymezení své role a její akceptování důležitou součástí přípravy absolventa.

4. Formy týmové práce

Z technického hlediska jde o formy komunikace:

- Elektronická (emailem, přes onedrive, online komunikační kanály a další platformy umožňující videokomunikace). Cílem je, aby studenti pravidelně sledovali vše nové, s čím kdokoli z týmu přijde, a vyjadřovali se k tomu. Tento ideál, jak ukazují praktické zkušenosti, však není snadno dosažitelný.

- Přímá komunikace (účast na pravidelném dobrovolném teoretickém semináři, individuální konzultace, ad hoc setkání týmu zpracovávajícího určité téma) mají nezastupitelný význam a jsou významné pro udržení motivace.

- Akce zábavného/teambuildingového typu, například výlety do přírody, přispívají jak k motivacím, tak k lepšímu poznání členů týmu a otevřenější komunikaci k různým problémům, které se v té či on míře vyskytují.

Zvláště si zaslouží pozornost spolupráce mezi studenty bakalářského a magisterského studia. Jedná se o přenos poznatků i zkušeností. Každému studentovi magisterského studia by měl být přidělen jeden či dva studenti bakalářského studia, nad kterým by měl mít při zpracování jeho závěrečné práce dohled (aniž by nahrazoval vedoucího práce). To je důležité i z hlediska tvorby absolventských sítí. Jedním z perspektivních cílů je, aby čerství absolventi nacházeli uplatnění prostřednictvím těch absolventů, kteří je osobně znají a kteří již dobré uplatnění v praxi našli.

5. Vyhodnocení individuálních přínosů

Od počátku týmové práce je nutné vhodnou formou vyhodnocovat individuální výkony, ocenit významnější přínosy k řešení tématu či naopak upozornit na případnou pasivitu.

U týmově zpracovaných závěrečných prací pak lze vyžadovat, aby v rámci závěru práce byla pasáž, ve které student uvede, čím prospěl celému týmu a co jemu týmová práce (včetně uvedení konkrétních osob) přinesla.

U studentů magisterského studia, kterému byl svěřen dílčí dohled nad studentem bakalářského studia vyžadovat, aby se k práci svěřeného studenta vyjádřil, ale také naopak, požadovat, aby se student, který byl svěřen do dílčí péče studenta magisterského studia, v závěru v samostatném bodu vyjádřil k přínosům, které to pro něj mělo.

Protože rozšíření závěru práce o toto vzájemné hodnocení je spojené s výkonem navíc a s řešením určitých vztahových problémů, je velmi důležité, aby ten, kdo chce využít působení v tvůrčích týmech při zpracování závěrečných prací k přípravě studentů v tvůrčích mezigeneračních týmech po absolvování vysoké školy, prosadil vstřícný přístup hodnotitelů závěrečných prací ke studentům, kteří se k této náročné cestě odhodlají. Pokud se mu to nepodaří, může to ohrozit celý projekt podstatného zvýšení efektivnosti univerzity v oblasti přípravy absolventů k jejich uplatnění.

6. Oponování a využití poznatků

Předpokladem plného využití poznatků získaných při týmovém zpracování závěrečných prací je kvalitní oponentura. Její významnou součástí je interpretace toho, jak se účastníci týmu hodnotí navzájem. Jedná se o velmi účinný nástroj zvyšování kvality závěrečných prací.

Každý ročník týmového zpracování závěrečných prací (příslušný ročník bakalářského a příslušný ročník magisterského studia) by měl zahájit práci studiem výsledků předcházejícího ročníku, případně více ročníků (to by měl rozhodnout vedoucí práce, prací zpracovaných v rámci týmu). Jde o to, aby nový ročník navázal na předcházející výsledky a posunul výsledky výzkumu dál, a to doložitelným způsobem. Proto by měl být na začátku formulován předpokládaný posun poznání oproti tomu, kam výzkum v dané oblasti dospěl, a při prezentaci výsledků uvedeno, k jakému posunu reálně došlo. To umožní zajistit efektivní využití výsledků i osobní vzájemný kontakt mezi těmi, kteří dosahují významných výsledků a kteří mohou spoluvytvářet absolventskou síť. Posun poznání (zejména v případě studentů bakalářského stupně) může mít i podobu prostudování nové literatury k nosnému tématu a zpřístupnění nejnovějších poznatků pro potřeby práce týmu.

Nové body ve struktuře závěrečné práce

Závěrečná práce zpracovaná v rámci skupiny může mít a měla by mít některé nové body oproti individuálně připraveným. Konkrétně:

V úvodu se jedná o body:

- Charakteristika nosného tématu, v jehož rámci je práce zpracována, tj. obecná charakteristika tématu s individuálními akcenty.

- Vymezení specifického podílu na řešení obecného tématu.

- Návaznost na stávající práce týkající se daného tématu v předcházejících létech včetně vymezení té, nebo několika málo těch prací, na které student přímo navazuje, zejména pak vymezení předpokládaného posunu ve zpracování tématu.

Protože student má k dispozici již zpracované práce, není to příliš náročný úkol. S pomocí vedoucího práce si však hned na počátku uvědomí, na co se soustředit.

Posun v poznání může spočívat například v zapracování nových poznatků (článků či monografií, které k danému tématu vyšly), z hlediska zapojení zahraničních studentů řešení dané problematiky v jejich zemi apod. Zkušenost ukazuje, že studenti mívají problém s tím, čím začít, co by měli řešit apod. Týmové řešení určitého nosného tématu jim umožňuje úspěšně odstartovat.

V závěru se jedná o body:

- Zhodnocení posunu v poznání v porovnání s předpokládaným; pokud dojde k výraznějším odchylkám (což nemusí být na škodu, ale někdy i pozitivním výsledkem bádání), zdůvodnění, proč k němu došlo.

- Vyhodnocení zkušeností z pomoci zkušenějším studentem magisterského studia studentovi bakalářského studia (z obou stran).

- Vyhodnocení zkušeností z týmové práce, včetně ocenění přínosu vybraných členů týmu.

- Doporučení pro zkvalitnění týmového zpracování závěrečných prací (nepovinné).

- Možnost využití výsledků získaných při řešení dílčího tématu, poznatků získaných při týmovém řešení nosného tématu a osobních kontaktů, které se během skupinového řešení vytvořily po absolvování univerzity (nepovinné).

První bod je standardní. Druhý a třetí bod je navíc oproti individuálně řešeným tématům. Jsou významné mj. i proto, aby si student během působení v týmu uvědomil přínosy ostatních, a hlavně význam komplementarity pozic a výkonů, jejíž rozvinutí je jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšnosti týmové práce. Rovněž další dva body, které jsou nepovinné, přispívají ke zvýšení uplatnitelnosti absolventů a tvorbě absolventské sítě, včetně jejích mezinárodních přesahů.

Pro akademické pracovníky má vyhodnocení zkušeností jako zpětná vazba mimořádně velký význam. Rozšíření struktury závěrečné práce by mělo být formalizováno a úspěšné řešení tématu v rámci skupinově zadané a vedené závěrečné práce by mělo být oceněno bonusy. Přinejmenším by však oponenti prací měli být informováni o tom, že se jednalo o práci ve skupině a návazně týmovou práci zaměřenou na přípravu absolventa pro působení v tvůrčích týmech.

Shrnutí této části

V týmovém zpracování závěrečných prací se nabízejí značné možností zvýšení kvality vysokoškolského vzdělání z hlediska uplatnitelnosti absolventů univerzit. Podmínky přípravy studentů k působení v tvůrčích týmech při zpracování závěrečných prací se výrazně liší dle oborů. V některých technických a přírodovědeckých oborech se jedná o samozřejmost a tvůrčí týmy, v jejichž rámci jsou zpracovávány závěrečné práce, zde působí desítky let. I když ekonomické vzdělání má řadu specifik, může se nechat inspirovat a zkušenosti z těchto oblastí využít. Některé poznatky z týmové práce v oborech ekonomického zaměření mohou být naopak využity v oblasti technického a přírodovědeckého vzdělání, mj. i vzhledem k tomu, že i zde se akademičtí pracovníci i studenti setkávají se společenskými souvislostmi své profesní přípravy a profesního působení.

Důležitou součástí této problematiky, kterou je nutné analyzovat zvlášť, je vztah mezi neformálními tvůrčími týmovými aktivitami a jejich podporou v rámci formalizovaných postupů při zadávání, vedení a hodnocení závěrečných prací. Zde je nutno respektovat skutečnost, že změny lze dělat jen velmi postupně a vždy je řádně zdůvodnit. Na druhé straně na ně určitým způsobem tlačí i potřeba vyrovnat se s plagiátorstvím a dalšími nepříznivými jevy podvodného jednání, které nelze

omezovat jen posilováním kontrolních prvků a represemi. Řešení formou podpory toho, co je perspektivní a co přitahuje aktivní část studentů, je vždy efektivnější.

Univerzity působí na globalizovaném vzdělávacím trhu a jejich produkce se uplatňuje na globalizovaných profesních trzích. Z tohoto hlediska může být zapojení zahraničních studentů do zpracování týmově pojatných závěrečných prací velmi přínosné. Zkušenost, kterou jsme získali na VŠFS, odhalila zajímavou skutečnost. Podstatná část nejlepších studentů ze zemí jako je Rusko, Ukrajina, Kazachstán, Uzbekistán se (oproti očekávání) po skončení studia vrací na významné a dobře placené pozice ve svých zemích. Pokud se s nimi podaří během studia navázat užší spolupráci, je to velmi přínosné nejen pro univerzitu, na které studovali, ale i pro celou zemi, ve které univerzita působí.

Na závěr považujeme za důležité znovu připomenout a zdůraznit, že jsme se věnovali problematice využití možností, které se nabízejí při zpracování závěrečných prací, k přípravě studentů na působení v tvůrčích týmech (včetně zapojení do aktivit umožňujících jejich přerůstání v TMT) v pozitivním smyslu. Tj. z hlediska komplexu otázek týkajících se toho, jak tyto možnosti využít, aniž bychom se zabývali problematikou nejrůznějších bariér, které využití těchto možností brání.

Mělo to své racionální opodstatnění. Současná doba na jedné straně růst tvůrčích týmů a zejména TMT (včetně jejich „zesíťování“, a to i v mezinárodním měřítku) na jedné straně vyžaduje, na straně druhé – velmi jemně řečeno – k tomu nevytváří příliš příznivé podmínky, ale spíše naopak.

Není to dáno jen stereotypy, resp. rigiditou, která je v univerzitním systému zakořeněna, není to dáno jen tím, že by se týmovým přístupem podstatným způsobem omezily různé formy parazitování (např. formou psaní závěrečných prací nikoli studentem, ale na jeho zakázku). Hlavní příčinou jsou protichůdné tendence, které jsme zmínili v úvodu: Tj. na jedné straně růst pozitivní role inovačního potenciálu jak z hlediska dynamiky, tak zejména kvality ekonomického růstu, na druhé straně stále větší role nekontrolovatelných přerozdělovacích procesů ve prospěch pozičně silnějších (spojených se zneužívanou částí státního aparátu). Tento střet dvou tendencí se promítá do managementů firem a zčásti proniká i na akademickou půdu.

Proto důraz na pozitivní aspekt dané problematiky má své racionální opodstatnění. Konkrétním popisem postupů a způsobů využití závěrečných prací k formování schopnosti studentů významných pro týmovou práci lze vytvořit podmínky pro postupné využívání v této oblasti i v podmínkách, které nejsou vždy příznivé, a tam, kde jsou podmínky příznivější, posunout efektivnost vzdělávacího procesu v kontextu komplexního pojetí utváření profilu absolventa podstatně dál. Výměna zkušeností a vzájemná informovanost je přitom nejvhodnější formou podpory toho, co je pro akademickou půdu nejvíce přínosné.

Závěr

Shrnutí: To nejdůležitější

Ve shrnutí se pokusíme o maximální stručnost, abychom zvýraznili to nejdůležitější.

Přesná definice TMT navazující na stávající teoretickou literaturu umožnila:

- Popsat význam TMT nejen jako základ inovačního potenciálu země, ale i jako významného spolurealizátora změn vyúsťujících v ekonomiku založenou na produktivních službách.

- Rozlišit vývojová stádia TMT jak z hlediska logiky jejich vývoje, tak i empirických poznatků.

- Formulovat doporučení pro uchování dynamické stability TMT.

- Zařadit zkoumání TMT do hlavního proudu teoretického výzkumu lidských komunit.

- Vyvinout a aplikovat teoretické nástroje z oblasti teorie her ke zkoumání TMT.

- Formulovat problém evolučně stabilní strategie lidských komunit na různých úrovních.

- Předpovědět fenomén zesíťování TMT.

Z provedeného zkoumání, které spojilo teoretickou analýzu s terénními výzkumy, vyplynulo značné množství doporučení pro ty, kteří působí v TMT či v oblastech, ve kterých jim mohou poskytnout oporu.

Diskuse: Co zkoumat dál

Dosažené výsledky otevírají poměrně značný badatelský prostor, a to, jak pokud se týká výzkumů v terénu, tak i v oblasti základního výzkumu, včetně vyvinutí původních matematických nástrojů v oblasti teorie her. Za aktuální považujeme zejména:

1. „Tomografování“ reálného stavu TMT, tj. spojení pohledu na danou problematiku z různých zorných úhlů, které přímo či nepřímo identifikují současný stav, problémy vzniku či stability TMT. Zde se nabízejí možnosti:

- Podávání projektů s cílem mapovat stav TMT v ČR případně ve skupině zemí v rámci mezinárodního projektu.

- Analýza publicistických zdrojů.

- Využívání odborných akcí, na kterých dochází k setkání členů z různých TMT.

- V rámci spolupráce s některými profesními organizacemi.

- Využívání spolupráce s absolventy univerzity.

Pohled z více zorných úhlů umožňuje identifikovat „tomografickým způsobem“ to nejdůležitější. Ukazuje se přitom, že rozšířená definice TMT umožňuje dosáhnout lepší komunikace mezi těmi, kteří používají profesně modifikovanou terminologii.

Zkušenost ukázala, že již pracovní verze této monografie výrazně napomohla k získání řady kontaktů a těmito kontakty zprostředkovaných informací.

2. Využít toho, že v oblasti vícebodového rozšíření Nashova vyjednávacího problému se podařilo (a daří, zde lze poměrně přesně definovat badatelský program včetně očekávaných výstupů) dosáhnout významných výsledků. Jednou z konkrétních cest zvýšení odborného zájmu o problematiku TMT je tudíž prezentace těchto výsledků na odborné půdě jak teorie her, tak i výzkumu lidských komunit.

Úplně na závěr: Čím začít

Nejlépe je začít využitím toho, že tato monografie obsahuje důležitá, netriviální, zdůvodněná a přehledně uspořádaná doporučení, jako dosáhnout **dynamické stability** TMT (což je *conditio sine qua non*, podmínka, bez které to nejde), pokud jde o prosazení jakékoli významnější inovace a využití dílčího úspěchu na cestě k dalším. Jako taková si najde svého čtenáře, přesněji toho, koho bude v návaznosti na jeho vlastní zkušenosti a v souladu s jeho ambicemi inspirovat, případně mu bude i určitou oporou. Prvním krokem je tudíž vhodná propagace a vhodné šíření poznatků v ní obsažených.

Dílčím efektem nalezení těch, pro které může být monografie inspirující a přínosná, je případná zpětná vazba, kterou bude možno získat přímým kontaktem s uživateli, s jejich zkušenostmi, s jejich podněty.

Mnohem významnější je orientovat se na vyvolání efektu **zesíťování TMT** jako reakce na problémy současné doby. V ČR působí (či dokonce se do ČR s cennými a často draze zaplacenými zkušenostmi vrací) vynikající odborníci, kteří zakládají špičkové týmy. K tomu existuje řada dalších TMT, které také významně přispívají k celkovému inovačnímu potenciálu naší země. Podpora, která se jim dostává, není dostatečná. Odpověď na otázku, proč tomu tak je, do značné míry vyplývá z toho, o čem jsme v naší monografii pojednali. Je jen otázkou času, kdy si dostatečně velký potenciál TMT na různých stupních jejich vývoje a s různým nábojem (tvůrčím potenciálem) uvědomí, že nestačí hledat oporu jen u „vyšší autority“, ale že ji musí hledat vzájemně mezi sebou.

Literatura

AGIM. 2019. *Jak vytvářet funkční mezigenerační týmy* [online]. November 15, 2019 [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: https://agim-ece.com/en/post/jak-vytvaret-funkcni-mezigeneracni-tymy

AHN, T., OSTROM, E., WALKER, J. 2003. „Heterogeneous preferences and collective action“. *Public Choice.* Vol. 117, pp. 295-314.

ALCHIAN, A. 1950. „Uncertainty, Evolution and Economic Theory“. *Journal of Political Economy.* Vol. 58, No. 3, pp. 211–221.

AKVINSKÝ, T. 2003. *O pravdě a o mysli*. Praha: Krystal OP.

