

JÁN KOŠTURIAK

SPOLU PRÁČA

v spolupráci s

Ľubomírom Klieštikom
Vladimírom Maslákom
Máriom Tomášikom



JÁN KOŠTURIAK

SPOLU PRÁCA

v spolupráci s

Ľubomírom Klieštikom

Vladimírom Maslákom

Máriom Tomášikom



SPOLU

Ján Košťuriak © 2018

*Grafická úprava: Andrej Kmeťo v spolupráci s Katarínou Blahútovou
Jazyková korektúra: Marika Koscelníková, Alena Ješková*

*Vydavateľ: Christian Project Support, s.r.o.
www.ver.sk
info@ver.sk*

Tlač: Alfa print, s.r.o.

ISBN: 978-80-89793-26-6

JÁN KOŠTURIAK

v spolupráci s

Ľubomírom Klieštikom

Vladimírom Maslákom

Máriom Tomášikom

PRÁČA



OBSAH

Úvod	8
1. Spolu – práca	12
2. Podmienky spolupráce	18
3. Nuly a jednotky	24
4. Naše a cudzie	27
5. Zmeny v podnikaní	30
6. Spájanie inovátorov	41
7. Spolupráca vo firme	52
8. Keď nové prichádza na svet	57
9. Spolupráca s konkurenciou	77
10. Stretnutia so zázrakmi	82
11. Návrat ku koreňom	88
12. Spolupráca s Bohom	93
13. Rozhodovanie	97
14. Rozdeľuj a panuj, spájaj a spolupracuj	100
15. Spolupráca s „nepotrebnými“ ľuďmi	103
16. Pád ako šanca	107
17. Až keď je najhoršie	110
18. Keď menej je viac	113
19. Antikrehká firma	117
20. Evolúcia lásky	123
21. Spolupráca s láskou	130
22. Nepodať ruku zlu	134
23. Prejedení	138
24. Múdrejší, ustúp!	140
25. Slovensko a spolupráca	143
26. Lekcie spolupráce z Dobrého Pastiera	152
Záver	161

„NIET NÁDEJE PRE KAMEŇ BYŤ
NIEČÍM INÝM NEŽ KAMEŇOM.
ALE SPOLUPRÁCOU SA ZOSKUPÍ
A STANE SA CHRÁMOM.“

Antoine de Saint-Exupéry



miesto na poznámky



inšpiratívna myšlienka

Jano Košturiak integrující, inspirující a spolupracující

Kniha Spolupráce od prof. Jana Košturiaka a jeho spolupracovníků si klade za cíl, jak sám autor píše, pozvat všechny k tomu, aby se otevřeli spolupráci. Když jsem pročetl rukopis, tak mi hlavou běhaly myšlenky, jak vlastně spolupráce mezi mnou a Janem začala, co mi dala a kam mně zavedla.

Jano Košturiak mi „vtrhl“ do mého odborného života 7. 2. 2007 – tak velmi přesně si pamatuji na tento okamžik. Naše setkání proběhlo v pozdních odpoledních hodinách v jedné strojírenské firmě, kde jsem pracoval na pozici technického ředitele. Tato firma byla velmi úspěšná se svým produktem i na celosvětovém trhu. Tento fakt mi dával důvod myslet si, jak „správně vedu inovace“ a jak tomu „rozumím“. Nikdy nezapomenu na ten jeho tajemný úsměv, kdy po mém půlhodinovém monologu a sdělení názorů pochopil, jak uzavřená firma jsme a jak si vlastně doslova hrajeme na svém písečku a nikoho tam nepustíme. Po určité době, která trvala asi 4 roky, mi byly otevírány oči, a já začal poznávat, co je to akční a skutečné inovování.

Setkávali jsme se na různých setkáních mezi inovátory, kde jsme si vyměňovali myšlenky a zjišťovali, že to nejsou jenom naše firmy, kdo má problémy při uvádění nových věcí do života, ale že kolem nás existují lidé ve firmách se stejnými zkušenostmi. Rozuměj – problémy a porodními bolestmi, které nutně musí každou inovaci doprovázet. Při vzájemném setkávání se objevil fenomén, který mně velmi potěšil. Nejenom že vám najednou při diskuzích začaly nápady doslova samy skákat z hlavy na papír, ale také jste se cítil obohacen o myšlenky a názory toho druhého.

