

MILAN ZELENÝ,

VYSOKOŠKOLSKÝ PROFESOR A PODNIKOVÝ PORADCE:



Základem je umět klást otázky

*Svět a jeho ekonomika se velmi rychle mění.
Měnit by se měli i manažeři.
Školy na to zatím příliš nereagují.
Milan Zelený se domnívá,
že ve střední Evropě potřebujeme
alespoň jednu skutečně podnikatelskou univerzitu.
Vyplynulo to z rozhovoru, který poskytl Hospodářským novinám*

HN: Pracujete jako podnikový poradce i vysokoškolský učitel v USA, Číně, ale také v Česku. V čem se hlavně liší manažeři těchto regionů?

Neliší se zásadně ve vlastnostech, schopnostech, potenciálu, liší se systémovým uložením. Chovají se podle toho, co jim umožňuje systém, ve kterém působí, za co je odměňuje a za co trestá. Nejde jen o podnikový systém, ale i regionální, o politicko-společenský... Ty se samozřejmě v Česku, v Číně či v USA vyvíjely různě a liší se.

HN: Myslíte si, že například kauza Enron je výsledkem určitého systému?

Ano. Vezměte si, pod jakým tlakem burzy jsou američtí manažeři. Pak nestačí mít vylepená etická či morální pravidla a myslet si, že se podle nich bude každý chovat. V tomto směru musí působit celý systém včetně odměňování a trestání. I v Čechách se systému přizpůsobujeme. Jinak by nevzniklo například "tunelování". Abych shrnul: nejsem zastáncem přetváření člověka na škoře, aniž by se přetvářel systém, v němž žije.

HN: Dají se z toho vyvodit obecnější závěry, jakým by měl být "ideální" manažer?

Asi těžko. Jsou však organizace či firmy, kde je vše nastaveno optimálně. Tam například vše funguje tak, že člověk chce pracovat co nejvíce podle svých možností. Na druhé straně "pokřivený" pracovník v takovém prostředí nevydrží a schopný pracovník zase nevydrží v "pokřiveném" prostředí. Proto jsou emigranti, všude na světě, většinou tak efektivní a úspěšní.

HN: Máte nějaký příklad firemního systému, který funguje?

Na nedávné konferenci k Systému řízení Baťa jej myslím velmi dobře představila paní Girstlová ze společnosti GiTy. Systém je nastaven tak, že vychází z přesvědčení, že člověk pracovat dobře chce, nemusí stavět na primitivních zásadách "cukru a biče". Pouze "pokřivení" lidé jej nemohou využít a musí nakonec odejít.

HN: *Můžete porovnávat nejen manažery, ale i jejich přípravu na praktický život. V čem by se mělo české školství změnit?*

Stále ještě jsme spjati se systémem, který se vytvořil za Rakousko-Uherska. Pro svou dobu byl dobrý, umožňoval dosáhnout obecně srovnatelné úrovně myšlení a znalostí. Jenže dnes jsme jinde. Naším "hřištěm" je celý svět. Nastal velký přesun od informací ke znalostem. My však, v naprosté většině, stále předkládáme studentům informace.

HN: *Jak to myslíte?*

Dám příklad - rozhodnu se dobře vařit, a proto budu studovat kuchařské knihy. Pak se dostanu do situace, že budu muset upéci třeba pekingskou kachnu. Postup si sice perfektně pamatuji, ale nepochybně nebudu schopen vlastní akce - upéci kachnu, jak se patří. Ve Zlíně jsem diskutoval s nějakými lidmi. Ptali se, zda nejsem přílišný pesimista. Vždyť čeští studenti si v mezinárodním srovnání nevedou tak špatně, mají-li odpovídat na otázky. Jenže v tom je ten problém. Oni odpovídají na otázky. Dnes, kdy hrají velkou roli inovace a změny, hledání nových produktů a služeb, je mnohem důležitější umět klást otázky. To je podstatou těchto procesů a podle toho také posuzuji své studenty, zda mají předpoklady pro další úspěšný růst.