ARISTOTELES. 2009. *Etika Níkomachova.* Praha: Rezek.

ARMINGEON, K. 2004. „Institutional Change in OECD Democracies, 1970–2000.“ *Comparative European Politics.* Vol. 2004, No. 2, pp. 212–238.

ARROW, K., DEBEREU, G. 1954. „Existence of a Competitive Equilibrium for a Competitive Economy*“, Econometrica.* Vol. 22, No. 3, pp. 265–90.

ARROW, K., HAHN, F. 1971. *General Competitive Analysis.* San Francisco: Holden-Day.

ARRUŇADA, B. 2008. „Human Nature and Institutional Analysis.“ In: BROUSSEAU, E., GLACHANT, J. (editors). *New Institutional Economics – a Guidebook.* Cambridge: Cambridge University Press.

ATKESON, A., LUCAS, R. 1993. „Efficiency and Equality in a Simple Model of Efficient Unemployment Insurance“. *NBER working paper, No. 4381.*

AXELROD, R. 1980a. „Effective Choice in the Prisoner´s dilemma“. *Journal of Conflict Resolution.* Vol. 24, No. 1, pp. 3-25.

AXELROD, R. 1980b. „More Effective Choice in the Prisoner´s Dilemma“. *Journal of Conflict Resolution.* Vol. 24, No. 3, pp. 379-403.

AXELROD, R. 1984. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Book Publisher.

AXELROD, R. 1997. *The Complexity of Cooperation – Agent-Based Models of Competition and Cooperation.* Princeton University Press.

BARDHAN, P. 1993. „Analytics of the Institution of Informal Cooperation in Rural Development “. *World Development.* Vol. 21, No. 4, pp. 633-639.

BARDHAN, P. 1999. „Water Community: An Empirical Analysis of Cooperation on Irrigation in South India“. Working paper. Berkeley: Department of Economics, University of California.

BARDHAN, P. 2008. „Institutional Economics of Development: A Critical Assessment“. *Working paper.* Berkeley: University of California.

BARDSLEY, N. et al. 2010. *Experimental Economics. Rethinking the Rules.* Princeton: Princeton University Press.

BARRO, R.J., SALA-I-MARTIN, X. 2003. *Economic growth.* 2nd edition. Cambridge (Ma): The MIT Press.

BASTIAT, F. 1998. *Co je vidět a co není vidět.* Praha: Liberální institut.

BAUMOL, W., BLINDER, A. 2006. *Macroeconomics – Principles and Policy.* Mason (Oh). son South-Western.

BECKER, G. 1993. *Human Capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education.* 3rd edition. Chicago: The University of Chicago Press.

BECKER, G. 1997. *Teorie preferencí.* Praha: Liberální institut.

BERGER, P., LUCKMANN, T. 1999. *Sociální konstrukce reality (pojednání o sociologii vědění).* Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury.

BERLIN, I. 1999. *Čtyři eseje o svobodě.* Praha: Prostor.

BESANKO D., BRAEUTIGAM, R. 2008. *Microeconomics.* 3rd edition. Hoboken, (N.J).: John Wiley.

BINMORE, K. 1994. *Playing Fair: Game Theory and the Social Contract I.* Cambridge (Ma): MIT Press.

BINMORE, K. 1998. *Just Playing: Game Theory and the Social Contract II.* Cambridge (Ma): MIT Press.

BINMORE, K. 2007. *Playing for real: a text on game theory.* Oxford: Oxford University Press.

BINMORE, K. 2009. „Game theory and institutions". *ELSE Working Papers, No. 331.* London: ESRC Centre for Economic Learning and Social Evolution.

BOETTKE, P. 2011. *Robustní politická ekonomie pro 21. století.* Praha: Wolters Kluwer.

BOWLES, S., CHOI, J., HOPFENSITZ, A. 2003. „The co-evolution of individual behaviors and social institutions". *Journal of Theoretical Biology.* Vol. 223, pp. 135–147.

BOWLES, S. 2004. *Microeconomics – Behavior, Institutions and Evolution.* New York: Princeton University Press.

BRANNER, S. 2002. „Transaction Between Property Regimes". *Journal of Legal Studies.* Vol. 31, No. June, pp. 358–370.

BROOKS, I. 2003. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. In: Copmuter Press, 2003, s. 74. ISBN 80-7226-763-9.

BROSIG, J. 2001. „Identifying cooperative behavior: some experimental results in a prisoner's dilemma game". *Journal of Economic Behavior and Organization.* Vol. 47, pp. 275–290.

BROUSSEAU, E., GLACHANT, J. (editors) 2008. *New Institutional Economics – a Guidebook.* Cambridge (USA): Cambridge University Press.

BROUSSEAU, E., NICITA, A. 2010. „How to Design Institutional Frameworks for Markets". Revue d'Économie Industrielle. No. 129/130 (Mar-Jun 2010), pp. 87–119.

BUBER, M. 2005. *Já a ty.* Praha, Kalich.

BUCHANAN, J. 2002. *Politika očima ekonoma.* Praha: Liberální institut.

BUCHANAN, J., TULLOCK, G. 1999. *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy.* Indianapolis: Liberty Fund, Inc.

BURÝ, A. 2007. *Teorie systémů a řízení.* Ostrava: Vysoká škola báňská.

CAPLAN, B. 2007. *The myth of rational voter: why democracies choose bad policies.* Princeton, N.J. Woodstock: Princeton University Press.

CARMICHAEL, F. 2005. *A guide to game theory.* Harlow: Pearson Education Limited.

COASE, R. 1937. „The Nature of Firm". *Economica*. Vol. 4, No. 16, pp. 346–405.

COASE, R. 1960. „The Problem of Social Cost" *Journal of Law and Economics*. Vol. 3, No. November, pp. 1–44.

ČMA. 2021. XY Transfer [online]. [cit. 2021-5-17]. Dostupné na internetu: https://www.cma.cz/projekty/test-projekt-2/

COMMONS, J. 1934. *Institutional Economics.* New York: Macmillan.

COYLE, D. 2010. *The soulful science: what economists really do and why it matters*. Princeton: Princeton University Press.

DAVID, T., MACH, A. 2007. „Institutions and Economic Growth: the Successful Experience of Switzerland“. In: CHANG, Ha-Joon (editor)*. Institutional Change and Economic Development.* New York: United Nations University Press.

DAVIES, M. 2010. „Works, products and the division of labour. Notes for cultural and political economic crtitique.“ In: BEST, J., PATERSON, M. *Cultural Political Economy.* Oxon: Routledge.

DAVIS, A. 2008. „Endogenous Institutions and the Policy of Property: Comparing and Contrasting Douglass North and Karl Polanyi in the Case of Finance“. *Journal of Economic Issue.* Vol. 42, No. 4.

DLOUHÁ, J., J. ČINČERA, K. JANČAŘÍKOVÁ, J. DLOUHÝ, H. SCHOLLEROVÁ. 2010 *Metodika týmové spolupráce a tvorby týmů pro vysokoškolské vzdělávání.* Centrum pro otázky životního prostředí Univerzity Karlovy v Praze.

DLOUHÝ, M., FIALA, P. 2007. *Úvod do teorie her.* Praha: Oeconomia.

DOPFER, K., POTTS, J. 2008. The *General Theory of Economic Evolution.* Abingdon: Routlege.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů.* C.H. Beck, s. 131.

EUCKEN, W. 2004. *Zásady hospodářského řádu.* Praha: Liberální institut.

EUROPEAN COMMISSION 2009. *Report of The High-Level Group on Financial Supervision in the EU.* Dostupné z: http://ec.europa.eu/commission_barroso/president/pdf/statement_20090225_en.pdf

FARKAČOVÁ, L. 2020. *Cross-generational Cooperation in the Workplace*. [online]. EUROPEUM, 2020 [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: https://europeum.org/data/articles/paper-farkacova.pdf

FEL ČVUT. 2021. Týmová a jiná témata. [cit. 2021-9-7]. Dostupné z: https://fel.cvut.cz/cz/education/tymove-projekty.html

FIELD, J. 2008. *Social Capital.* 2nd Edition. London: Routledge.

FISCHER, J., TORGLER, B. 2008. „Social Capital and Relative Income Concerns: Evidence from 26 Countries“. *Research Paper Series*. Thurgau: Institute of Economics. Konstanz: Department of Economics at the University of Konstanz.

FLÉGR, J. 2006. *Zamrzlá evoluce.* Praha: Academia.

FRANCÍREK, F. 2013. Absolventská práce. Co, jak a proč připravit, zpracovat, napsat a zhodnotit (obhájit). Praha : Ingenio et Arti, 2013.

FRANK, R. 1995. *Mikroekonomie a chování.* Praha: Svoboda.

FRANK, R., BERNANKE, B. 2002. *Ekonomie.* Praha: Grada Publishing.

FRIEDMAN, D. 1989. *The Machinery of Freedom: Guide to a Radical Capitalism.* New York: Open Court Publishing Company.

FURUBOTN, E., RICHTER, R. 2005. *Institutions and Economic Theory.* 2nd Edition. Michigan: The University of Michigan Press.

FÜRSTENBERG, K. 2016. „Evolutionary institutionalism: New perspectives“ *Politics and the Life Sciences*. Vol. 35, No. 1, pp 48–60.

GARTHE, N., HASSELHORN, M. 2021. „The relationship between voluntary employer change and work ability among older workers: investigating the honeymoon-hangover effect“ *Journal for Labour Market Research*. Vol. 55, No. 1.

GERLOCH, A. 2009. *Teorie práva.* 5. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

GLOBAL DIVERSITY AND INCLUSION: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. New York: Forbes Insights, 2017.

GOČEV, P. 2006. *Co opravňuje vertikální přerozdělování.* Brno: Trast pro ekonomiku a společnost.

HAL, R. 2009. *Intermediate Microeconomics: A Modern Approach.* 8th Edition. New York: W. W. Norton & Company.

HAMILTON, W. 1919. „The Institutional Approach to Economic Theory“. *American Economic Review, Papers and Proceedings.* No. 9, pp. 309–318.

HARDING, T. 1968. „The Tragedy of the Commons“. *Science.* No. 3859 (13 December 1968), pp. 1243–48.

HARFORD, T. 2010. *Logika života.* Praha: Práh.

HARSANYII, J., SELTEN, R. 1988. *A General Theory of Equilibrium Selection in Games.* Cambridge (USA): MIT Press.

HAYEK, F. 1945. „The Use of Knowledge in Society“. *The American Economic Review.* Vol. 35, No. 2, pp. 519–530.

HAYEK, F. 1960. *The Constitution of Liberty.* London: Routledge.

HAYEK, F. 1994. *Právo, zákonodárství a svoboda.* 2. vydání. Praha: Academia.

HEIDEGGER, M. 1996. *Bytí a čas.* Praha: Oikoymenh.

HEISSLER, H., VALENČÍK, R., WAWROSZ, P. 2010. *Mikroekonomie středně pokročilý kurs.* Praha: Vysoká škola finanční a správní.

HERZBERG, R. 2020. „Elinor Ostrom's Governing the Commons Institutional Diversity, Self- Governance, and Tragedy“. In: *The Independent Review*; Oakland Vol. 24, No. 4, (Spring 2020) pp. 627–636.

HERZBERG, R. 2015. „Governing their commons: Elinor and Vincent Ostrom and the Bloomington School“, In: *Public Choice*; Dordrecht Vol. 163, No. 1–2, pp. 95–109.

HLAVÁČEK, J. 1999. *Mikroekonomie sounáležitosti se společenstvím.* Praha: Karolinum.

HOBBES, T. 1941. *Leviathan neboli o podstatě, zřízení a moci státu církevního a občanského.* Praha: Melantrich.

HODGSON, G. M. 1988. *Economics and Institutions A manifesto for a Modern Institutional Economics.* Cambridge Polity Press.

HODGSON, G. 2000. „What is the Essence of Institutional Economics?“ *Journal of Economic Issues.* Vol. 34, No. 2 (June), pp. 317–29.

HODGSON, G. 2003. *Recent Developments in Institutional Economics.* Edward Elgar Publishing, Inc.

HODGSON, G. 2004. The *Evolution of Institutional Economics: Agency, Structure and Darwinism in American Institutionalism*. London: Routledge.

HODGSON, G. 2007a. „The Revival of Veblenian Institutional Economics“. *Journal of Economic Issues.* Vol. 41, No. 2, pp. 325–340.

HODGSON, G. (editor) 2007b. *The Evolution of Economic Institutions: a Critical Reader.* Cheltenham (UK): Edward Elgar.

HRADEČNÝ, P., HLADKÝ, L. 2008. *Dějiny Albánie.* Praha: Nakladatelství Lidové noviny.

HUB Praha [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: https://www.hubpraha.cz/

HUME, D. 2007. *A Treatise of Human Nature: a Critical Edition.* Edited by NORTON, D.F. and NORTON, M.J. Oxford: Oxford University Press, 2007.

HUYSSEUNE, M. 2003. „Institutions and Their Impact on Social Capital and Civic Culture. The Case of Italy". In: Hoodghe, Marc, Stolle, Dietlind (editors). *Generating Social Capital*. New York. Palgrave MacMillian.

CHAVANCE, B. 2009. *Institutional economics.* London: Routledge.

CHUN, Y., THOMSON, W. 1990. „Bargaining with Uncertain Disagreement Points" *Econometrica* , Jul., 1990, Vol. 58, No. 4 (Jul., 1990), pp. 951–959.

IPSOS. 2018. RODINNÉ FIRMY – zpráva z kvalitativního výzkumu, listopad 2018.

JACKSON, P., BROWN, Ch. 2003. *Ekonomie veřejného sektoru.* Praha: Eurolex Bohemia.

JACOBS, A. 2010. „Policymaking as Political Constraint: Institutional Development in the U.S. Social Security Program". In: MAHONEY, J., THELEN, K. (editors). *Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power.* Cambridge: Cambridge University Press.

JIANG, H., Q. ZHANG & Y. ZHOU. 2018 „Dynamic Creative Interaction Networks and Team Creativity Evolution: A Longitudinal Study" *Journal of Creative Behavior*. Vol. 52, No. 2, pp. 168–196.

JÍLEK, J. 2009. *Finační trhy a investování.* Praha: Grada Publishing.

JOSKOW, P. 2008. „Introduction to New Institutional Economics: A Report Card". In: BROUSSEAU, E., GLACHANT, J.M. (editors). *New Instittutional Economics – a Guidbook.* Cambridge (USA): Cambridge University Press.

KAMENÍČEK, J. 2003. *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování.* Praha: Karolinum.

KANT, I. 1975. *Kritika soudnosti.* Praha: Odeon.

KANT, I. 2001. *Kritika čistého rozumu.* Praha: OIKOYMENH.

KEELY, B. 2007. *Human capital. How what you know shapes your life.* Paris: OECD.

KLAUS, V., TŘÍSKA, D. 2007. „Ke kritice používání konceptu solidarity a diskriminace v inter-temporální analýze tzv. globálních problémů". *Politická ekonomie*. Vol. 55, No. 6, pp. 723–750.

KLUSOŇ, V. 2004. *Instituce a odpovědnost: k filosofii ekonomické vědy.* Praha: Karolinum.

KOLOKOLTSOV, V., MALAFEYEV, O. 2010. *Understanding Game Theory: Introduction to the Analysis of Many Agent Systems with Competition and Cooperation.* New Jersey: World Scientific.

KOUKOLÍK, F. 2003. *Já: o vztahu mozku, vědomí a sebeuvědomování.* Praha: Karolinum.

KOHNOVÁ, J. 2014. Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta.

KUHN, H. (editor) 1997. *Classics in Game Theory.* Chichester: Princeton University Press.

LIŠKA, V. 2010. *Zpracování a obhajoba bakalářské a diplomové práce.* Praha. Professional publishing.

MADANI, K., HIPEL, KEITH W. 2011. „Non-Cooperative Stability Definitions for Strategic Analysis of Generic Water Resources Conflicts“ *Water Resources Management*; Dordrecht Vol. 25, No. 8.

MARSHALL, A. 1920. *Principles of Economics.* 8th edition. London: Macmillan.

MARX, K. 1978. *Ekonomicko-filozofické rukopisy*. Praha: Svoboda

MEIER, R. 2009. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu.* Praha: Grada.

MENZEL, U. 1988. *Auswege aus der Abhängigkeit. Die entwicklunsgpolitische Aktualität Europas.* Frankfurt: Suhrkamp.

MERTL, J., VALENČÍK, R. 2017. Improving sustainability of human resources through pension system extension. In Janošová, L.. Proceedings of the International Scientific Conference of Business Economics, Management and Marketing ISCOBEMM 2017. Zaječí: MU Brno. S. 180–191, 11 s.

MERTL, J., MIHOLA, J., VALENČÍK, R., BOSÁK, J. 2018. „Postgraduate pension system´s extension: support tool for active ageing“. In Marcynkiewicz, E. *PenCon proceedings 2018*. Lodž: Lodž University of Technology, 2018. S. 63–75.