Jak jsem časem zjistil, to byla ale nižší forma efektů, které z tohoto setkání plynuly. Daleko větší přínos byl, když se několik osob z různých firem (i oborově) spojilo a vznikla tak vzájemná a oboustranně obohacující spolupráce. Tato pomohla mnoha firmám ve vyřešení jejich úkolů. Budu to demonstrovat na osobním příkladu. Tak jsem začal v této firmě, kde pro-

běhlo první setkání s prof. Košturiakem, měnit pohled na inovování, otevřeli jsme se více spolupráci, což firmě pomohlo obstát v stále sílící konkurenci a tak šlo udržet konkurenční výhodu. Nicméně po určité době jsem odešel z oné strojírenské společnosti, kde mi byly otevřeny Košturiakem nenásilnou formou oči, do jiné strojírenské firmy s podobným produktem.

A zde jsem po velmi krátkém čase aplikoval spolupráci s člověkem z jiného oboru, s designérem Martinem Tvarůžkem. Nebylo těžké Martina do firmy dostat, daleko těžší bylo přesvědčit vlastní zaměstnance o tom, že spolupráce s tímto člověkem může být oboustranně výhodná a obohacující. Byl to každodenní boj s odporem, leností a měněním zaběhaných pořádků, nicméně dílo se podařilo a poměrně komplikovaný strojírenský výrobek byl odměněn prestižní mezinárodní cenou Ret Dot za design. To byl pro mě další důkaz toho, že spolupráce má smysl, zejména pak spolupráce s lidmi z jiného oboru.

Autor sám poznamenává, že svět se mění tak rychle, že podniky, které jsou do sebe zahleděné, nemohou dlouhou dobu přežít. Jak jste mohli sami vidět, předchozí řádky jsou toho svědectvím. Přesvědčil jsem se doslova na vlastní kůži, jak je důležitá strategie prvního kroku, umění registrovat a porozumět změnám v okolí podniku a také jsem pochopil důležitost každodenní spolupráce na klíčových aktivitách uvnitř firmy, které pak vedou k dosažení vytčeného cíle. A právě toto jsou jedny z klíčových atributů, které Košturiak pojmenovává jako důležité pro spolupráci uvnitř podniku.

Na Janovi je s postupujícím časem vidět, jak dopracovává své priority ohledně pohledu na inovace, a také oblasti a formy spolupráce. Mohu prohlásit, že předkládaná kniha je originálním, novým a inspirujícím pohledem na to, jakým způsobem realizovat inovaci v dnešním turbulentně se měnícím inovačním prostředí. Díky za ni, Jano, stále se je co od tebe učit.

V Brně, 8. 1. 2018

prof. Dr. ing. Jiří Marek



Úvod

Slovo spolupráca spája v sebe dve slová: spolu – práca. Je to základ rozvoja vzdelania, kultúry, techniky a celej spoločnosti. Posplietané korene a koruny obrovských stromov nám pripomínajú, že aj príroda okolo nás je postavená na spolupráci a vzájomnom dopĺňaní sa. Spolupráca je v rodine, v škole a formuje naše deti. Biblia nám ukazuje príbehy spolupráce Boha s ľuďmi a mnohí z nás zakúsili, že naša námaha je bez Pána márna a zbytočná. Izolovaný človek sa ochudobňuje a chradne, podnik bez spolupráce zaniká. Spolupráca je rešpekt, dôvera, komunikácia, učenie sa, pohyb a život, nespupráca vedie k zániku.