HN: *V posledním roce jste se několikrát vyslovil pro vytvoření podnikatelské univerzity. V USA již existují na dva tisíce podnikových univerzit. Je tu nějaký rozdíl?*

Začnu tím, že americký systém vzdělávání byl po druhé světové válce, až do dnešní doby, velmi úspěšný, protože byl založen na určitých vědeckých principech. Ale i tam už dochází k určitým posunům, které vyžaduje realita. To za první. A za druhé: podniková a podnikatelská univerzita jsou dvě různé věci. Podniková působí při firmě a v podstatě už jen dotváří pracovníka. Podnikatelská by neměla jen dávat informace, znalosti, které univerzita produkuje, ale jako by je "zabalovat" do nově vznikajících firem. To znamená, že univerzita bude produkovat nejen absolventy, ale absolventy ve firmách.

HN: *V Česku existují vysoké školy technického směru, které studentům umožňují zapojit se do praxe, spolupracovat na různých projektech s podniky, výzkumnými ústavy. Je toto směr, o kterém hovoříte?*

Chápu to jako pochopení a vyjádření potřeby, o níž mluvím. Ale je to jen krok, dotažení myšlenky do určitých produkčních možností. Chybí krok další. Vytvoření firmy, která by ty produkty uvedla přímo na trh. Na to zatím nemáme mechanismy. Přitom školy by to mohly dělat. Je to tedy krok správným směrem, ale dotažení je zatím na lidech mimouniverzitních. Cílem je dostat studenty přímo do podnikatelského prostředí. Tomu se blíží kupříkladu vznik inkubátorů při některých školách. Ale forem může být samozřejmě více.

HN: *Nedá mi nezeptat se v této souvislosti na zkušenosti z působení v Číně. Vy se tam setkáváte převážně se studenty. Nemůže nás jejich počet a úroveň zaskočit?*

Na okraj: Číňané dnes "outsourcují" výrobu plazmových televizí do Nymburku. Číňané jsou úžasně znalostně orientovaní. Ano, je tam levná pracovní síla, ale netýká se to jen přidavačů či prodavačů, ale také inženýrů a třeba designérů. Mimochodem - čínský design se dnes stává světovou špičkou. Tudíž se neobávám fyzické, výrobní konkurence, ale právě konkurence

v otázkách znalostí a jejich využití. Jsem přesvědčen, že nemá smysl strategicky s Čínou soutěžit. To musíme prohrát. Závažným principem globální konkurenceschopnosti je dnes spojení spolupráce a konkurence - anglicky "cooperation" a "competition". Dnes z těchto dvou slov vzniklo nové "coopetition" - tedy něco jako propojení. Nakonec Baťa to u nás už dělal před padesáti lety. Geniální Jan Baťa tehdy napsal knihu s prostým názvem Spolupráce. Dnes se to stává globální strategií.

HN: *Co je tedy třeba udělat, aby školy lépe spolupracovaly a dokonce se propojovaly s podnikatelskou sférou?*

V příštím roce bude v Praze konference na téma Hledání nové Evropy. Tam chceme také představit problematiku a zkušenosti z budování podnikatelské univerzity a rozvoje managementu jako profese. Nelze ještě říci, že existují tisíce příkladů takových univerzit, ale vzniká tu už něco, co bude pro budoucnost velmi důležité. Budoucnost tímto směrem podle mne rozhodně půjde. Půjde i směrem propojování a podnikatelská univerzita může být jedním z příkladů - jako jeden z hybných faktorů dalšího rozvoje. Proto je dobré se toho včas chytit, proto tomu také příkládám takový význam, stále více o tom hovořím a v tomto směru i jedním.

Jan Příkryl

Milan Zelený (1942) vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze a University of Rochester v USA. Současné působiště: newyorská Graduate School of Business na Fordham University; je též řádným profesorem na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a akademickým viceděkanem a hostujícím profesorem na Xidian University v Číně. Je ženatý, má syna.