MERTL, J., MIHOLA, J., VALENČÍK, R. 2019. „The Extension Of Pay-As-You-Go Pension Insurance System – Income And Expenditure Aspect“. *Economy & Business. Burgas: International Scientific Publications*, 2019, Vol. 13, No. 1, s. 77–86.

MERTL, J., MIHOLA, J., VALENČÍK, R. 2019. „Incentive postgraduate extension of pension system. In Economics, Management, Finance and Social Attributes of Economic System“. *Proceedings of abstract EMFSA 3.6.-6.6. 2019*. Slovakia: BCSS. L.L.C Považská Bystrica, 2019. pp. 55–62.

MISES, L. 1990. *Economic Calculation in the Socialist Commonwealth.* Auburn, AL : Ludwig von Mises Institute.

MISES, L. 2006. *Lidské jednání – pojednání o ekonomii.* Praha: Liberální institut.

MISTRI, M. 2003. „Procedural Rationality and Institutions: The Production of Norms by Means of Norms“. *Constitutional Political Economy.* Vol. 14, No. 4, pp. 301–318.

MLČOCH, L. 2005. *Institucionální ekonomie.* 2. vydání. Praha: Karolinum.

MLČOCH, L. 2006. *Ekonomie důvěry a společenského dobra.* Praha: Karolinum.

NAKONEČNÝ, M. 2009. *Psychologie osobnosti.* 2. vydání. Praha: Academia.

NASH, J. F. 1950a. „The Bargaining Problem”. *Econometrica.* Vol. 18, pp. 155–162.

NASH, J. F. 1950b. *Non-Cooperative Games.* Ph.D. Dissertation, Princeton University.

NASH, J. F. 1953. „Two person cooperative games”. *Econometrica.* Vol. 21, pp. 128–140.

NEUMANN, J., MORGERNSTERN, O. 1944. *Theory of games and economic behavior.* Princeton: Princeton University Press.

NORTH, D. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance.* Cambridge: Cambridge University Press.

NORTH, D. 1991a. „Institutions“. *Journal of Economic Perspective.* Vol. 5, No. 1, pp. 97–112.

NORTH, D. 1991b. „Towards a Theory of Institutional Change“ *The Quarterly Review of Economics and Business.* Vol. 31, No. 4; pp. 3–11.

NORTH, D. 1994. „Economic Performance trough Time.“ *American Economic Review.* Vol. 84, pp. 359–368.

NORTH, D. 2003. „The Role of Institutions in Economic Development“. *UNECE Discussion Paper Series“.* No. 2, Vol. 2003 (October 2003).

NORTH, D. C. 2005a. *Understanding the Process of Economic Change.* New Jersey: Princeton University Press.

NORTH, D. C. 2005b. „Institutions and Process of Economic Change“. *Management International.* Vol. 9, No. 3.

OSBORNE, M. 2004. *An Introduction to Game Theory (2004).* Oxford: Oxford University Press.

OSTROM, E. 1986. „An agenda for the study of institutions”. *Public Choice.* Vol. 48, pp. 3–25.

OSTROM, E. 1990. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action.* New York: Cambridge University Press.

OSTROM, E. 1998. „A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address, American Political Science Association”. *American Political Science Review.* Vol. 92, No. 1, pp. 1–22.

OSTROM, E. 2000. „Collective Action and the Evolution of Social Norms*”. The Journal of Economic Perspectives.* Vol. 14, No. 3, pp. 1137–1158.

OSTROM, E. 2008a. „The Challenge of Common-Pool Resources”. *Environment.* Vol. 50, No. 4, pp. 8–20.

OSTROM, E. 2008b. „Doing Institutional Analysis“. In: MENARD, C., SHIRLEY, M. M. (editors). *Handbook of New Institutional Economics.* Berlin: Springer.

OSTROM, E., DIETZ, T., STERN, P. 2005. „*The Struggle to Govern Commons.” Science.* No. 302 (12th December 2003).

PAGANO, U. 2007. „Bounded rationality and institutionalism“. In. HODGSON, Geoffrey. (editor). *The Evolution of Economic Institutions: a Critical Reader.* Cheltenham (UK): Edward Elgar.

PALACIOS, L. 2007. *Investing in Human Capital. A Capital Markets Approach To Student Funding*. Cambridge: Cambridge University Press.

PAOLI, L. 2008. *Mafia Brotherhoods: Organized Crime, Italian Style (Studies in Crime and Public Policy).* Oxford: Oxford University Press.

PAVLÍK, J. 2004. *F. A. Hayek a teorie spontánního řádu.* Praha: Professional Publishing.

PELEG, B. 1996. „A formal approach to Nash´s program“. *Working paper No. 247*. Bielfeld: Institute of Mathematical Economics, University of Bielefeld.

PELEG, B. 1997. „A difficulty with Nash´s program: A proof of a special case“. *Economic Letters.* Vol. 55, pp. 305–308.

PELEG, B., SUDHOLTER, P. 2007. *Introduction to the Theory of Cooperative Games.* 2nd edition. Berlin: Springer.

PELIKÁN, P., WEGNER, G. 2003. *The Evolutionary Analysis of Economic Policy.* Cheltenham: Edward Edgar.

PETRŮ, N., TOMÁŠKOVÁ, A. 2018. „Family Business in the Czech Republic: Opportunity and Inter-Generation Challenge; Occurrence and Management of Conflicts.“ In: *Wanda Musialik, Roman Śmietański. Rzemiosło – w wymiarze lokalnym, regionalnym i międzynarodowym (Craftsmanship - its local, regional and international*

dimension). Polsko: Cech Rzemiosła i Przedsiębiorczości - Związek Pracodawców w Opolu, 2018. S. 66–85. ISBN 978-83-950063-1-9.

PLAMÍNEK, J. 1994. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo.

PLAMÍNEK, J. 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer.

PLATÓN 1997. *Zákony.* Praha: OIKOYMENH.

PLATÓN 2005. *Ústava.* Praha: OIKOYMENH.

POPPER, K. 1997. *Logika vědeckého bádání.* Praha: OIKOYMENH.

POPPER, K. 1998. *Život je řešení problémů.* Praha: Mladá Fronta.

POPPER, K. 2000. *Bída historicismu.* Praha: OIKOYMENH.

PUMERA, M. 2018. *Galerie podpořených.* NoVVVinky - newsletter Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání. MŠMT. Praha 4. vydání, 2018.

RAWLS, J. 1995. *Teorie spravedlnosti.* Praha, Victoria Publishing.

RIDLEY, M. 2007. *Červená královna.* Praha: Portál.

ROUSSEAU, J. 1949. *O původu nerovnosti mezi lidmi.* Praha: Svoboda.

ROUSSEAU, J. 2002. *O společenské smlouvě, neboli O zásadách státního práva.* Dobrá Voda: Aleš Čeněk.

ŘÍHOVÁ, L., PÍSAŘ, P., HAVLÍČEK, K. 2019. „Innovation potential of cross-generational creative teams in the EU“. In: *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 17, No. 4, p. 38–51.

ŘÍHOVÁ, L. a kol. 2019. *Analýza Průmyslu 4.0 a význam týmů s důrazem na interdisciplinární spolupráci.* [online]. Praha, 2019 [cit. 2021-5-17]. Dostupné z: https://www.socialnidialog.cz/images/Prumysl_4.0_a_vyznam_tymu_s_durazem_na_interdisciplinarni_a_mezigeneracni_spolupraci.pdf

SARAVIA, A. 2008. „Institutional Change from an Evolutionary Perspective: the Mexican Experience.“ *Constitutional Political economy.* Vol. 19, No. 2, pp. 129–147.

SELTEN, R. 1999a. *Game Theory a behaviour*: selected *essays, 1.* Cheltenham: Edgar.

SELTEN, R. 1999b. *Game Theory a behaviour: selected essays, 2*. Cheltenham: Edgar.

SEN, A. 2002. *Etika a ekonomie.* Praha: Vyšehrad.

SHIRLEY, M. 2008. „Institutions and Development“. In: MÉNARD, C., SHIRLEY, M. M. (editors). *Handbook of New Institutional Economics.* Berlin: Springer.

SCHOTTER, A. 1981. *The Economic Theory of Social Institutions.* Cambridge: Cambridge University Press.

SCHREYÖGG, G., SYDOW, J. 2010. *The Hidden Dynamics of Path Dependence: Institutions and Organizations.* New York : Palgrave Macmillan.

SLAVÍK, J., WAWROSZ, P. 2004. *Umění zážitku, zážitek umění: teorie a praxe artefiletiky, 2. díl.* Praha: Universita Karlova, Pedagogická fakulta.

STIGLITZ, J. 1997. *Ekonomie veřejného sektoru.* Praha: Grada.

TICHÁ, L., CIVÍNOVÁ, Z., MORYSKOVÁ, M., TRTÍKOVÁ, I., NĚMEČKOVÁ, L. 2016. Jak psát vysokoškolské závěrečné práce. ÚSTŘEDNÍ KNIHOVNA ČVUT, [cit. 2021-9-7]. Dostupné z: https://knihovna.cvut.cz/files/VSKP/VSKP.pdf

THOMSON, W. 2010. *Bargaining and the Theory of Cooperative Games: John Nash and Beyond*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

THOMSON, W., LESENBERG, T. 1989. *Axiomatic theory of bargaining with a variable number of agents*, Cambridge University Press, Cambridge.

TOMŠÍK, P. 2005. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů.* Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.

ÚSTAV PROFESNÍHO ROZVOJE PRACOVNÍKŮ VE ŠKOLSTVÍ, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta. [cit. 2020-10-17]. Dostupné z: https://pages.pedf.cuni.cz/kamv/files/2019/02/440-version1-metodika_psani_zaverecne_prace.pdf

UZZI, B., SPIRO, J. 2005. „Collaboration and Creativity: The Small World Problem" *American Journal of Sociology*, Vol. 111, No. 2, pp. 447–504.

VALENČÍK, R. 1986. „Nestandardní pojetí sociálně ekonomické efektivnosti". *Politická ekonomie.* Vol. 34, No. 2, p. 208.

VALENČÍK, R. a kol. 2014. *Perspektivy a financování odvětví produktivních služeb.* Praha: VŠFS.

VALENČÍK, R. a kol. 2015. *Čtvrtá průmyslová revoluce, nebo ekonomika produktivních služeb?* Praha: VŠFS.

VALENČÍK, R. a kol. 2017. *Ekonomický základ odvětví produktivních služeb a zahájení komplexních reforem*. Praha: VŠFS.

VALENČÍK, R. a kol. 2018. *Odvětví produktivních služeb. Teorie a praxe*. Praha: VŠFS.

VALENČÍK, R. a kol. 2019. *Ekonomie produktivní spotřeby: Teoretický základ analýzy role produktivních služeb.* Praha: VŠFS.

VALENČÍK, R. a kol. 2020. *Bohatství a chudoba jako problém.* Praha: VŠFS.

VALENČÍK, R., KOTĚŠOVCOVÁ, J., MERTL, J. 2016. „Postgraduate Merit-Based Pension System Extension and Macroeconomic Factors of Regional Development". In *Hradec Economic Days*. Hradec Králové: University of Hradec Králové, 2016. S. 391–399.

VALENČÍK, R., KOTĚŠOVCOVÁ, J. 2016. „Fully Merit-based and Closed Pay as-you-go Pension System: Basis of Reforms". In *Curent trends in public sector research. Proceedings of the 20th International Conference*. Brno: Masaryk University.

VALENČÍK, R., SEDLÁČEK, P. 2020. Čtvrtá průmyslová revoluce, nebo změna srovnatelná s průmyslovou revolucí? Fórum sociální politiky. No 4, pp. 22–26.

VALENČÍK, R., ŠULC, J. „Jakou reformu penzí pro ČR a proč?" *Fórum sociální politiky*. Praha: VÚPSV, 2020, roč. 2020, č. 2, s. 22–30. ISSN 1802-5854.

VALENTA, F. 2001. *Inovace v manažerské praxi.* Praha: Velryba.

VEBLEN, T. 1899. *The Theory of the Leisure Class: A Theory of Institutions.* New York: B. W. Huebsch.

VEBLEN, T. 1898. „Why is Economics not an Evolutionary Science". *Quarterly Journal of Economics.* Vol. 12, pp. 373–39*.*

VIDOVIČOVÁ, L. 2005. *Věková diskriminace – ageismus.* VÚPSV Praha – výzkumné centrum Brno.

WAWROSZ, P. 2006. „Může závist zničit základy společnosti? Vliv relativní příjmové pozice na sociální kapitál: Kritický rozbor studie Justiany A. V. Fischer a Benno Torgler přednesené na výročním zasedání Public Choice Society v roce 2006." *Working paper. Vysoká škola ekonomická, Národohospodářská fakulta.* Praha: Vysoká škola ekonomická.

WAWROSZ, P. 2009. „Faktory ovlivňující formální a neformální instituce“. In: *Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo. Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference „Nové trendy, nové nápady“*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo.

WAWROSZ, P. 2010a. „Redistribuce a instituce aneb důležité vazby v ekonomice.“ *Scientea et Societa*. Vol. 6, No. 1, pp. 111–127.

WAWROSZ, P. 2010b. „Incentives to Irresponsible Behavior and Present Crisis“. In:

WEIBULL, J. 1995. *Evolutionary game theory.* Cambridge: MIT Press.

WHITAKER, D. 1999. *The spirit of teams. Marlborough*, Wiltshire: The Crowood Press.

WILSON, E. 1999. *Konsilience: jednota vědění. Praha:* Nakladatelství Lidové noviny.

YOUNG, P. 1998. *Individual strategy and social structure.* New Jersey: Princeton University Press.

ZÁKON č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění účinném od 1. 4. 2021.

ZÁKON č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách, ve znění pozdějších předpisů.

ZUSKA, V. 2001. *Estetika: úvod do tradiční disciplíny.* Praha: Triton.

ŽÁK, M., VYMĚTAL, P. 2005. „Instituce a výkonnost“. *Politická ekonomie*. Vol. 53, No. 4., pp. 545–566.

Příloha 1: Úspěšné řízení malého týmu v turbulentním prostředí

Bohumír Štědroň, Matej Kostrec, Martin Vyroubal, Jakub Kadlec, Lukáš Kozáček, Richard Jarošík, Jiří Zmatlík

Úvod

Manažerské řízení je umění a obsahuje racionální i intuitivní komponenty i zvolené rozhodovací činnosti. Přes všechny dílčí i obecnější prognózy vývoje fenoménu business inteligence v kontextu manažerského rozhodování je vysoce pravděpodobné, že kreativní lidský činitel, zejména pokud jde o strategické rozhodování, zůstane nenahraditelný (Štědroň, 2021)

Úspěšné řízení malého týmu vyžaduje:

- vytrvalost.

R. Kroc, původem z Plzně, zakladatel firmy McDonald, považuje za nejdůležitější:

- vizi,
- mezeru na trhu,
- organizační a komunikační schopnosti,
- prezentaci výsledků,
- včasnou identifikaci a eliminaci destruktivních, popř. skrytých alfasamců /alfasamic,
- využití techniky manažerského rozhodování „Occamova břitva“.

Uvedený postup lze demonstroval na 4 příkladech:

1. Založení satirického divadla COMICA ECONOMICA

www.comicaeconomica.cz.

2. Založení Prognostického klubu České manažerské asociace

https://www.cma.cz/klub/prognosticky-klub/

https://www.cma.cz/reforma-politickeho-systemu-bohumira-stedrone-omezeni-imunity-poslancu-a-povinna-vojenska-sluzba/.

3. Neúspěšné založení šachového klubu na Fakultě tělesné výchovy a sportu UK Praha (absence vytrvalého vůdce)

4. Oživení České asociace Římského klubu

https://czech-association-of-the-club-of-rome.webnode.cz.

5. Případové studie

Pro řízení malého týmu lze doporučit dvě základní metody:

- Occamova břitva,
- Ganttův diagram.

K osobnosti a přínosu Williama Occama

William Occam (Štědroň, 2015) je jedním ze zakladatelů nominalismu, odpůrce středověké scholastiky, a také ho můžeme považovat za horlivého zastánce odluky vědy a víry. Upíral pohled na jednotlivosti, proto můžeme říct, že stál u zrodu induktivní metody. Díky svým názorům byl prohlášen za kacíře a exkomunikován. Tento myslitel byl přesvědčen o tom, že duchovní i světská moc by na sobě měly být nezávislé. Neuznával neomylnost papeže a prosazoval myšlenku, která se skládala ze tří principů:

1. Princip všemohoucnosti (platí pro boha): vyplývá z něj, že stvořený svět je plně kontigentní.

2. Princip protiřečení (platí pro boha a pro lidi): říká, že bůh netvoří nic, co by si vzájemně protiřečilo.

3. Princip ekonomie (platí pro lidi): Occamova břitva.

Dešifrování pojmu Occamova břitva: *Počet entit (kategorií) nelze rozšiřovat nad zbytečnost*. Occamova břitva se často využívá v případech, kdy je potřeba neodchylovat se od daného tématu a prosadit, aby věci zůstaly co nejjednodušší a nejuspořádanější. Smyslem je tedy odříznout přemíru nadbytečných pojmů, atributů (vlastností), jež nepomáhají k vyřešení podstaty problému, a tím pádem je vlastně není potřeba brát v úvahu. Technika Occamovy břitvy vypomáhá skupinám i jednotlivcům srozumitelně definovat problémy.