Spolupráca je to, čo nám na Slovensku chýba. Je medzi nami veľa vzájomného osočovania, nedôvery, strachu a negatívnych emócií. Navštevujeme chrámy, ale Boh nie je našim každodenným spoločníkom. Vo firmách sa organizujú rôzne „tímbildingy“, ale každý si aj tak pracuje na svojej kariére a vlastnom piesočku. Tradičná rodina zažíva masívne útoky na svoju existenciu. Kedysi museli jednotliví členovia rodiny spolupracovať, aby prežili – spoločne pracovali na poli, jedli, modlili sa a spali. Dnes možno máme pocit, že

spoluprácu nepotrebujeme a každý si vystačí so svojím tabletom na internete. Opak je pravdou. Potrebujeme mobilizáciu k spolupráci, aby sme prežili v spoločnosti relativizácie hodnôt, materializmu a nadvlády peňazí.

Máme moderné nástroje na výmenu informácií, zdieľanie zdrojov, komunikáciu, učenie sa a spoluprácu. Aj vďaka nim sme slobodnejší, môžeme sa vzdelávať a spolupracovať v oblasti výskumu, vývoja a výroby nových materiálov a technológií. Tri priemyselné revolúcie posunuli ľudstvo v materiálnych meradlách života veľmi ďaleko. Na druhej strane nám materiálny svet a bohatstvo prekryli Boha a duchovný rozmer našich životov. Ženieme sa za kariérou, peniazmi a novými vecami, sme v neustálej aktivite, akoby v zamestnaní diabla. Zastavenie, ticho, pokojný spánok, modlitba či meditácia sa stávajú luxusom.

Mnohí ľudia sú znepokojení nad týmto vývojom a jeho následkami. Spomeňme napríklad vyčerpávanie prírodných zdrojov a ničenie prírody, nové technológie a zvyšovanie produktivity práce, ktoré prinášajú masívny zánik pracovných miest a nárast “nepotrebných” ľudí. Extrémny rast bohatstva úzkej skupiny ľudí, vyhadzovanie potravín a hromadenie odpadu a chudoba, nedostatok vody, jedla a liekov na druhej strane. Násilie, konflikty, korupcia a podvody na najvyšších miestach v politike, športe aj v nadnárodných korporáciách. Školstvo, ktoré zaostáva za zmenami okolo nás, technológie, ktoré sa dostávajú do nesprávnych rúk, zdravotná starostlivosť a spravodlivosť „pre vyvolených“. Kto vyrieši tieto problémy? Ochránari prírody? Politici? Podnikatelia a manažéri? Učitelia? Sudcovia? Policajti? Inžinieri? Som presvedčený, že sa musíme aktivizovať my, obyčajní ľudia, prepájať sa v rodinách, spoločenstvách a sieťach, spolupracovať a opravovať tento svet. Je najvyšší čas!

Aby tieto riadky nevyzneli ako lamentovanie intelektuála (intelektuál nie som a viem, že nadávaním svet nezlepšíme), uvediem aj niekoľko pozitívnych príkladov toho, ako ľudia okolo nás začali meniť svet okolo seba:

- Kňaz Vladimír Maslák založil OZ Dobrý Pastier a pomáha vyše 400 ľuďom z okraja spoločnosti.