Záměrem rozhodovací techniky je nejen udržet věci co nejjednodušší, ale také vytvořit definici, které bude rozumět úplně každý a jež bude popisovat jádro problému. Technika se týká problémů, které jsou formulované jako řešení a také příliš obecně formulovaných problémů

Fáze techniky Occamova břitva

Technika Occamovy břitvy má tři hlavní kroky:

1. Analýza tématu – ustanovení širší problémové oblasti.

2. Definice problému – návrat k problému, přesná formulace.

3. Dotaz, zda problém stojí za řešení.

V první fázi dochází ke stanovení problémových oblastí, jež chce rozhodovatel řešit. Je nutné provést analýzu prezentovaných názorů a položit si základní otázky:

1. Týká se to nás – dojde k vyloučení problémů, jež nemůžeme ovlivnit?

2. Můžeme s tím něco v rozumné době udělat – měli bychom se zabývat problémy, jež je možno ovlivnit v krátkém horizontu (týdny, měsíce), nikoli let?

3. Umíme o tom shromáždit údaje? Abychom mohli problém vyřešit, je nutné ho podložit fakty.

Opravdu to chceme řešit? Musíme si uvědomit, zda-li máme vůbec zájem na vyřešení daného problému

Ve druhé fázi se rozhodovatel vrací k jádru problému a snaží se o jeho přesnou formulaci. V tomto kroku nesmí dojít k předčasné formulaci řešení a účastníci by se měli shodnout nad definicí.

Ve třetí fázi se přijímá rozhodnutí o přijetí problému, který bude daná skupina řešit. Důležitá je otázka, zda problém stojí za pozornost. Skupina diskutuje o tom, zda se zaměřením na tento úkol dobře využije čas. Dále:

1. Je potřeba si rozmyslet, jaké informace jsou opravdu nezbytně potřebné pro vlastní rozhodování.

2. Pokud byl člověk doposud schopen funkčně rozhodovat pouze na základě dosavadních podkladů, předpokládá se, že nebude žádné další informace potřebovat.

3. Dotaz, zda problém stojí za řešení.

4. Jestliže máme na výběr z vícera možných řešení, je potřeba se zaměřit na řešení, které je nejméně komplikované.

5. Jestliže je nějaký proces pro dosažení cíle nebo výsledku nepotřebný, pravděpodobně ho můžeme zrušit.

Jak již bylo řečeno, Occam se proslavil výrokem: *„Pokud pro nějaký jev existuje vícero vysvětlení, je lépe upřednostňovat to nejméně komplikované.“* Toto tvrzení tedy můžeme aplikovat na příklad, že pokud něco vypadá jako kachna, chodí jako kachna a vydává zvuky jako kachna, bude se skutečně pravděpodobně jednat o kachnu. Proto vůbec není nutné podezírat analyzované stvoření ze skutečnosti, že by se jednalo o mimozenšťana v přestrojení či něco podobného. Metoda Occamovy břitvy se často využívá „bojovníky“ s různými konspiračními teoriemi. Svoje uplatnění nachází však i v mnoha vědních oborech.

Occamova břitva je metodologický filosofický princip, jenž je zaměřen na zjednodušení. Přenesením této metody do firemní praxe, ale i do soukromého života, je možné ušetřit velké množství našeho času. Tato metoda se realizuje tím, že neanalyzujeme velké množství dat, ale zaměřuje se pouze na skutečně podstatné informace a funkční řešení (Braintools).

Dále lze doporučit pro řízení malého týmu metodu Ganttův diagram (Šuléř, 2009), používanou převážně v projektovém managementu. Je jednou z oblíbených a velmi užitečných metod znázornění aktivit (úkolů nebo událostí) v čase.

Na levé straně diagramu je seznam aktivit a na vrchu je časová mřížka. Každá aktivita je zobrazena obdélníkem. Pozice a délka obdélníku odráží začátek, trvání a konec dané aktivity.

Zjednodušeně řečeno, Ganttův diagram nám ukazuje, co je potřeba provést (úkoly) a kdy (plán).

To nám umožňuje pohled na:

- různé činnosti, které jsou v projektu,
- v jaké době který úkol začíná a končí,
- na jak dlouho je který úkol naplánovaný,
- kde a jak se úkoly navzájem překrývají,
- začátek a konec celého projektu.

Případové studie:

1. Vedení mládežnického basketbalového týmu juniorů Basket Brno

Martin Vyroubal

Případová studie se zabývá vedením brněnského extraligového mládežnického týmu kategorie juniorů U19 autorem tohoto příspěvku a jeho fungování v rámci celé klubové organizace. Práce trenéra se skládá ze dvou rovin, které se vzájemně prolínají. Jedná se o rovinu trenérskou, kterou představují znalosti všeobecné teorie sportovního tréninku a expertní znalosti sportovní specializace, a rovinu manažerskou, která zahrnuje plánování, organizování, řízení realizačního týmu a vedení hráčů. Příkladem zmíněného průniku může být definice činností trenéra dle Periče (2010), kdy je činnost trenéra v rámci sportovního tréninku rozdělena do následujících fází: plánování, evidence tréninku, kontrola trénovanosti a vyhodnocování tréninku. Plánování, vyhodnocování, implementace nových poznatků a rozhodovací proces samozřejmě zasahuje i do manažerských dovedností, podobně jako organizování (Blažek, 2014). Je tedy patrné, že základním průnikem v roli trenéra a manažera jsou organizační schopnosti, plánování a především vedení týmu.

Při praktickém plánování tréninkového procesu jednoho družstva je nutné komunikovat s ostatními kolegy trenéry v rámci klubu, řešit individualizaci tréninkového procesu hráčů, kteří jsou zapojeni do více týmů v různých věkových kategoriích, a organizovat program hráčů dle termínů utkání jednotlivých soutěží a dle jejich výkonnosti. V kategorii juniorů je stěžejní především komunikace s profesionálním mužským týmem, kde jsou v našem případě plnohodnotně zapojeni čtyři hráči spadající věkově do kategorie U19.

Při samotném začátku každé přípravy na novou sezónu je podstatné společně s realizačním týmem juniorského družstva ošetřit následující body:

- Vytvoření ročního tréninkového plánu.
- Nastavení či vyhodnocení a upravení dlouhodobých cílů.
- Vyhodnocení plnění dlouhodobých cílů, týkajících se jednotlivých hráčů (zvláště těch, kteří v letním období absolvují program mládežnických reprezentačních družstev).
- Stanovení krátkodobých a střednědobých cílů.
- Zhodnocení a případné upravení herní koncepce.
- Nastavení vyváženého tréninkového procesu, dle zásad tréninku odpovídajícího vývoji a dle aktuálního zdravotního stavu hráčů.
- Komunikace napříč kategoriemi ohledně hráčů, které zařazujeme do tréninkového procesu primárně dle výkonnosti a předpokladů a druhotně dle věku.

Celkově vzato je každý začátek nové sezóny náročnějším spíše po stránce manažerské než po stránce trenérské. Je potřeba pružně reagovat na změny, které se v průběhu času dějí – ať už se jedná o vývoj hráčů, o dostupnost tréninkových prostor či případné personální změny na různých pozicích v klubu, nebo nový školní rozvrh každého z hráčů ve škole, kdy je potřeba opět přenastavit uvolňování z výuky za účelem ranních tréninkových jednotek a dohled nad jejich prospěchem. Ve chvíli, kdy se úspěšně podaří všechny organizační záležitosti naplnit, nastává fáze jejich průběhu, kontroly, vyhodnocování a případné reakce na změny. Dynamické prostředí mládežnického sportu se neodráží pouze v klasických sportovních záležitostech a problémech, kterými máme na mysli především stagnaci hráčů, řešení jejich únavy, případných zranění či nemocí nebo špatných výsledků v soutěži, ale také v jejich osobním a studijním životě, kdy mohou být negativně ovlivňováni ve zcela jiné části svého života, než je sport, a přesto tyto problémy mohou mít negativní dopad na jejich fungování v basketbale. Proto je důležité, aby trenér postupoval lidsky, zajímal se o hráče nejen jako o basketbalisty, ale také jako o lidské bytosti s běžnými problémy, odpovídajícími jejich věku. V tomto bodě může být velice prospěšná práce se sportovním psychologem, která se nám několikrát v rámci organizace velmi pozitivně osvědčila. Vztah trenér-hráč se utváří daleko silněji v mládežnických kategoriích než později v profesionálním sportu, a především, pokud je trenér člověkem, který se zajímá o vzdělání, chování, vystupování a osobní život hráče, vytváří se daleko větší důvěra, která potom přináší pozitivní výsledky i na poli sportovního

Úspěch ve vedení týmu, který přesahuje o jednu věkovou kategorii oba směry, lze pozorovat především na postupném progresu jednotlivých hráčů, který se potom výsledkově projevuje především v kmenových kategoriích. Nezanedbatelnou součástí je vývoj návyků jejich životosprávy, přístupu k tréninkovému procesu a vlastnímu tělu. Podstatné je budování vztahu ke sportu a celé organizaci, které se projevuje například v zájmu o reprezentaci klubové značky a podpory na utkáních ostatních kategorií. Pro trenéra mládeže je měřítkem úspěchu zapojení mladých odchovanců do profesionální

soutěže a jejich postupný hráčský růst, který potvrzuje zájem z tuzemských i zahraničních klubů.

Stále se objevují problémy, na které je potřeba reagovat, stále je zde prostor pro zlepšení, a ne všichni hráči, trenéři či manažeři odvádí vždy bezchybnou práci. Nicméně neustále se vyvíjející prostředí, vyskytující se překážky a schopnost reakce na ně jsou hlavní podstatou úspěšného vedení týmu. Schopnost reakce a eliminace problémů se dá úspěšně zvládnout pomocí přesně nastavené organizační struktury, jasně vymezených kompetencí a komunikace. Neméně důležitou složkou je i motivace jednotlivých trenérů a členů realizačních týmů. Žádná organizace nemůže úspěšně fungovat bez schopné vedoucí osobnosti, ale zároveň žádný sebelepší lídr a manažer se neobejde bez motivovaného týmu spolupracovníků, který před sebou má vidinu středně až dlouhodobého cíle, jehož se společnými silami snaží dosáhnout. Klíčovou dovedností lídra (manažera či trenéra) je v rámci svého týmu rozeznat potenciální vůdčí osobnosti, které jsou posléze schopny být nápomocny v motivaci a efektivitě fungování celého kolektivu (podrobněji např. Fransen, 2016). V neposlední řadě je podstatné zvolit vhodný styl vedení s delegací povinností, stanovenými pravidly, ale vyváženou mírou kooperace a prostoru pro individuální tvůrčí realizaci členů týmu. Styl vedení se bude bezpochyby odlišovat v prostředí sportovního týmu od prostředí byznysu, styčné body vedení kolektivu však zůstávají velice podobné.

2. Softwarové řešení organizace mládežnického hokejového klubu

Jakub Kadlec

Mezi nejdůležitější úkoly sportovního manažera nebo případně trenéra mládežnického hokejového klubu patří zajištění odpovídající kvality sportovní stránky a náplně. Zároveň také nedílnou součástí jeho práce je zajištění organizačního fungování, a především zajištění informačního toku směrem k hráčům a rodičům. Podle Kassing spol. (2004) se dispozice komunikačních studií a sportu zabývají jako hlavními zájmy mezilidskou, skupinovou a organizační komunikační dynamikou, při které jako hlavní faktor zohledňují komunikaci vedení a managementu.

Základem je intenzivní komunikace, ke které se v minulosti využívaly různé kanály (tak jak se postupem času vyvíjela technologie). Se zvyšujícími se nároky na kvalitu dostupných služeb, bezpečnost a snižování časové náročnosti se ale jednotlivé kanály stávají nedostatečné a vzniká zde potřeba pro zjednodušení, zpřehlednění a zrychlení toku informací.

I přes pokrok ve vývoji technologií ale ani nadále není výjimkou, že nejvíce využívaným komunikačním prostředkem je telefon, myšleno telefonní hovory. Tento způsob zabírá trenérovi sportovního týmu velké množství času a energie. Tyto dvě důležité komodity musí trenér věnovat individuální komunikaci s každým hráčem, rodičem, prarodičem. V případě nutnosti organizování sportovní akce, ať už je to hokejový trénink, utkání nebo akce většího rozsahu např. v podobě hokejového turnaje, se tato komunikační aktivita mnohonásobně zintenzivní – vzniká zde potřeba komunikace jednotlivých dílčích úkolů, rozdělení povinností a zodpovědností za jejich splnění.

Ve snaze porozumět možnostem sociálních Kietmann, Hermkens, McCarthy a Silvestre (2011) uvádějí, že sociální média se skládají z mobilních a webových technologií, které poskytují interaktivní platformy pro veřejnost ke sdílení, vytváření, diskutování a upravování obsahu. V mládežnických hokejových týmech je v současné době standardem také komunikace pomocí různých sociálních platforem a jejich komunikačních kanálů, které nabízí možnost vytvoření týmové skupiny pro všechny členy týmu (s přístupem k dané platformě). Tento způsob komunikace zajistil jistý

vývojový pokrok a usnadnění práce trenéra/manažera. Znamenal také ovšem větší interakci rodičů s chodem a fungováním sportovního týmu – někteří měli vůbec poprvé možnost získat náhled do každodenních úkolů a povinností, se kterými se musí trenér vypořádat.

Tato komunikační platforma se ukázala jako velmi prospěšná při přípravě jednotlivých sportovních akcí, nicméně v dlouhodobém horizontu se stává nepřehlednou a nedostačující. Při souběhu nutnosti sdílení více informací týkajících se různých sportovních akcí nebo událostí daného týmu dochází k prolínání těchto informací. Velmi často se tak stane, že k rodičovi se dostane velké množství informací, které není schopen filtrovat a určit si relevantnost a důležitost, která se týká jeho samotného. To vede k zahlcení informačního kanálu a postupnému úpadku aktivní participace na chodu týmu. Z toho důvodu se trenérovi nedostává zpětné vazby a nemá přehled o účasti hráčů a rodičů při jednotlivých událostech, a zároveň může docházet ke komunikačním nedorozuměním a nenaplnění plánovaných úkolů.

Novinkou v managementu amatérských sportovních týmů jsou nově dostupná softwarová řešení s přístupem pomocí webových stránek a aplikace stažené v telefonním zařízení. Na trhu se v minulých letech objevilo několik velmi podobných platforem a manažer si tedy může vybrat z více možností i cenových relací v závislosti na zvoleném obsahu (nejpoužívanější platformy se pohybují v rozmezí mezi 30 až 150 USD). Tato platforma je zpravidla velmi přehlednou a intuitivní, zároveň nabízí širokou paletu možností organizace chodu týmu a aktivního vytváření společné komunity a organizační kultury.

Aplikace nabízí úsporu času při organizaci jednotlivých akcí, jednoduchou komunikaci a získávání zpětné vazby od rodičů a hráčů. V aplikaci je dále možné si přehledně rozdělit úkoly a přidělit povinnosti v rámci jednotlivých událostí, k těmto událostem je možné zapnout automatické notifikace. Dále aplikace nabízí možnost ukládání důležitých dat a informací hráčů. Je možné si přidat osobní informace jako data narození, zdravotní omezení, alergie a speciální požadavky hráčů. Také je zde prostor na další data jako čísla dresů, statistiky utkání, hráčské statistiky, zaplacené příspěvky, budget a smlouvy se stakeholdery.

Toto cloudové řešení a úložiště nabízí možnost retrospektivního vyhodnocení týmového výkonu a pokroku a vytváří tak jakousi paměť a podrobnou historii týmu a týmových aktivit. Dále dochází k ukládání statistik a podobně jako u profesionálních týmů je tedy možné zpětné zkoumání.

Online řešení se ukázala být velkým benefitem již před pandemií Covid 19 a toto období jejich využití jenom umocnilo. V této problematické době s mnohými neočekávatelnými restrikcemi se velmi dobře osvědčila rychlost a srozumitelnost informací týkajících se jednotlivých týmových sportovních aktivit a akcí. Dle mého názoru je v podmínkách České republiky velký prostor pro zvýšení úrovně využití softwarových řešení pro jednotlivé amatérské sportovní týmy.

3. Řízení organizačního týmu v době covidové – mistrovství Evropy ve volejbalu 2021

Lukáš Kozáček

Počátky myšlenek českého volejbalového hnutí o uspořádání mistrovství Evropy mužů jako vyvrcholení oslav 100 let volejbalu v České republice se datují do roku 2015. Po náročných diskusích a vyjednávání podmínek bylo pořadatelství Česku potvrzeno podpisem organizační smlouvy v roce 2019. Tímto momentem byly započaty

organizační přípravy ze strany CEV i Českého volejbalového svazu. Pořadatelství celého mistrovství Evropy bylo rozděleno netradičně mezi čtyři spolupořadatele: Českou republiku, Polsko, Estonsko a Finsko. Tento fakt již sám osobě znamenal nutnost nastavení funkčního systému řízení nejvýznamnější mezinárodní volejbalové akce jako celku, s centrálním organizačními procesy a zároveň s částečnou řídící autonomií v jednotlivých zemích.

Pro řízení a plánování projektu daného rozsahu byla od úvodních okamžiků použita kombinace tradičního řízení projektu s vodopádovým řízením (Dvořák, Mareček 2017), které byly doplněny v jednotlivých dílčích oblastech plánování prvky klasického Ganttova diagramu. Zvolení této metody se pro sportovní akce obdobného typu a rozsahu jeví jako vhodné řešení vedoucí k úspěšné realizaci projektu. Reálné řízení konkrétního projektu však nabralo zcela odlišný vývoj se začátkem koronavirové pandemie v březnu 2020, kdy veškeré nastavené procesy řízení se ze dne na den zastavily, či byly zmrazeny, z důvodu nejistoty, zda projekt bude vůbec realizován. Období nejistoty vedlo po hibernaci ke znovu nastartování procesů začátkem roku 2021, ovšem již se změnou přístupu v řízení projektu na přístup více agilní, kde se s přibývajícími a měnícími se podmínkami v souvislosti s vývojem pandemie projekt budoval. Na změnu řízení projektu bylo nutné připravit nejen řídící manažery specifických oblastí, ale i veškeré další zapojené osoby podílející se na celkovém výstupu projektu (pomocný personál, dobrovolníci apod.). Improvizace a přizpůsobování se platným podmínkám, souvisejícím vnějším vlivům a neustálé reagování na změny byly na každodenním pořádku, což leckdy vedlo ke složitým situacím, které bylo nutné neodkladně operativně řešit, čímž de facto bylo přistupováno často až krizově k úspěšnému splnění projektu (Tidd, Beasant 2009).

V souběhu všech vnějších i vnitřních vlivů se však organizačnímu uskupení podařilo projekt plnohodnotně zrealizovat s adekvátní diváckou kulisou a parametry mezinárodní sportovní akce s významným ekonomickým, sociálním a sportovním dopadem nejen v rámci České republiky, ale celé Evropy.

4. Úspešné riadenie malého projektového tímu na Akadémii Policajného zboru v Bratislave

Matej Kostrec

Medzi základné premisy riadenia malého projektového tímu pod vedením autora tohto príspevku, ktorý riešil čiastkovú vedecko-výskumnú úlohu pod názvom „Metódy ochrany policajne relevantných informácií“ patrila aj nevyhnutnosť jasne si odpovedať na nasledujúcu otázku:

Kto robí čo, kedy, kde, ako, za čo a prečo.

Informácie sú dôležitou komoditou, a preto sa často stávajú predmetom neoprávnenej manipulácie a čoraz častejšie aj predmetom páchania trestných činov. Prevencia pred takýmto druhom manipulácie s informáciami musí byť založená na zvýšení úrovne ich ochrany. Aby mohol projektový tím dosiahnuť tento cieľ musel zmapovať:

a. druh informácií a ich klasifikáciu vzhľadom na ich citlivosť a utajenie,
b. miesto ich vzniku a uloženia,
c. nástroje ich spracovania,
d. druhy a spôsoby prístupov k nim a formy ich distribúcie,
e. oprávnenia relevantných užívateľov týchto informácií.

Toto mapovanie bolo zrealizované formou štruktúrovaného dotazníka a riadených rozhovorov s respondentmi, ktorí každodenne prichádzali do styku s policajne relevantnými informáciami. Následný výskum z komplexného vyhodnotenia oboch foriem mapovania viedol projektový tím k návrhu opatrení v podobe odporúčaní na vypracovanie globálnej bezpečnostnej politiky a jej riadiacich dokumentov na úrovni celého rezortu Ministerstva vnútra Slovenskej republiky, s cieľom zabezpečiť jednotné dodržiavanie metód ochrany informácií na procesnej, technickej, mechanickej, režimovej a softvérovej úrovni, ale aj na úrovni riadenia prístupov a vzdelávania a osvety všetkých používateľov informačných systémov v príslušných zložkách Policajného zboru.

Predmetná čiastková vedecko-výskumná úloha bola úspešne obhájená a jej výsledky a výstupy sú uplatňované najmä vo vyučovacom procese na pôde Akadémie Policajného zboru v Bratislave.

5. Efektivní vedení Esportových hráčů

Richard Jarošík

Esport v České republice lze stále považovat za velmi mladé odvětví. Tento fakt v sobě také nese největší problém v oblasti efektivního vedení hráčů směrem k profesionalizaci. Hráči v České republice nejsou zvyklí být vedeni a řízeni, představa profesionálního tréninku je pro ně ve většině případů zapnutí dané hry a hraní. Stejně tak jejich představa o tréninkovém dni je probuzení se, zapnutí počítače a hraní celý den. Ani jedno z toho se však nedá považovat za efektivní zlepšování se.

Proto je potřebovat diverzifikovat pět oblastí, kterými hráč musí projít v procesu profesionalizace.

1) Vedoucí pracovník (týmový manažer, trenér, ředitel výkonu atd.) musí hráči podrobně vysvětlit a představit, jak by měl profesionální trénink a tréninkový den vypadat.

2) Vedoucí pracovník dále musí vysvětlit, proč je to důležité a jak to pomůže hráči v rámci zlepšování svých výkonů.

3) Vedoucí pracovník musí jasně stanovit, jak by měl hráčům tréninkový den a samotný trénink vypadat.

4) Hráč si svůj vlastní tréninkový den a plán stanoví sám pouze s kontrolou a zpětnou vazbou vedoucího pracovníka.

5) Hráč dokáže sám utvořit zpětnou vazbu a vysvětlit, co bylo v jeho tréninkovém plánu špatně a co je potřeba do budoucna zlepšit.

Nejčastějším problémem, na které může vedoucí pracovník narazit u hráčů v oblasti esportu, je boj s jejich vlastním egem. Většina hráčů se na nejvyšší českou úroveň vypracovala sama, a proto vysvětlování, že jejich cesta není efektivní a že nejsou na úrovni soupeřit s těmi nejlepšími na světě, nebude stačit, protože představuje největší útok na jejich vlastní ego. Zde se pak rozdělí na profesionály, tedy ty, kteří akceptují, kde právě jsou a že potřebují něco změnit, aby se skutečně výkonnostně posunuli a ty, které nazývám degresivními, tedy hráči, kteří si nadále budou myslet, že jejich cesta je právě ta správná; a ti se většinou výše již neprosadí.

Jelikož se s hráči Esportu nepracuje obdobně jako se sportovci, tedy již od raného věku, velmi často si většina z nich v sobě vypěstuje dle Mariana Jelínka (2006) takzvané degresivní myšlení. Pakliže se stane chyba, vždy hledají příčiny okolo sebe. A právě teorii Jelínka (2006) o progresivním myšlení, tedy nahlížení na chyby vždy z

pohledu, co já jsem mohl udělat lépe, považuji v rámci vedení Esportových hráčů, ale i zaměstnanců a všech, kteří se v Esportu pohybují, za stěžejní. Vypěstování sebekritického myšlení by měl být vždy hlavní cíl člověka se sportovními kořeny v rámci efektivního vedení Esportového segmentu.

Závěry: Úspěšné řízení malého týmu vyžaduje vytrvalost i talent. Je možné využívat i sofistikované metody analyzované v publikacích o manažerském rozhodování (Occamova břitva, Gattův diagram).

Literatura

ARTHUR, C.A., C.R.C. WAGSTAFF and L. HARDY. (2016). Leadership in Sport Organizations. In: Wagstaff, CRD (ed). *The Organizational Psychology of Sport: Key issues and practical applicants.* Abingdon: Routledge, pp. 153–176.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

DVOŘÁK, Drahoslav a Martin MAREČEK. *Project Portfolio Management*. Brno: Computer Press, 2017. ISBN 978-80-251-4893-8.

FRANSEN, Katrien et al. Leading from the top or leading from within? A comparison between coaches' and athletes' leadership as predictors of team identification, team confidence, and team cohesion. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2016, 11.6: 757–771.

HAENLIN, Michael and Andreas KAPLAN. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business Horizons. 2010, 1(53), 59–68.

KIETZMANN, Jan, Kristopher HERMKENS, Ian MCCARTHY and Bruno SILVESTRE. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. Business Horizons. 2011, 3(54), 241–251.

KOSTREC, Matej. *Umelá inteligencia v centre budúcich techník obchádzania.* In: Journal of Diplomatic and Social Studies. Vol. 3, No. 2/2020. Vydavateľ: Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha, o.p.s., str. 7–11. ISSN 2570-9852 (print), ISSN 2570-9844 (on-line).

KOSTREC, Matej. *Will a Computer Be Inspired by Our Brain Tomorrow?*. In: Journal of Diplomatic and Social Studies. Vol. 3, No. 1/2020. Vydavateľ: Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha, o.p.s., str. 30–37. ISSN 2570-9852 (print), ISSN 2570-9844 (on-line).

KOSTREC, Matej. *Speedgate – prvý šport vymyslený umelou inteligenciou.* Sport a umělá inteligence - Sborník příspěvků z vědecké konference konané v Praze dne 16. září 2020. Vydavateľ: M-PRESS Praha, str. 30–34. ISBN 978-80-20-8473-9

LINZ, Lothar. *Úspěšné koučování týmu; sportovně-psychologická příručka pro trenéry*. Mladá fronta, 2016.

MCLAUGHLIN, James. *Optimal Teamwork: A Comprehensive Understanding*. BOOKBABY, 2020. ISBN 163649093X.

PARKER, Glenn M. *Team Players and Teamwork: New Strategies for Developing Successful Collaboration*. Jossey-Bass, 2008. ISBN 9780787998110.

PERIČ, Tomáš a Josef DOVALIL. *Sportovní trénink*. Praha: Grada, 2010. Fitness, síla, kondice. ISBN 978-80-247-2118-7.

ŠTĚDROŇ, Bohumír a kol. *Manažerské rozhodování a sport.* Karolinum, Praha 2021, ISBN 978-80-246-4928-3.

ŠTĚDROŇ, Bohumír a kol. *Manažerské rozhodování v praxi*, nakladatelství C.H. BECK, Praha 2015, ISBN 978-80-7400-587-9.

ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik*, CPress, 2009, ISBN 978-80-251-2173-3.

TIDD, Joe and John BESSANT. *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change. 4th Edition*, 2017. John Wiley. Dostupné z: http://www.managing-innovation.com

VELLA, Stewart A., Lindsay G. OADES and Trevor P. CROWE. The relationship between coach leadership, the coach–athlete relationship, team success, and the positive developmental experiences of adolescent soccer players. *Physical education and sport pedagogy*, 2013, 18.5: 549–561.

ZACCARO, Stephen J., Andrea L. RITTMAN and Michelle A. MARKS. Team leadership. *The leadership quarterly*, 2001, 12.4: 451–483.

Příloha 2: Reflexe zkušeností z účasti v různých tvůrčích mezigeneračních týmech

Radim Valenčík

K obecným doporučením přidám stručné hodnocení vlastních zkušeností z působení v tvůrčích mezigeneračních týmech (TMT). Pro lepší orientaci uvedu nejdříve jejich přehled:

1972–1977: Systémový seminář profesora Avenira Ujemova v Oděse (ještě během vysokoškolského studia).

1977–1988: Seminář na VŠE v Praze, na základě kterého se podařilo vybudovat pobočku Sekce mladých ekonomů při ČSE na VŠE.

1988–1990: Sociálně ekonomický ústav ČSAV a využití jeho potenciálu při založení ústecké univerzity (UJEP).

1990–1992: Působení v týmu Jiřího Svobody při budování nové KSČM.

1992–1996: Pokus o vytvoření SDL jako perspektivního politického subjektu.

1995–dosud: Příprava, rozjezd a fungování VŠFS.

2003–dosud: Teoretický seminář ekonomie produktivní spotřeby.

Uvádím jen ty aktivity, v nichž byla moje účast významnější, případně ty, které jsem sám organizoval, a to v komunitách, které měly alespoň částečně parametry TMT.

Zaměřím se především na následující otázky:

- Co umožňuje, aby tým zdárně „odstartoval“.

- Co je nejčastější příčinou stagnace, krize, či dokonce úpadku, když se nepodaří otevřít novou perspektivu.

1972–1977: Systémový seminář profesora Avenira Ujemova v Oděse

Měl jsem štěstí. Než jsem se stačil rozkoukat v novém prostředí, na podzim roku 1972, kdy jsem začal studovat matematiku na Oděské státní univerzitě, dostal jsem kontakt na „Sistemčiky“, jak se říkalo neformálně ustavenému teoreticky zaměřenému ***Systémovému semináři***, který vedl charismatický profesor A. Ujemov disponující velkou invencí a rozsáhlými znalostmi.

Tým se scházel v prostorách univerzity jednou týdně, měl sekci mladých „sistemčíků“, ale i starší zkušené osoby (rád vzpomínám na „dědečka“ Zujeva, kterému už táhlo na 80 let a který mě hodně naučil). Práce se účastnil například i šéf oděské městské dopravy.

V pravidelném odborném kontaktu bylo kolem stovky lidí, z toho asi 20 z nich tvořilo jádro skalních příznivců.

Odborně byl tým zaměřen na rozvíjení tehdy moderní teorie systémů ve specifické oděské verzi, v obecnější rovině lze říci, že se hledaly různé formy uplatnění matematických konceptů a metod k řešení praktických úloh.

Díky A. Ujemovovi jsem měl první významné publikace, psal jsem u něj diplomovou práci, dokonce (když mu nedali sovětské úřady vízum) jsem místo něj v roce 1974 jako zástupce oděského týmu jel na konferenci k teorii systémů v Mariánských Lázních, což mně významně napomohlo při výběru uplatnění po skončení studia.

Přestože A. Ujemov byl znám a uznáván i v zahraničí (u nás mu v 60. létech vyšla knížka *„Věci, vztahy, vlastnosti“*), byl obětí různých pokusů o to, aby mu byly „přistřižena křidélka“. Musel odejít z univerzity, ale našel uplatnění v Jižním centru akademie věd a činnost semináře pokračovala. V tom sehrály roli následující okolnosti:

- A. Ujemov dokázal svoji činnost propagovat a vytvářet si širší podporu pro svou činnost.

- Velkou pozornost věnoval vytváření neformálních vztahů soudržnosti, vymýšlel různé akce ke stmelení týmu (výlety, koupání v moři v zimě apod.).

- Byl velmi tolerantní k názorům druhých, i když šly trochu jinam, než jeho program, snažil se jejich přínosy do své představy integrovat a rozšířit odborný základ týmu.

Našel jsem článek vydaný k 77. A. Ujemova v roce 2007, viz: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/98668/106-Tchaikovsky.pdf?sequence=1

Je v něm mj. uvedeno:

„Avenir Ivanovič Ujemov je v současné době předním profesorem na katedře filozofie přírodních věd. Těší ho, že může spolupracovat se studenty Filozofické fakulty, která byla založena v roce 2000 na Oděské národní univerzitě I. I. Mechnikova. Avenir Ivanovič učil kurz dějin filozofie a filozofie a poté vedl autorské kurzy metafyziky, základů systematického výzkumu, neklasické logiky. Jeho pedagogická praxe je 53 let. Neustále je inovátorem. Kreativním přístupem k výuce filozofie „nakazil“ v šedesátých letech své studenty a učitele filozofie na univerzitě a dalších vzdělávacích institucích v Oděse.“

Tak dlouho udržet velký tým se podařilo málokomu. Pro většinu lidí ve svém okolí A. Ujemov představoval vždy důkaz toho, že i v otázkách aktivního přístupu ke společenskému dění lze hledat oporu a) ve vědě, b) v týmové práci. To mu umožnilo přestát nejrůznější peripetie dění kolem něj, mít na vývoj událostí aktivní vliv, udržet širší tým. Mj. ještě na přelomu milénia mě navštívil v Praze a moc pěkně jsme si popovídali.

Za zmínku stojí ještě jeden aspekt činnosti A. Ujemova. Neustále hledal přesvědčivý důkaz správnosti svého přístupu, který se projevil mj. ve schopnosti „převést na společného jmenovatele“ (a tímto způsobem integrovat) velmi rozmanité teoretické zdroje a jejich osobní nositele (dokázal stmelovat lidi, kteří něco uměli). Na základě zkušeností, které průběžně získával, se zaměřil na dvě klíčové oblasti:

1. Nesporné výsledky v oblasti teorie doložitelné matematickým aparátem a matematickou logikou.

2. Dotažení týmové produkce až do oblasti ekonomického zhodnocení tak, aby výsledky byly potvrzeny i v rámci konkurenčního boje.