- Podnikateľ Andrej Kiska založil Dobrého anjela a stal sa prezidentom, aby mohol meniť veci.
- Podnikateľ Miro Trnka (ESET) založil nadáciu na boj proti korupcii (v Česku podobnú organizáciu založili Karel Janeček a Standa Bernard).
- Profesor Vladimír Krčméry založil Tropic Team a stavia nemocnice v Afrike.
- Personálna riaditeľka v 2N Telekomunikace Monika Rousová si vyčlenila jeden deň v týždni na prácu pre charitu.
- Podnikateľ Staňa Martinec (Koma Modular) urobí každý rok v jednej krajine projekt modulárnych domov pre chudobných (na Slovensku podporil komunitu OZ Dobrý Pastier Kláštor pod Znievom, Gréckokatolícka charita Prešov a Oáza Košice).
- Bývalý podnikateľ Marián Beniač organizuje pestovanie zdravej zeleniny, predaj slovenských poľnohospodárskych produktov a zber hliníkových obalov. (www.prealina.sk).
- Podnikateľ Mišo Poppe skončil s biznisom a buduje komunitu ľudí, ktorí nakupujú veci bez obalov, aby nezaťažovali životné prostredie.
- Aktivistka Marek Adamov opravuje v Žiline staré pamiatky (stanica Záriečie, synagóga).
- Milan Zelený a Nadace ZET učia podnikateľov transformačné trendy a organizujú podnikateľské campy pre deti z detských domovov.
- Stano Boledovič opustil svet biznisu a rozbehol projekt ozdravenia škôl – Teach for Slovakia.
- Kňaz Roman Seko vybudoval centrum pre rozvoj rodiny – Rodinkovo.
- Podnikateľ Ľubo Klieštik s Máriom Tomášikom budujú komunitu kresťanských podnikateľov na Slovensku.
- Hanka Verešová založila útulok pre týrané ženy, organizuje aktivity za ochranu života a vstúpila do parlamentu.
- Marek Vosecký má dcérku s cystickou fibrózou a vytvoril projekt CF Hero, ktorý pomáha vyvíjať prístroje pre túto komunitu pacientov.

- Jan Mašek opustil firmu 3M a rozbehol komunitu na “opravovanie” spoločnosti – Ružoví sloni a Red Button.

- Tomáš Hajzler opustil veľký biznis a buduje komunitu ľudí rozvíjajúcich slušné a slobodné firmy.

- Kňaz Peter Gombita bežal za chudobných z Košíc do Ríma a buduje komunitu Oáza v Košiciach, podobne ako to robia ďalší v Žakovciach, Levoči, Banskej Štiavnici, Jaslovských Bohuniciach alebo Prešove.

Viem, že by ste vedeli tento zoznam rozšíriť o ďalšie príklady spolupráce, ktorá prináša úžitok. A to je dobrá správa, na ktorej môžeme stavať.

Teší ma, že aj v našej Podnikateľskej univerzite a Akadémii Dobrého Pastiera sa stretáva zaujímavá komunita ľudí, napríklad Štefan a Majka Súkeníkovci, Janko a Alenka Rovňaníkovci, Mirko Saniga, Jožko a Zdenka Gabošovci, Vladko Maslák, Milan Zelený, Robo Demko, Tomáš Rada, Vojto Pastorčák, Emil Schultz, Staňa Martinec, Marián Beniač, Juraj a Helenka Salajovci, Renátka Fogeltonová, Edo Janíček, Patrik Paul, Noro Brath, Ľubo Klieštik, Janko Kavoň, Milan Kuriak, Majo Rudinec, Jan Mašek, Rišo a Miriam Vojtkovci, Janka a Robo Strižencovci, Jožko Tipul, Peter Ďuriš, Miloš Gregor, Mário Tomášik, Robo Paluš, Maťo a Miško Rafajovci, Robo Demko, Peter Valíček, Marián Rudinec, Romana Machová, Mirko a Ľubo Očenášovci, Jan Mašek, Tomáš Hajzler a mnohí ďalší. Spoluprácou tohto spoločenstva vznikajú pred mojimi očami zázraky, o ktorých by sa dala napísať samostatná kniha.

Zhrňme si to. Prečo je spolupráca dôležitá? Svet sa posúva dopredu tým, že ľudia spolupracujú. Spolupráca nám umožňuje využívať znalosti a zdroje, ktoré nemáme. Spoluprácou svet obohacujeme, na rozdiel od tých hore, ktorí si vzájomne nadávajú a ochudobňujú našu spoločnosť.

Sedeli sme u mňa v záhrade – Ľubko Klieštik, Mário Tomášik, Miško Svetko a Miško Steiner. Pripravovali sme konferenciu kresťanských podnikateľov na tému spolupráca. Obracali sme slovo spolupráca a jeho význam pre naše životy z rôznych strán. A tak vznikla táto knižka. Má iba jeden cieľ – pozvať všetkých k tomu, aby sme sa otvorili spolupráci.