V obou směrech došel velmi daleko a nejen výsledky jeho práce, ale i zkušenosti, které získal, mají pro budoucnost velkou hodnotu. Každý TMT, který chce usilovat o dlouhodobou perspektivu, výše uvedená (velmi tvrdá a současně od sebe dost vzdálená) kritéria musí respektovat.

1977–1988: Seminář na VŠE v Praze, na základě kterého se podařilo vybudovat pobočku Sekce mladých ekonomů při ČSE

Hned po nástupu do zaměstnání na katedře filozofie VŠE po ukončení studia matematiky na Oděské státní univerzitě jsem se pustil do vytváření týmu složeného

z mladých kolegů i studentů zaměřeného na metodologii ekonomie. Využíval jsem přitom zkušenosti nabyté v týmu A. Ujemova.

Zájem ze strany mladých kolegů a dokonce i studentů byl více než dostatečný. Začali jsme se pravidelně scházet, ale okamžitě nastaly velké problémy. Vedoucí katedry (O. Tenzer, setkal jsem se s ním na konferenci k teorii systémů v roce 1974 a udržovali jsme spolu kontakt, vybral jsem si jej jako „vyšší autoritu“) nás sice podporoval, ale vyšší vedení ústavu se od počátku chovalo agresivně. Hned po prvních schůzkách začalo zvát na výbor základní organizace méně zkušené kolegy, vyslýchat je a zastrašovat. Někteří přestali na seminář docházet. Struktura moci zrozená tvrdou normalizací se projevila v míře, s jakou jsem nepočítal. Velmi brzo jsme ztratili i oporu v podobě vedoucího katedry, který byl odvolán, a na jeho místo byla dosazena (naštěstí jen dočasně) osoba, která, mírně řečeno, naší činnosti nenapomáhala.

Mezi tím jsem se snažil rozšířit činnost semináře na celou univerzitu a integrovat takto vzniklý širší tým interdisciplinárně pojatým tématem metodologie ekonomie a jejích aktuální aplikací. V tom mně velmi pomohl M. Mejstřík, kterému se podařilo vytvořit na Ekonomickém ústavu ČSAV Sekci mladých ekonomů při České ekonomické společnosti. Činnost našeho semináře jsme převedli pod nově založenou pobočku výše uvedené sekce, čímž jsme dosáhli poměrně slušného institucionálního krytí a mohli pořádat vědecké konference. Agresivita „vyšších autorit“ vůči nám ještě vzrostla (netušil jsem tehdy, že Sekce mladých ekonomů ČSE byla v období normalizace prohlášena za hnízdo revizionismu, před rokem a během roku 1968 v ní působil V. Klaus, T. Ježek, D. Tříska a další).

Společně s dalšími jsme začali hledat spřízněné duše v oblasti prostředí, které by byly vyšší autoritou alespoň částečně chránící naši činnost. Postupně se to podařilo:

- Na VŠE nás podporoval prorektor pro vědu, skvělý „schumpetrovec“ F. Valenta, došlo i ke změně vedoucího katedry, kterým se stal nesmírně slušný člověk K. Pstružina (nedávno zemřel). Na ústav přišel také nový ředitel, J. Bauer, od kterého jsme měli plnou podporu.

- Na EÚ ČSAV jsme si vytvořili přímou osobní i pracovní vazbu na zástupce ředitele a později ředitele jednoho z nejlepších odborníků v oblasti ekonomie, M. Tomse. Prostřednictvím výkonného redaktora časopisu Politická ekonomie (vydávaného pod EU ČSAV) I. Rubíka se nám otevřely publikační možnosti.

- Dokonce nás začal podporovat Dům politické výchovy sídlící v Celetné (který organizoval VÚML a další akce). Zde jsem vydal první významnější publikaci, která byla okamžitě označena za revizionistickou (protože jsem to tušil, podařilo se mně ještě před tím zajistit její distribuci na všechny obvodní organizace v Praze).

- Zásluhou S. Hubíka se nám dokonce podařilo proniknout do Československé televize, do pořadu, který se měl stát stálou popularizací vědy o společnosti s názvem *„Nové myšlení“*. Po prvních dvou dílech už jsme tam měli s K. Pstružinou zakázaný přístup a po třetím dílu, když se ani ostatní „nepolepšili“, byl pořad zakázán. Někde v televizním archivu je.

Tak jak sílela podpora, tak sílel i tlak na nás. Držitelé funkcí z období tvrdé normalizace si nepřáli, aby se týmově dělala věda (které nikdy nerozuměli a obávali se jí), natož věda metodologicky vybavená, využívající interdisciplinární přístup a aplikovaná k aktuální současnosti.

Tak jak sílila podpora, tak sílily i tlaky proti snaze udržet stabilitu týmu a uplatnění výsledků jeho práce. Se mnou dvakrát probíhalo stranické disciplinární řízení pod různými záminkami, dokonce mně hrozilo vyloučení ze strany. To nebylo tak strašné.

Dokázal jsem se ubránit, protože o dobré teorii jsem věděl mnohem víc než ti, kteří mě chtěli soudit za „revizionismus“. Horší bylo to, že někteří více zranitelní se nechali zastrašit – buď ztráceli chuť pracovat, nebo dokonce odcházeli na jiná pracoviště. Nepříjemné také bylo blokování uplatnění našich hlavních výstupů.

Do práce týmu, do kterého někteří přicházeli, ale někteří pod tlakem odcházeli, se stále více promítal společenský kontext. Bylo jasné, že nastanou velké změny. V té době jsem měl podobný názor jako nyní: Nelze přesně odhadnout, jak to bude. Ale pokud působíme v oblasti věd o společnosti, měli bychom maximálně:

1. Posilovat metodologickou vybavenost vědy a předpoklady pro interdisciplinární přístup.

2. Učit se funkční týmové spolupráci a navyšovat potenciál týmu.

3. Mít vlastní silnou teoretickou parketu, kterou lze prezentovat i na mezinárodní úrovni.

Již tehdy jsem navrhoval, aby se touto parketou stalo to, co nazýváme „ekonomií produktivní spotřeby“. Protože se jedná o problematiku důležitou, uvedu pro potřebu vytvořit si názornou představu o obrovských a nevyužívaných možnostech teorie, alespoň stručnou charakteristiku:

- Jednou z inspirací bylo studium Marxových *Rukopisů „Grundrisse“* (1857-1859), ze kterých vycházelo dílo slavného týmu Radovana Richty *„Civilizace na rozcestí“* (1956). Radovana Richtu jsem viděl krátce před jeho smrtí, tým zdecimovaný normalizací byl za zenitem, snažil jsem se poučit z nevyužitých možností tehdejších mezinárodně uznávaných bádání. Jednou z hlavních myšlenek, na které stálo za to navázat, bylo, že i z ekonomického hlediska není člověk jen spotřebitel, ale spotřebou si vytváří předpoklady pro zvýšení své produkční síly. Tomu je potřeba podřídit ekonomický systém či přesněji z tohoto hlediska je nutné pochopit přirozené tendence vývoje ekonomického systému a to, co brání jejich realizaci.

- Důležitým východiskem bylo i dobře rozpracované (a hlavnímu proudu světové mikroekonomické teorie odpovídající) dvousložkové pojetí efektivnosti v díle M. Tomse (tzv. sociálně ekonomické pojetí efektivnosti). Podařilo se mně ho rozvinout do čtyřsložkového pojetí a tím jej včlenit do opakujícího se výrobně spotřebního mikroekonomického cyklu (M. Toms měl rozpracovaný přechod od nákladů k produkci a od produkce k uspokojení potřeb, já jsem doplnil jeho pojetí efektivnosti o přechod od uspokojení potřeb k rozvoji schopnosti a od rozvoje schopností k jejich uplatnění). Nazval jsem jej „nestandardním pojetím efektivnosti“ a vsadil se s M. Tomsem, že základní myšlenku v podobě konzistentního teoretického článku napíši na jednu stránku časopisu *Politická ekonomie*. Láhev whisky, která byla odměnou pro vítěze, jsme vypili spolu.

- Významná byla i spolupráce s týmem Y. Streckové v Brně, která se zabývala oblastí pojmenovanou „odvětví rozvoje člověka“, tj. produktivními službami.

Ve společnosti už v té době bylo cítit značné napětí. To se projevilo jak v rostoucím tlaku na tým, který jsem se snažil udržet, tak i ve snaze některých členů o větší politickou angažovanost. Obojí dost překáželo dotáhnout teoretické výsledky do stádia zpracování ucelené koncepce řešení problémů.

Prostor obsadil výřečný Valtr Komárek se svým narychlo vytvořeným týmem v nově založeném Prognostickém ústava ČSAV. Ten (po zásluze) ovládl dlouhodobě a poctivě budovaný tým V. Klause při pobočce Vědeckotechnické společnosti u Státní banky československé. Byl to typický interdisciplinární a třígenerační tým, který by si zasloužil samostatný rozbor. V něm jako představitel nejstarší generace byl i F.

Vencovský, pozdější patron naší univerzity (VŠFS). Člověk, který si zaslouží uctivou vzpomínku.

Na VŠE jsem byl z neustálých útoků, které odrazovaly mé kolegy od práce (není příjemné, kdy se lidé s vámi bojí potkávat na chodbě) unaven tak, že jsem uvítal nabídku odejít do nově zakládaného Sociálně ekonomického ústavu ČSAV v Ústí nad Labem, dobudovat ústav programově a personálně na úseku řízení vědy. O tom budu psát v dalším pokračování. Zde se pokusím zformulovat některé závěry z velmi těžkého období budování TMT na VŠE:

1. Je nutné velmi citlivě vnímat vývoj v oblasti „vyšší autority“, **i ve složitých dobách se najde dost těch, kteří rozumnou snahu podpoří, pokud porozumí jejímu významu**.

2. Při udržování funkční stability týmu **je nutné čelit jak snahám zmařit spolupráci těch, kteří jsou nebo se stávají jeho členy buď otevřeným zastrašováním, nebo naopak korumpováním dosazení do funkcí**. (To se opakovaně stávalo a destabilizovalo obnovující se tým.)

3. **Základní teoretický potenciál, kterým tým disponuje, je nutno prezentovat co nejsrozumitelněji.**

4. **Velkým handicapem je, když tým působí v oblasti, ve kterém se nemohou jeho výstupy prosazovat i v ekonomické tržní konkurenci, resp. když nemá možnost či nedokáže dotáhnout výstupy až do této oblasti, aby se stal méně závislý na institucích podřizujících se vývoji v mocenské sféře.** (Mj. proto je dnes projevována taková snaha co nejvíce prosadit ekonomický systém, ve kterém nerozhoduje dvojsečná konkurence, ale redistribuční diktát podřízení investování do společenské pozice).

1988–1990: Sociálně ekonomický ústav ČSAV a využití jeho potenciálu při založení ústecké univerzity (UJEP)

Tak jsem se na začátku roku ocitl v Ústí nad Labem. Můj ředitel K. Nesázal, který mě sem pozval, mně dal naprosto volnou ruku ke zpracování koncepce výzkumné činnosti. SEÚ vznikl sloučením dvou poboček (sociologické a ekonomické, obě měly poměrně úzké zaměření). Vyhodnotil jsem situaci a rozhodl jsem:

1. Začít pracovat na *„Souhrnné zprávě o vývoji Severočeského kraje“* s tím, že první verzi budeme prezentovat už na podzim. Ve Zprávě budou identifikovány hlavní problémy kraje, zejména pánevní oblasti, jejich vzájemné vazby a cesta jejich řešení.

2. K realizaci projektu vyzveme všechna ostatní pracoviště v Severočeském kraji, resp. pánevní oblasti, o kterou šlo především. Mj. i proto, že kraj trpěl velkým nedostatkem odborných pracovníků a spojení sil mohlo částečně tento problém kompenzovat.

3. Jako ústřední problematika se ukázalo to, že je nutné změnit přitažlivost kraje tak, aby se zvýšil zájem kvalifikovaných lidí zde žít (rozbory ukázaly, že z kraje odcházejí kvalifikovaní lidé nejen kvůli špatnému životnímu prostředí, ale zejména kvůli nedobré sociální struktuře, trend bylo nutné obrátit).

4. Jednou z cest bylo okamžité zahájení prací na zřízení univerzity v Ústí nad Labem na bázi pedagogické fakulty se sociálně ekonomickým a ekologickým zaměřením.

Ambiciózní, ale konkrétní a dosažitelný cíl se ukázal být dostatečně motivujícím. Většina odborných pracovníků z původních poboček i nově přicházejících jej vzala za

svůj. Projekt podpořily i krajské orgány, tj. „vyšší autorita“. Tým byl i vhodně mezigeneračně složen.

Rovněž tak se podařilo nastartovat spolupráci se všemi výzkumnými pracovišti v kraji. Potkal jsem se zde s vynikajícími osobnostmi po lidské i odborné stránce, kteří v tom viděli příležitost pozvednout kraj. Hrdost ke kraji byl nepřehlédnutelný motivující fenomén. (Mj. J. Rytina z tehdejšího VÚHU, který při zpracování *Souhrnné zprávy* významně pomáhal, se později uplatnil při zakládání pobočky naší univerzity, tj. VŠFS, v Mostě.)

Při jednání s krajskými orgány jsem požádal o možnost využít „slušovickou fintu“, tj. zapojit do práce i ty, kteří byli postiženi normalizačním procesem. Doporučili mně J. Zahálku, který byl při čistkách vyloučen ze strany. Nalezl jsem v něm jednoho z nejlepších lidí, které jsem kdy potkal. Odvedl obrovský kus práce.

Pochopitelně jsem vnímal i společenský kontext, protože zásadní změny se blížily. Zasahovalo sem do značné míry i dění v bezprostřední blízkosti hranic v tehdejší NDR. Tím rychleji bylo nutné pracovat na tom, aby se udržela kontinuita práce i v procesu očekávaných změn. To znamenalo buď přejít na komerční bázi, nebo dotáhnout projekt univerzity. Ideální by bylo obojí a ve vzájemné vazbě.

Když jsme na pracovním setkání probírali první verzi *Souhrnné zprávy o vývojových problémech Severočeského kraje a jejich řešení* v rekreačním zařízení v Jetřechovicích, byli jsme již svědky četných přechodů občanů z NDR na naše území, kteří směřovali do Prahy na Německé velvyslanectví. Promítal se film Svěráka mladšího *Ropáci*, v Teplicích byla povolena první protestní demonstrace za lepší životní prostředí. Bylo zřejmé, že co nevidět dojde k zásadním změnám v institucionálním prostředí našeho tvůrčího mezigeneračního týmu (TMT) a změně rozložení autorit. Jádro týmu už mezitím vyzrálo, vědělo se, kdo k němu patří, naučilo se efektivně spolupracovat. Projekt univerzity byl připraven.

Přestože byl Sociálně ekonomický ústav, podobně jako Ekonomický ústav a dokonce i Prognostický ústav (všechny působily jako součást ČSAV) zrušeny, tým pokračoval dál v rámci nově průběžně zakládaného UJEP, tedy ústecké univerzity. To přispělo k artikulování a prosazení zájmů kraje v polistopadových turbulencích a obratu ve vývoji sociální struktury kraje. Příběh s relativně dobrým koncem, i když je možná škoda, že se nepodařilo více prodemonstrovat sílu společenskovědního poznání, pokud je vyzbrojeno dobrou metodologií a pokud je komplexní, zaměřené na řešení aktuálních problémů. V podmínkách zásadních změn to ale možné patrně nebylo.

Nicméně z krátkého, dvouletého intenzivního vývoje vyplynuly některé důležité poznatky: Když se zformuluje jasný a dosažitelný cíl v oblasti teoretického poznání reality, který je prakticky využitelný, lze sestavit i z velmi nesourodého souboru osob funkční a intenzívně pracující tým. Důležité je, aby pro část zúčastněných byla představa finálního výsledku dostatečně motivující a aby odborné aktivity vycházely z dobrého metodologického základu.

Motivující roli sehrála a integrujícím základem se stala *Souhrnná zpráva o vývojových problémech Severočeského kraje a jejich řešení* (něco takového bychom dnes pro celou naši zemi velmi potřebovali). Metodologická opora (rozdělení výkonů a vymezení struktury práce) bylo velmi významné i při dosažení komplementarity rolí jednotlivých členů týmu jak v rámci pracoviště, tak z hlediska spolupracujících institucí.

Významnou roli sehrálo i to, že byla chápána jako výstup, který bude dlouhodobě každoročně inovován a aktualizován, přitom tak, aby:

1. Vešel ve známost co nejširší veřejnosti a měl veřejnou podporu zdola i shora.

2. Stále více se zaměřoval na problematiku realizace a dotažení řešení toho, co kraj nejvíce trápilo.

Tj. zpracování *Souhrnné zprávy* nabízelo i dlouhodobou perspektivu, což podporovalo motivaci k týmové práci.

Na podzim roku 1990 jsem dostal nabídku, kterou jsem se rozhodl přijmout.