1

Spolu – práca

Tomáš Baťa založil v roku 1894 so sestrou Annou a bratom Antonínom v Zlíne podnik, do ktorého vložili dedičstvo 800 zlatých po svojej matke. Po roku bol ich majetok zablokovaný kvôli dlhom, hrozili žaloby, Antonín nastúpil na vojnu a mladý Tomáš sa pokúsil zachrániť svoju krachujúcu firmu takto: „Rýchlo si ma práca podrobila celého. Všetko požehnanie môjho života sa začalo v tomto dni. Pochopil som svoju pochabosť v napodobňovaní lenivých ľudí, či pánov, alebo nepánov. Vykonávaním všetkých robotníckych prác som našiel cesty, ktoré viedli k úspore materiálov i zjednodušeniu práce robotníka.“ Tomáš nosil materiál a suroviny na chrbte z nočného vlaku kilometre z Otrokovic do Zlína a do rána ho s jedným robotníkom rezal tak, aby mohli ostatní cez deň pracovať. On sám robil nákupcu, zásobovača, prípravu materiálu, riadenie a kontrolu výroby, účtovníctvo i vyplácanie miezd. Už v mladom veku pochopil, čo je to práca. Splatil dlhy, zachránil firmu a vybudoval jeden z najlepších podnikov na svete.

S údivom dnes sledujem ľudí, ktorí chcú podnikáť. Niektorí si prečítajú knihu o „úspešných startupoch“, navštívia motivačnú prednášku a začnú

snívať o podnikateľskom úspechu v nejakom inkubátore. Iní zas lamentujú na tým, aké je to ťažké a prečo nemôžu začať. Tí prví, „salónni podnikatelia“, niekedy dopadnú ako Tomáš Baťa rok po založení firmy. Tí druhí, „hľadači prekážok“, sa namiesto práce povzbudzujú v tom, prečo nezačať. Tomáš dostal dar tvrdej práce, v ktorej pochopil detaily, súvislosti a získal znalosti. Podnikanie sa nedá naučiť čítaním, rozprávaním a prezentovaním – podnikateľ sa učí len podnikaním a prácou.

Tomáš okrem slova „práca“ často používal aj slovo „spolu“ – spolupráca, spoluúčasť, spoluvlastníctvo a spolupodnikanie. On, aj jeho nasledovníci a manažéri vo firme Baťa, nikdy nepoužívali slovo zamestnanec a už vôbec nie nedôstojné označenie „ľudský zdroj.“ Vždy hovorili o spolupracovníkoch a spolupráci. Po smrti Tomáša prebral firmu jeho nevlastný brat Jan Antonín Baťa, ktorý napísal známu knihu Spolupráce . V pracovnej zmluve firmy Baťa boli požiadavky na spolupracovníkov definované takto: „Nedbáme o spolupráci ľudí, jež nejsou schopni během své práce v našem závode udržeti se na vzestupu fysickém, hospodářském a intelektuálním, tj. vzdělanostním a mravním. Nedbáme o spolupráci lidí, kteří nejsou schopni věrnosti k podniku.“

Spolupráca, rešpekt, dôvera, spolupodnikanie, spolužitie – to je základ medziľudských vzťahov, rozvoja firiem, regiónov a štátov. Dve slová, ktorých obsah a naplnenie nám na Slovensku robí veľký problém. Namiesto tvrdej práce a učenia vyhľadávame radi skratky – ako sa priživiť na štáte, európskych fondoch alebo práci niekoho druhého. Tí hore sa prispôsobili a hádzu nám rôzne balíčky, stavajú štadióny a rozdáujú almužny za peniaze ľudí, ktorí na rozdiel od nich poctivo pracujú. Najskôr ich okradnú a urobia z nich žobrákov a potom im dávajú balíčky. Nie oni rozhodujú o budúcnosti našej krajiny, ale my.