1990–1992: Působení v týmu Jiřího Svobody při budování nové KSČM

Na podzim roku 1990 mně nabídl můj známý, abych se stal členem týmu nově zvoleného předsedy KSČM Jiřího Svobody. Toho jsem znal jen z jeho filmů. Nabídka byla dost lákavá, mj. proto, že nikdy jsem v politice nepůsobil a dvakrát mě vylučovali ze strany. Mám rád paradoxy. Do týmu byl již přijat M. Ransdorf, kterého jsem dobře znal. V užším kruhu rodícího se týmu jsem zformuloval svoji představu priorit:

1. Naprosto zásadní význam má dobrá teorie, kterou budeme vyvíjet na základě vzájemné komunikace a za pochodu.

2. Sporné otázky se nesmějí zametat pod koberec, ale musí být řádně vydiskutovány až do nalezení shody, což bez dobré teorie nejde.

3. Teoretická východiska budeme používat jak ke konkretizaci nové dlouhodobé vize, tak (a ze začátku zejména) ke krátkodobým predikcím vývoje, aby se ukázalo, co je funkční a co ne.

4. Je nutné najít vhodné formy permanentního udržování kontaktu s co nejširším okruhem zkušených a odborně zdatných osob, které jsou ochotny se budování nové strany zúčastnit.

5. Celá členská základna musí být co nejvíce informována o dění v ideové, resp. odborné oblasti a musí mít možnost projevovat aktivitu v této oblasti, tj. musíme mít efektivní zpětnou vazbu.

6. Teoretická a na ni navazující praktičtější odborná práce musí sloužit i k sebereflexi obrozované strany, k důslednému odhalení chyb a příčin chyb, ke kterým došlo.

Tato představa byla akceptována a měl jsem – jako vedoucí analytického oddělení – volnou ruku k realizaci své představy. Velkou oporou mě byli dva kolegové, vrstevníci, kteří přešli do oddělení ze stranického aparátu a měli smysl pro spojení odborné i teoretické práce s praxí. To mně umožnilo vyhnout se větším chybám pocházejícím z nezkušenosti a naivity.

Velmi důležitá byla role charismatické osobnosti J. Svobody a zkušenost i organizační zdatnost, kterou získal v pozici filmového režiséra. Ta se mj. (ale to bylo zvlášť důležité) projevila v tom, že od počátku rozdělil role (přirozeně a spontánně) tak, že dosáhl komplementaritu a eliminoval rivalitu, což je v takto exponované oblasti nesmírně obtížné. Nesourodost osob, které měly ve velmi pikantních podmínkách spolupracovat, se tak stala dokonce určitou výhodou.

Nejdříve jsme navázali osobní kontakt se všemi okresy. Bylo zajímavé, kdo tam zůstal. Aparátčíci většinou využili své známosti a našli si nové zaměstnání, příp. začali podnikat. Zůstali převážně mladí stážisté a důchodci. Poměrně dobrá kombinace pro začátek. Doba byla napjatá, vyloučeny nebyly ani represe. Náladu vyjadřují slova, se kterými jsme byli (spolu s vodkou vytaženou z mrazáků) při objíždění krajů vítáni: *„Střízlivé nás nedostanou!“* Obavy, odhodláni a neztratit glanc.

K přenosu informací jsme nejdříve využívali rozvážení disket, na které jsme dávali pravidelné analýzy spojené s predikcí vývoje nazvané *„O co jde“*, různé studie připravené odborným aktivem a materiály ze zasedání orgánů, projevy přednesené

předsedou při různých příležitostech, vystoupení v parlamentu a vybrané materiály z tisku. Plný informační servis, k přečtení kterého začalo na okresní výbory přicházet stále větší množství lidí. Materiály byly asi kvalitní, protože když měl předseda okresního výboru v Mostě smrtelnou nehodu a disketu u něj v autě našli, psalo se a povídalo v hlavních mediích o informačním zázemí strany několik dní. Ale to už jsme přecházeli, ještě před vznikem internetu, na posílání informací přes modémy (v týmu Jirky Svobody pracoval vynikající odborník přes IT a měli jsme v tu dobu asi jeden z nejlepších systémů na světě), což bylo levnější a rychlejší, ale také umožnilo okamžitou zpětnou vazbu.

Informační vybavenost a schopnost předvídat vývoj (postupně jsme se naučili rozlišovat, co je podstatné a do ne, číst hry, které se hrály) přitáhla k činnosti velké množství lidí i nestraníků či osob dříve vyloučených ze strany, které byly velkým přínosem. Na setkání představitelů strany (předsedy, poslanců) chodilo stále větší množství lidí (od Lucerny přes Hokejovou halu až na Staromák).

Velmi pomáhala skupina „pátečníků“, dobrovolná skupina starších i mladších intelektuálů, která se scházela po skončení pracovního týdne v pátek v 17 hodin a během dvou hodin probrala události týdne. Byli mezi nimi lidé velmi zkušení a vzájemná komunikace byla nejen přínosná, zajímavá, ale umožňovala odhalovat mnohé z toho, co člověku, který neprošel zákulisím, uniká. Výsledkem byly stále kvalitnější analýzy *„O co jde“*, které později začaly vycházet i prostřednictví *„Haló novin“*.

Během roku už začala žít strana plnohodnotným životem a rok a půl po nástupu Jirky Svobody ve volbách v roce 1992 posílila téměř o 4 % (z 10 na 14 %). S takovým vývojem nikdo nepočítal.

Pak přisel atentát na J. Svobodu. Na Mikuláše v roce 1992. Málem jej nepřežil – zásah nožem do srdeční krajiny a dvojnásobný zásah do jater, kam srazil nůž atentátníka. Během pobytu J. Svobody na intenzivní péči došlo v KSČM ke vzpouře, ke které se přidali i ti, od kterých jsem to nečekal. Po návratu v době, kdy došlo k rozdělení Česko-Slovenska a kdy všichni federální poslanci ztratili pozici, už byl odříznut od možnosti ovlivňovat dění ve straně. Skutečný atentátník nikdy nebyl odhalen. Tým J. Svobody byl rozprášen. M. Ransdorf, který se přidal pučistům, byl později uštván k smrti. V KSČM začal vývoj, který ji přivedl do současného stavu.

Některé závěry:

- I ve specifickém případě pokusu o vytvoření perspektivního politického subjektu bylo zásadní najít oblast efektivního uplatnění dobré teorie. Tím byly analýzy vývoje spojené s predikcí.

- A i v tomto případě byla důležitá týmovost; ta sloužila k přenosu zkušeností, zejména však k tomu, abychom mohli realitu „tomografovat“, podívat se na ni z více úhlů a vidět tak pod pokličku.

- Ukázalo se, že bezprostřední kontakt s lidmi (přímá setkání či prostřednictvím tehdy nejmodernějšího přenosu dat) umožňuje velmi rychlé vyzrávání lidí, pokud jde o chápání aktuálního dění.

- Každý úspěch, zejména v exponované oblasti, si vyžaduje systémové bezpečností ošetření (což jsme tehdy nedocenili).

- Porovnání toho, jak bylo možné hodnotit situaci na základě otevřených zdrojů prostřednictvím dobrého teoretického konceptu, s tím, jak se některé osoby v exponovaných pozicích chovali, naznačovalo, že řada lidí je vybavována in-side informacemi, které jim někdy mohou dávat převahu, většinou však za to platí tím, že

jsou těmito informacemi manipulováni (mj. prostřednictvím nich byl organizován i tehdejší vnitrostranický puč).

1992–1996: Pokus o vytvoření SDL jako perspektivního politického subjektu

Ne vždy se dílo podaří. Zkušenost z pokusu o vytvoření tvůrčího mezigeneračního týmu (TMT) v této oblasti je cenná, přestože samotný pokus nevyšel. Podmínky pro úspěšnost pokusu byly zdánlivě příznivé:

- Patrně existovala společenská poptávka po takovém politickém subjektu.

- Osobnosti, které se k němu odhodlaly pod vedením J. Mečla (šéfa klubu federálních poslanců, bývalého děkana Právnické fakulty UK) byly komplementární věkem i odborným zaměřením, výborní i po lidské stránce.

Jednou z nepříznivých okolností bylo, že ve stejném prostoru si konkurovaly dva velmi podobné subjekty – SDL, která se od KSČM odštěpila už na červnovém sjezdu v roce 1993 tvořená převážně z federálních poslanců, LB, který se odštěpil o něco později a byl tvořen převážně republikovými poslanci. Pro potenciálního příznivce nebylo zřejmé, koho si vybrat. Navíc vztahy mezi SDL a LB byly poznamenány i osobní rivalitou.

Hlavní příčinou neúspěchu SDL však podle mě bylo něco jiného. Nenašla se vhodná oblast pro uplatnění intelektuálních výkonů, které by dostatečně dynamicky zvyšovaly potenciál vznikajícího TMT. A bez toho to prostě nejde. Patrně ani žádná „investiční příležitost“, žádný konkrétní projekt, do kterého by bylo možné investovat intelektuální úsilí v prostoru, ve kterém SDL působila, v té době nebyl.

V tomto smyslu lze formulovat základní doporučení: **Pokud má TMT vzniknout a uspět, musí existovat projekt, do kterého lze investovat intelektuální úsilí, který je výrazně nový a který umožní navyšovat potenciál TMT tak, aby to bylo motivující pro jeho členy a současně si získalo podporu širšího prostředí, ve kterém TMT působí.**

Mj. – znalost „slepé uličky“ má také význam, protože umožňuje zabránit plýtvání lidského potenciálu na to, co nemá šanci uspět.

1995–dosud: Příprava, rozjezd a fungování VŠFS

V roce 1995 se mně nabídla možnost jít učit na střední školu ekonomického zaměření (Bankovní akademii) s perspektivou akreditovat vyšší odbornou školu a následně založit vysokou školu. Okamžitě jsem nabídku přijal. Jednak jsem už toužil po tom být zase kantorem. Jednak to byla oblast, kde byly všechny předpoklady pro vznik kvalitního týmu:

- Vnitřní autorita (B. Šenkýřová, která velmi razantně podporovala růst potenciálu týmu).

- Poměrně silná vnější autorita, která projekt podporovala.

- Dobré složení týmu (předpoklad komplementarity rolí i odborného zaměření, některé osoby jsem znal dlouhou dobu i z týmové práce).

- A hlavně: Zde existoval tolik potřebný **prostor pro intelektuální výkony a jejich efektivní využití pro navyšování potenciálu vznikajícího tvůrčího mezigeneračního týmu**.

Vyšla na mě výuka účetnictví, které jsem s pomocí kamaráda poctivě nastudoval během prázdnin. Vždy jsem se o tento přísně racionální předmět zajímal i

z metodologického hlediska. Po založení vyšší odborné školy jsem pak mohl učit i obecné ekonomické předměty.

Příprava akreditace VOŠ a návazně VŠFS před koncem milénia vyžadovalo značné intelektuální úsilí, což – jak jsem již uvedl – je naprosto nezbytnou podmínkou zrodu perspektivního tvůrčího mezigeneračního týmu. Uvědomoval jsem si však, že to chce ještě něco víc, nějakou významnou inovaci. A tak jsem již v roce 1998, dva roky před vznikem VŠFS, zorganizoval první vědeckou konferenci na téma *„Lidský kapitál a investice do vzdělání“.* To umožnilo soustředit kolem vznikající vysoké školy větší množství kvalifikovaných osob, které měly zájem o poctivou teorii a které si uvědomovaly význam tohoto tématu. Některé z nich pak pomohly průběžně doplňovat rozšiřující se akademický sbor v podmínkách dynamického růstu VŠFS. Konference na dané téma nabývaly rok od roku na úrovni, byly podpořeny sponzory a zúčastňovali se jich i rektoři veřejných škol (včetně UK).

Ale ani to ještě nezaručovalo dostatečnou perspektivu. Bylo nutné přijít s ještě významnější inovací. Takovou, která by umožnila postavit vysoké školství na vlastní nohy jako nejdynamičtější oblast společenského vývoje. Jak vybrat takovou inovaci, která by byla šita na míru VŠFS, týmu, který se zde rodil, ale i společenským podmínkám? A také takovou, která by navazovala na hlavní teoretickou inovaci spojenou s rozpracováním **ekonomie produktivní spotřeby** jako přesahu hlavního proudu ekonomické teorie v hlavním směru jejího vývoje.

Ke konkretizaci výzkumného programu napomohla šťastná náhoda. Při slavnostním zakládání VŠFS jsem se setkal v Panteonu Národního muzea s Petrem Matějů, kterého jsem znal ještě z týmu Y. Streckové a z jeho působení v ÚFS ČSAV. Během více než hodinového rozhovoru jsme se domluvili na tom, že vytvoříme pracovní skupinu, která zpracuje návrh zákona o změně financování vysokých škol tak, aby vysoké školy byly účinně, přímo finančně motivovány k dlouhodobému uplatnění svých absolventů. Jednalo se o obdobu toho, co bylo ne zcela správně nazýváno „absolventskou daní“ či „odloženým školným“. V našem přístupu jsme to nazvali „přenesenou cenou“ založenou na tom, že **každý by platil za vzdělání až z toho, co mu vzdělání vynese, podle toho, kolik mu vynese, a přímo tomu, kdo mu vzdělání poskytl**.

To byl projekt s dostatečným invenčním potenciálem, praktickým výstupem a potřebným badatelským prostorem. P. Matějů, který se v té době stal poslancem, vytvořil skvělý interdisciplinární pracovní tým a významnou část výkonů souvisejících s přípravou návrhu zákona se podařilo přenést i do našeho týmu na VŠFS. Úzce jsme spolupracovali s Nicolasem Baarem, světovou špičkou v dané oblasti, který připravoval obdobnou reformu ve Velké Británii. Během necelého roku byl zákon připraven se všemi podrobnostmi a podrobným zdůvodněním. V únoru 2002 byl návrh zákona ve své finální verzi projednáván v Poslanecké sněmovně a těsně neprošel.

To jsem nepovažoval za žádnou tragédii. Byla potřeba větší příprava z hlediska široké osvěty. O správnosti projektu jsem byl přesvědčen (a jsem přesvědčen dosud). Tehdy jsem se poprvé setkal s fenoménem neústupné iracionality, tj. tím, že část lidí se (jak říkám) „zapouzdří“ a neslyší na logické a opodstatněné argumenty.

Intenzivní osvěta, kterou jsme prováděli, stimulovala vývoj týmového potenciálu. Podařilo se nám přesvědčit některé rektory veřejných škol, Studentskou komoru Rady vysokých škol, dokonce i stínového ministra školství J. Havla (mého bývalého studenta a osobního přítele).

Během zdokonalování modelu navrhovaného systému financování vysokého školství jsem přišel s myšlenkou absolventských sítí. Tj. **produktem univerzity není jen**

dobře vzdělaný a i jinak připravený absolvent (lidský kapitál), ale trvale doplňovaná absolventská síť (sociální kapitál), která využívá nejnovějších poznatků výzkumu „mateřské“ univerzity, jejich aplikováním v praxi získává konkurenční výhodu, absolventská síť, ve které nacházejí uplatnění čerství absolventi, kteří se učí týmově pracovat již během studia. I tuto představu budoucnosti univerzitního školství považuji za zásadní a perspektivně realizovatelnou.

Jak už to bývá, když je člověk blízko cíle, když už se má něco podařit, tak se to zpravidla pokazí.

Pak se začalo všechno pomalu kazit. Nejhorší bylo, že pomalu, takže jsem to ze začátku nezaznamenal.

Prvním nepříznivým signálem bylo odstavení N. Baara od vlivu na konkrétní podobu reformy financování vysokého školství v Británii. Zmršená verze, která byla výsledkem, spíše myšlenku diskreditovala. Bohužel totéž se pod tlakem určitých lobby prosadilo do *„Bílé knihy vysokého školství“*, kterou jsme měli možnost zpracovat jako oporu pro realizaci dlouhodobé koncepce při působení M. Kopicové jako ministryně školství. Ta aktivitu v této oblasti podporovala.

Postupně z tvorby koncepce byli odstaveni to, kteří věděli, o co jde, a základní myšlenka koncepce eliminována. Zbytek dodělalo „otevření vysokých škol“, tj. masifikace, která vede k hlubokému propadu kvality a zcela změnila podmínky pro práci vysokých škol. Nejen u nás. Je to celosvětový a zdá se mně, že i záměrně vyvolaný proces.

P. Matějů byl vylákán působit jako šéf národní grantové agentury (GAČR), které se se vším svým elánem a poctivostí věnoval, aby pak byl podle a křivě obviněn z nekorektností. Kampaň, kterou proti němu rozjeli, ho dost traumatizovala, později dostal zákeřnou chorobu, které podlehl. V té době působil na naší univerzitě a připravovali jsme projekty, které měly otevřít cestu k využití poznatků, které jsme před tím získali.

Na nepříznivý vývoj jsem reagoval rozšířením záběru. Využil jsem toho, že již v roce 2003 jsem založil pravidelný Teoretický seminář EPS-SI (ekonomie produktivní spotřeby a sociální investování), který byl platformou pro vytvoření ucelené koncepce, kterou jsem zarámoval konceptem **přechodu ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na produktivních službách (službách umožňujících nabývání, uchování a uplatnění lidského kapitálu**. Tomuto semináři se budu věnovat později.