Musíme znovu získať úctu voči skutočnej práci, začať sa učiť remeslo a odbornosť a robiť ich najlepšie, ako sa dá. Hodnoty nevznikajú táraním a prerozdeľovaním, ale iba prácou. V mnohých našich firmách sa ľudia narobia,



ale majú nízku produktivitu práce – improvizujeme, opravujeme, hľadáme výhovorky a dôvody, prečo sa niečo nedá. Namiesto toho, aby sme to urobili.

Slovo „spolu“ je druhá časť rovnice k úspechu. Vieme sa spojiť v nadávaní, kritizovaní, odsudzovaní, ohováraní, ale nedarí sa nám skutočná spolupráca. Celý svet dnes vytvára veľkú pavučinu, v ktorej sa môžu ľudia prepájať, vymieňať si recepty, postupy, modely, zdieľať kapacity a znalosti. Slováci si namiesto toho radšej závidia a robia zle. OECD zverejnilo pred časom graf, v ktorom bolo percento ľudí, ktorí dôverujú ostatným. Prví boli Dáni (74,92 %), druhí Nóri a tretí Holanďania. Na posledných troch miestach boli Mexiko,

Turecko a Slovensko – medzi 20 % až 15 %. Ako chceme spolupracovať, keď si vôbec nedôverujeme?

Slovák beží do Poľska, Česka alebo Rakúska, aby lepšie kúpil. Niekedy má pravdu, Slováci nevedia, čo pýtať za svoje výrobky a služby. Keď som rozbiehal Podnikateľskú univerzitu, uvedomil som si, že jednou z hlavných vecí, ktoré musíme obnoviť, je dôvera. Zistil som, že to funguje – radiť sa spolu, pomáhať si, kupovať jeden od druhého, dopĺňať sa. Prešiel som kus sveta, aby som pochopil, že žijeme v nádhernej krajine, v Afrike si predstavujú raj tak, ako vyzerá naša Malá Fatra – zelené stromy, voda, štyri ročné obdobia, hory aj jaskyne, jazerá a zelené lúky. Musíme sa vrátiť k tomu, čo

mali naši starí rodičia, keď chceli prežiť – k spolupráci.

Spolupráca a spolužitie – to sú základy prosperity a kvalitného života. Ak sa nevrátíme k poctivej práci a nezačneme spolupracovať, nepomôžu nám žiadne „balíčky“ a prázdne reči. Musíme využiť to, že sme rozdielni, že každý z nás vie robiť niečo zaujímavé a vidí svet z iného pohľadu.



**MUSÍME
VYUŽIŤ TO, ŽE
SME ROZDIELNI,
ŽE KAŽDÝ
Z NÁS VIE
ROBIŤ NIEČO
ZAUJÍMAVÉ
A VIDÍ SVET
Z INÉHO
POHĽADU.**

Veľa sa rozpráva aj o spolupráci škôl a priemyselných podnikov. Všetci o tom rozprávajú a väčšinou nespolupracujú. Nemecko po vojne potrebovalo impulzy pre rýchlu obnovu a napredovanie. Nemecká vláda založila Fraunhoferovu spoločnosť. Názov zvolili podľa Josepha Fraunhofera, ktorý bol v histórii známy vedec, vynálezca a podnikateľ v oblasti optiky. Táto spoločnosť má dnes 24 500 spolupracovníkov, 69 inštitútov, obrat vyše 2,1 miliardy eur a je najväčšou spoločnosťou pre aplikovaný výskum v Európe. Zo štátneho rozpočtu dostáva priamo asi 25 % zdrojov na svoju činnosť, zvyšok získava zo spolupráce z priemyslu a z medzinárodných výskumných projektov. Je to funkčná infraštruktúra, ktorá prepája univerzity, centrá aplikovaného výskumu a podniky (predovšetkým domáce malé a stredné podniky, ktoré nemajú vlastnú výskumnú základňu). Ako to funguje? Šéfom Fraunhofer Institut IPA Stuttgart je profesor, ktorý je súčasne dekanom strojníckej fakulty na Univerzite Stuttgart. Fakultné inštitúty a katedry sú priamo poprepávané s inštitútmi Fraunhofer – zdieľanie priestorov a laboratórií, spoločné prednášky, výskum a projekty v priemysle. Nové nápady a výsledky výskumu, ktoré vznikajú napríklad na univerzite, sú rozpracovávané v spoločnosti Fraunhofer do prototypov a komerčného využitia. V prípade potreby sú založené priamo v prostredí Fraunhoferovej spoločnosti spin-off firmy, ktoré sa postupne osamostatňujú. Vznikajú takto veľmi výkonné siete, v ktorých sa prepája výskum, výučba s inováciami, dizajnom, ale hlavne s priemyselnými firmami a aplikáciami. Cesta od myšlienky k biznisu je veľmi krátka. Takto vznikli napríklad systémy MP3, LED, OLED a ďalšie. Dnes pracujú Fraunhofer inštitúty v prepojení s najväčšími nemeckými univerzitami a domácimi priemyselnými podnikmi na množstve inovačných projektov v oblasti strojárstva, automatizácie, digitalizácie, medicíny, energetiky, nových materiálov, nanotechnológií, biotechnológií, počítačovej techniky a pod.

Vráťme sa na Slovensko. Pred pár rokmi som sa pokúšal získať na stretnutie technologov a konštruktérov v jednej priemyselnej firme ako hostí profesorov a asistentov zo strojárskych fakúlt na Slovensku. Experti z tejto

významnej medzinárodnej firmy chceli diskutovať o nových technológiách s expertmi z našich univerzít. Ani jeden z univerzitných profesorov si však nenašiel čas. Významný český výrobca železničných kolies hľadal na slovenskej univerzite pomoc pri riešení technologických problémov vo výrobe. Ľudia zo školy prišli, navrhli postup, firma vyčlenila na riešenie financie a ľudia zo školy sa viac neobjavili. Keď sme zisťovali podrobnosti, tak nám oznámili, že nemajú momentálne čas. Podobné skúsenosti majú mnohé ďalšie podniky, s ktorými spolupracujeme na Slovensku a v Českej republike. Profesori, docenti a asistenti na univerzitách majú toľko rozličných centier, inštitútov, poradenských firiem, grantov a projektov, že už nemajú čas na samotnú prácu. Ak k tomu pripočítame typickú slovenskú tradíciu, že na jednom smetisku môže byť iba jeden kohút, tak výsledkom je, že každá škola a každý profesor chce mať „svoje centrum“, „svoj klaster“ alebo „svoju asociáciu“. Výsledkom je rozdrobený výskum, nedostatočné prepojenie škôl a priemyselných podnikov, ktorým trpia všetci. Vo výučbe na školách chýba prax, peniaze z grantov a európskych projektov sa míňajú na budovanie „potemkinovských laboratórií“ a budov, ktoré majú na štíte napísané „inovačné centrum.“ Až na výnimky však chýbajú konkrétne výsledky, ktoré by mali európsky alebo svetový rozmer.

Bol som pred časom v Coburgu v Nemecku. Pri tabuli Coburg bol nápis Innovationstadt. Dva dni sme diskutovali s podnikmi, školami, dizajnerskými firmami, ale aj zástupcami regiónu o inovačných stratégiách a konkrétnych projektoch a výsledkoch. Bol som nadšený a závidel som im. Ak chceme spolupracovať, musíme sa prestať správať ako Ťapákovci od Boženy Slančíkovej-Timravy. Kto chce prežiť v dnešnom svete, musí opustiť svoj dvor, musí vidieť ďalej ako na koniec svojej dediny, musí sa naučiť spolupracovať a tvrdo pracovať.

NA ZAMYSLENIE

Stáva sa nám, že kritizujeme okolitý svet, ale zamysleli sme sa nad tým, čo všetko by sme mohli urobiť my sami? S kým a ako by sme mohli spolupracovať? Akých ľudí a svety by sme vedeli prepojiť a čo všetko by z toho mohlo vzniknúť? Dokážeme opustiť svoju komfortnú zónu a otvoriť sa spolupráci?