Na VŠFS jsem se snažil realizovat svůj projekt **absolventské sítě založené na poskytování poznatků získaných vlastním výzkumem**. K tomu bylo nutné vytvořit systém zpracování závěrečných prací, které by vedly studenty k týmovosti, a to mezi ročníky i obory.

Perspektivní oblastí uplatnění se jevila oblast penzijní reformy, kde jsme vypracovali původní model založených na **účinné motivaci člověka k prodloužení doby produktivního uplatnění, přitom tak, aby se na něj mohla napojit i zdravotní péče a celoživotní vzdělání a reformy v odvětvích produktivních služeb (těch, které přispívají k nabývání, uchování a uplatnění schopností člověka) mohly proběhnout komplexně**. Od roku 2014 jsme zpracovali šest monografií, ve kterých jsme publikovali výsledky rozpracování komplexních reforem. Celý text všech monografií ke stažení je zde:

https://www.vsfs.cz/lidskykapital/?id=2479-monografie

Situace v oblasti výzkumné činnosti a jejího spojení s praxí se na celém světě nevyvíjela příznivě. Globálně prosazenými kritérii hodnocení vědy byla v podstatě

eliminována role vědeckých konferencí a ucelených komplexních monografických výstupů. Kritéria publikování článků, které vylučovaly „autocitace“ (tj. možnost ukázat návaznost výsledků) vedla k tomu, že **nejdůležitější výstupy se stávaly nepublikovatelnými a publikovatelné nepoužitelnými v praxi**. **Věda byla „elegantně“ odstavena od možnosti fungovat jako teoretická opora řešení stále více narůstajících praktických problémů a praxe s možností jejího použití ani nepočítala.** Situace v jednotlivých zemích se vyvíjela jako přes kopírák.

Pokusím se názorně vysvětlit, o co jde. Zákaz autocitace říká v podstatě to, že můžete stavět jen přízemní domky. V jednom článku totiž nedokážete postavit víc než základy a přízemí (většina anonymních recenzentů má problém pochopit i takovou „dávku“). Když se nesmíte odvolat na to, co jste publikovali, nemůžete už postavit další patro.

Pokusím se zformulovat některé závěry ze zkušenosti budování VŠFS v uplynulých létech:

1. Přibližně od začátku tohoto století, nejdříve skrytě, ale stále zjevněji dochází v globálním prostředí ke zhoršování podmínek pro vznik TMT, stále více se projevuje tendence ke globální společnosti založené na diktátu přerozdělovací moci (a vynucené službě této moci) a jejímu přerůstání ve „vyšší stádium“ **globální podpultové ekonomiky (všeobecného nedostatku)**.

2. Destruována je věda (prosazováním kritérií, které ji ničí) i úroveň univerzitního vzdělání (masifikací). Jednotlivé země ztrácejí při řešení problémů oporu ve svém univerzitním potenciálu, někteří akademici se dokonce nechávají zneužít proti zájmům své země.

3. Lokálně lze těmto tendencím čelit, a to právě v rámci funkčních TMT na univerzitách, ale vyžaduje to značné úsilí a je to spojeno se značnými riziky.

4. Základní doporučení pro univerzitní půdu:

- Snažit se vytvářet interdisciplinární TMT s dostatečnou perspektivou zvyšování potenciálu a dlouhodobým vědeckým programem orientovaným na řešení praktických problémů.

- Tyto existující i vznikající týmy propojit s tvorbou absolventských sítí založených na poskytování původních poznatků pocházejících z výsledků vlastního bádání, ve kterém jde především o praktickou využitelnost (hodnocení stávajícími kritérii „shora“ nemůže být na prvním místě, i když je mu třeba rovněž částečně vyhovět).

- Mimořádně významné je včas podchytit co nejvíce studentů k zapojení do týmové práce. K perspektivním tématům rozvíjeným v univerzitních TMT by se univerzita měla přihlásit, definovat je jako priority a podpořit je při volbě témat závěrečných prací. Metodiku přípravy závěrečných prací podrobně stanovit tak, aby studenti při jejich výběru a zpracování co nejvíce navazovali na dosažené výsledky vlastní „alma mater“, věděli, čím se univerzita zabývá a jaké nejvýznamnější práce (jako vzor) byly zpracovány, rozdělili si širší téma do dílčích, učili se týmově pracovat. (Studenti často ani netuší, čím se univerzita zabývá a jaké dosáhla výsledky – něco takového by bylo před dvaceti léty považováno za absurdní, ale metoda postupně vařené žáby zafungovala.)

- Propojení výzkumu s výukou, výsledky tvůrčích týmů působících na univerzitě, fungování absolventských je důležité „prodat“ při hodnocení tvůrčí činnosti (a to i s využitím marketingu a v současných ne zcela příznivých podmínkách).

- Při této aktivitě je nutné počítat i s odporem vnějšího prostředí, je nutné navazovat horizontální vztahy s jinými akademickými institucemi, které mají předpoklady pro obdobný vývoj, ale též najít zakotvení i ve spolupráci s firmami.

Jde to. Ovšem stojí to velké množství sil. Ale jiná cesta, jak obstát v současných podmínkách, patrně není.

2003–dosud: Teoretický seminář ekonomie produktivní spotřeby

Tým byl vytvořen na základě zkušeností, které jsem měl ještě ze studií v Oděse v rámci Systémového semináře vedeného A. I. Ujemovem. Pokud se má v podmínkách, které nejsou zcela příznivé, prosadit něco, co má přímý a značný dopad na praxi (napomoci konstituování ekonomiky založené na produktivních službách), musí se pracovat s **výraznou a přesvědčivou teoretickou invencí**, Ta musí splňovat několik parametrů:

1. **V teoretické rovině musí kopírovat reálnou změnu**, v daném případě přechod od stávajícího hlavního proudu ekonomické teorie k navrhovanému přesahu musí odpovídat reálné přeměně společnosti směrem k té, jejíž ekonomika je založena na produktivních službách.

2. Musí si vytvořit **vlastní teoretický aparát**, který musí být dostatečně **elegantní**, aby bylo zřejmé, že se jedná o konzistentní teorii.

3. Musí být dostatečně **srozumitelná** těm, kteří mají určitou odbornou průpravu v dané oblasti.

4. Její výsledky musí být **publikovatelné** i dle stávajících deformovaných kritérií, a to širším okruhem osob.

5. Musí **obsadit prostor v oblasti teoretických diskusí** a stát se **nepřehlédnutelnou perspektivou rozvoje vědy** v dané oblasti.

6. Musí nabízet **komerčně využitelné praktické aplikace**.

7. Nesmí zůstat ve vzduchoprázdnu, musí si **najít svého nositele**, toho, kdo se o ni **ideově opře**.

Na rozdíl od oděského semináře zde nešlo jen o inspiraci pro praktické aktivity, ale o **oporu při koncipování komplexních reforem**. Přitom tak, aby šlo jak o dílčí komponenty, tak i o ucelenou koncepci.

V logice věci, resp. ve smyslu uvedených požadavků byla vybrána teoretická koncepce, kterou jsme nazvali **„ekonomie produktivní spotřeby“ (pojatá jako přesah hlavního proudu ekonomické teorie odvozené od neoklasického přístupu)** a doplněna **praktickým vyústěním do oblasti reforem v oblasti sociálního investování a pojištění** (ve vazbě mezi financováním vzdělání, péče o zdraví a starobních penzí jako základu komplexních reforem). Celý název semináře proto je: ***Ekonomie produktivní spotřeby a sociálního investování“***.

Mj. z filozofického hlediska základní koncept ekonomie produktivní spotřeby vychází z **přírodně historického pojetí společenského vývoje, tj. ekonomická teorie zde nachází plnohodnotný filozofický základ**.

V populární rovině lze říci, že ekonomie produktivní spotřeby se od hlavního proudu ekonomické teorie (odvozeného od neoklasické ekonomie) liší následujícím:

1. Spotřeba (a ekonomický proces jako takový) pro ni končí nikoli vyvoláním užitku (spojeným s uspokojením potřeb), ale nabýváním či uchování schopností (lidského kapitálu) a jejich (jeho) zpětném (inovačním) působení na ekonomiku, a to mikroekonomicky i makroekonomicky. (Nejde tedy o samoúčel konzumu, ale o plný rozvoj člověka a jeho zpětné působení na ekonomiku, to, v jaké míře k tomu dochází, dává tomu či onomu konkrétnímu ekonomickému systému konkurenční výhodu v globální ekonomice.)

2. Na rozdíl od neoklasické „jednoaktovky“ se ekonomie vrací k pro ni přirozenému a vlastnímu konceptu reprodukčního pojetí ekonomiky.

3. Nutně vyúsťuje (i v logické svého filozofického základu pojetí vývoje společnosti jako přírodně historického procesu) v koncept evolučně stabilních lidských komunit založených na principu, že svobodný rozvoj každého lidského jednotlivce je podmínkou rozvoje všech.

4. Při odpovědi na otázku, co této přirozené tendenci vývoje lidské společnosti a jejímu promítnutí do ekonomické oblasti brání, dává teorii do rukou velmi elegantní aparát v podobě toho, co jsme nazvali vícebodové rozšíření Nashova (S. d) vyjednávacího problému.

Publikační předmostí si náš tým kromě již zmíněných monografií (v nichž mohla být daná problematika vyložena dostatečně komplexně, zejména (1), (2)) vytvořil obsáhlejším pojednáním v rámci teoretického časopisu *ACTA VŠFS* (3), dále dvou článků v časopisu *Fórum sociální politiky*, z toho první věnovaný konkrétnu (reformě penzijního systému) (4) a druhý obecnému teoretickému zastřešení (5). Na základě toho jsou publikovány články v prestižních zahraničních publikacích (6). Zde jsou odkazy na plný text publikací ke stažení příp. bibliografický údaj:

(1)
https://www.vsfs.cz/prilohy/konference/lk_2019_ekonomie_produktivni_spotreby.pdf

(2) https://www.vsfs.cz/prilohy/konference/bohatstvi_a_chudoba_jako_problem.pdf

(3) https://www.vsfs.cz/periodika/acta-2019-2-01.pdf

(4) https://www.vupsv.cz/casopis/forum-socialni-politiky-2-2020/ (s. 22)

(5) https://www.vupsv.cz/casopis/forum-socialni-politiky-4-2020/ (s. 22) (6) VALENČÍK, Radim, S. L. SAZANOVA a B. A. ERZKNYAN. Produktivnoye potrebleniye i ekonomicheskiye kommunikatsii. *Putevoditel' predprinimatelya*. Moskva: Rossiyskaya Akademiya predprinimatel'stva, 2020, roč. 13, č. 1, s. 118–129. ISSN 2073-9885. doi:10.24182/2073-9885-2020-13-1-118-129.

Poměrně dobré startovní podmínky pro další aktivitu ve směru postupné prezentace ekonomie produktivní spotřeby jako přesahu hlavního proudu ekonomické teorie v hlavním směru jejího vývoje a v bezprostředním kontextu s navrácením ekonomické teorii její hlavní funkce: **Být oporou změn ve společnosti, pro které nazrál čas.**

Shrnutí výše uvedených příkladů vlastních zkušeností z působení v tvůrčích mezigeneračních týmech (TMT)

1. Problém dlouhodobé rozvojové stability TMT (zvládnutí startu, udržení v měnících se podmínkách, rozšiřování týmu, generování dalších týmů) je naprosto zásadní otázka.

2. Vždy je nutné počítat s tím, že čím úspěšnější tým bude, tím více se dostane do popředí fronty, ve které se rozhoduje, zda se prosadí tendence ke společnosti založené na produktivních službách (a tím postavit plný rozvoj schopností člověka spojený s naplněním jeho smyslu do středu dění), nebo zda se podaří zvrátit vývoj směrem ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na diktátu přerozdělovací moci (a tím odcizit člověka jeho vlastní podstatě).

3. Současná doba je pro vznik, rozšiřování, rozvoj a množení TMT velmi nepříznivá a čím větší úspěchy v tomto směru se komukoli podaří dosáhnout, s tím větší agresivitou vnějších autorit musí počítat. O to větší význam má iniciativa ve směru podpory TMT a přímé účasti v jejich iniciování či rozvíjení význam.

4. Každý, kdo se vydá cestou jejich podpory, musí mít i vlastní zkušenosti z aktivní účasti v TMT.

5. Největším přínosem jsou ti, kteří jsou schopni pochopit problematiku vzniku, rozvoje, podpory, množení a propojování TMT ve vší její komplexnosti, z hlediska všech možností, které teorie nabízí.

6. Podstatnou oporu je hledat v samotných základech vědy o společnosti, v pochopení evolučně stabilní strategie komunit i v podstatě změny, která stojí před tou částí vědy o společnosti, která je praxi nejblíže (ekonomií), pokud má tato věda být oporou realizace nezbytných změn v lokálním i globálním měřítku.

Shrnutí

Monografie se zabývá problematikou tvůrčích mezigeneračních týmů, které jsou považovány nejen za nositele inovačního potenciálu společnosti, ale i za potenciálního spolurealizátora změn, které jsou nezbytné k posílení role produktivních služeb ve společnosti. Navazuje na předcházejících šest monografií. Podstatným způsobem využívá výsledky prací R. Axelroda. Formuluje závěry související s rolí opakování ve hrách (ve smyslu teorie her) pro zachování spolupráce. Na základě toho formuluje první sérii doporučení zaměřených na uchování týmové spolupráce v delším časovém horizontu. Dlouhodobá perspektiva tvůrčích týmů je významně podmíněna jejich mezigeneračním složením, které umožňuje nejen efektivní přenos zkušeností, ale také řešení velmi citlivé problematiky nástupnictví, která je jedním z kritických momentů evoluční stability komunit. Monografie rovněž využívá bohatý odkaz, který zanechali E. Ostromová, V. Ostrom a jejich následovníci při výzkumu evoluční stability komunit určitého typu, které jsou na rozdíl od TMT označili konzervativní (v tom smyslu, že se jedná o komunity, které se nacházejí v relativně stabilních podmínkách a které se nevyznačující významnější vnitřní dynamikou). Protože TMT jsou v tomto smyslu pravým opakem, je návazně na metody a postupy uplatňované E. Ostromovou, V. Ostromem i jejich následovníky vyvinuta vlastní teoretická opora. U dynamických komunit v měnícím se prostředí (kdy změny mohou nabýt i turbulentního charakteru) je významné možnost vzniku konfliktů uvažovat a formulovat doporučení zaměřená na to, jak jim předejít, případně jak je řešit. Na základě toho je prezentován původní model a popsána stádia formování TMT, formulována doporučení pro vytváření a uchování TMT. Monografie rovněž analyzuje rozsáhlý původní empirický materiál, který byl získán vlastním úsilím několika odlišnými postupy jednak na základě studia různých zdrojů informujících o úspěšných TMT, ale také a zejména přímo v terénu. Monografie obsahuje dvě přílohy, které jsou věnovány zkušenostem jejich autorů při zakládání a vedení TMT různého druhu, případně z aktivní účasti v nich.

Resumé

The monograph deals with the issue of creative intergenerational teams (CIT), which are considered not only as a carrier of the innovative potential of society, but also as a potential co-organizer of changes that are necessary to strengthen the role of productive services in society. It builds on the previous six monographs. It makes substantial use of the results of R. Axelrod's work. It formulates conclusions related to the role of repetition in games (in the sense of game theory) for maintaining cooperation. Based on this, it formulates a first series of recommendations aimed at preserving teamwork over a longer time horizon. The long-term perspective of creative teams is significantly conditioned by their intergenerational composition, which not only allows for an effective transfer of experience, but also addresses the very sensitive issue of succession, which is one of the critical moments of the evolutionary stability of communities. The monograph also makes use of the rich legacy left by E. Ostrom, V. Ostrom and their followers in their research on the evolutionary stability of communities of a certain type, which, in contrast to CIT, are labelled conservative (in the sense that they are communities that are in relatively stable conditions and that do not exhibit significant internal dynamics). Since CITs are the opposite in this sense, following the methods and practices applied by E. Ostrom, V. Ostrom and their followers, their own theoretical underpinning is developed. For dynamic communities in changing environments (where changes can take on a turbulent character), it is important to consider the possibility of conflicts and to formulate recommendations aimed at how to prevent or resolve them. Based on this, the original model is presented, and the stages of CIT formation are described, and recommendations for CIT formation and preservation are formulated. The monograph also analyses the extensive original empirical material, which has been gathered through its own efforts through several different approaches, both by studying various sources reporting on successful CITs, but also and especially directly in the field. The monograph contains two appendices, which are devoted to the authors' experiences in setting up and running CITs of various kinds, or from active participation in them.

Make me Study



VŠFS

VYSOKÁ ŠKOLA
FINANČNÍ A SPRÁVNÍ

www.vsfs.cz