2 Podmienky spolupráce



Spolupráca vyžaduje vhodné podmienky. Ťažko dokážu dlhodobo spolupracovať ľudia, ktorí si nedôverujú a nemajú žiaden spoločný cieľ. Nie je jednoduché spolupracovať tam, kde vládne pýcha, agresivita, egoizmus alebo potláčanie iných názorov. Tu sú základné podmienky spolupráce:

1. Spoločné hodnoty – pokora ako protiklad pýchy, ktorá je koreňom všetkých našich zlozvykov. Viera a dôvera v druhého človeka. Rešpekt k rôznorodosti a iným názorom. Otvorenosť k vzájomnému pochopeniu sa a spolupráci. Láska ako základný princíp vzťahu k druhým ľuďom a svetu okolo nás.

2. Proaktivita – zameranie sa na veci, ktoré môžeme vo svojom okruhu vplyvu aktívne meniť, prípadne rozširovanie si okruhu vplyvu. Akcia, čin, aktívna zmena namiesto rozprávania o tom, ako sa niečo nedá a „niekto“ by s tým mohol niečo urobiť.

3. Spoločný cieľ a motivácia. Motiváciou na spoluprácu býva zmysel a cieľ nášho spoločného úsilia. Niekedy je to úsilie prežiť, inokedy snaha zlepšovať svet okolo seba. Áno, existujú aj skupiny ľudí, ktoré spolupracujú

s cieľom kradnúť alebo ovládať druhých ľudí (organizované zločinecké skupiny a politické strany). Môžeme si vybrať, či budeme spolupracovať s dobrom alebo so zlom. Len spolupráca s dobrom je dlhodobo udržateľná, spolupráca so zlom vedie skôr alebo neskôr k deštrukcii a rozkladu (fašizmus, komunizmus, mafiánske skupiny).

4. Priority, ktoré nás privedú k spoločnému cieľu. Ak má byť spolupráca efektívna, musíme si stanoviť priority, na ktoré sa sústredíme. Sú to činnosti, ktoré nám umožnia dosiahnuť spoločný cieľ.

5. Pochopenie druhého, počúvanie, empatia, rôznorodosť. Pri spolupráci sa dostávame do vzťahov s ľuďmi, ktorí sú iní ako my – inak vidia veci okolo seba, majú iné schopnosti a spôsoby práce, môže sa stať, že práve táto rôznorodosť pováh a špecializácií spôsobuje konflikty. Základom komunikácie a spolupráce je počúvanie sa, vcítenie sa do toho, ako vidí svet druhá osoba, pochopenie a rešpektovanie rôznorodosti.

6. Synergia a dopĺňanie. Ak zvládneme predchádzajúci bod a dokážeme pochopiť iné typológie osobností a prijať ich pohľady na svet a znalosti, tak vzniká najväčší zázrak spolupráce, ktorý sa volá synergia. Stephen Covey definuje synergiu nasledovne: „Je to ochota spoločne nachádzať úplne nové, netušené riešenia, využívať vzájomne svoje rôzne a odlišné schopnosti a pohľady a následne spoločne dosahovať viac, než by dosiahol každý osamote. Synergia znamená, že $1 + 1$ sa môže rovnať 8, 16 alebo dokonca aj 1 600. Synergické stanovisko vysokej dôvery prináša riešenia, ktoré sú lepšie než tie, ktoré boli pôvodne navrhované a všetci sú si toho vedomí. Synergia je všadeprítomná v prírode. Ak dáte dokopy dva kusy dreva, znesú oveľa väčšiu záťaž, než znesie každý z nich sám osebe. Celok je väčší než suma jeho častí. Jeden plus jeden sú tri alebo i viac.“

7. Platforma spolupráce. Spolupráca potrebuje určité prostredie. Spolupracuje sa na pracovisku, na ihrisku alebo v škole. Ľudia, ktorí chcú spolupracovať, sa musia niekde vzájomne spoznať a stretávať. V našej Podnikateľskej univerzite alebo v Komunitě kresťanských podnikateľov máme vytvorenú sieť, v ktorej sa

