

# MARATHON

**5/2021**

**číslo 171**

---

**Teoretický časopis věnovaný otázkám postavení  
člověka ve světě, ve společnosti, v současném dění**

---

## **Obsah**

1. Úvodní poznámka.....	2
2. Předmluva od vedoucího autorského týmu.....	3
3. Úvod.....	13
4. Kdy se vyplatí spolupracovat: Teoretická východiska.....	24
5. K evolučně stabilní strategii lidských komunit a společnosti.....	35
6. Poznatky z průzkumů v terénu.....	53
7. Literatura.....	57
9. Příloha 1: Reflexe zkušeností z účasti v různých tvůrčích mezigeneračních týmech.	71
10. Příloha 2: Reflexe průběhu a přínosů 6. světového kongresu Game Theory Society	81

## **MARATHON**

**Internet: <http://www.valencik.cz/marathon>**

### **Vydává:**

**Radim Valenčík  
jménem Otevřené společnosti příznivců  
časopisu MARATHON**

**Vychází od listopadu 1996**

**Registrační značka: MK ČR 7785**

**ISSN 1211-8591**

### **Redigují:**

**Vladimír Prorok**

**e-mail: [prorok@vse.cz](mailto:prorok@vse.cz)**

**Jiří Řezník**

**Pavel Sirůček**

**e-mail: [sirucek@vse.cz](mailto:sirucek@vse.cz)**

**Radim Valenčík (224933149)**

**e-mail: [valencik@seznam.cz](mailto:valencik@seznam.cz)**

### **Redakce a administrace:**

**Radim Valenčík, Ostrovní 16**

**110 00 Praha 1**

MARATHON is a bi-monthly Internet magazine founded in Prague at the end of 1996. Its aim is to help to clarify, from central and east European perspective, the reasons of present entanglement of the world developments, and participate in the search for prospective solutions.

About 30 authors contribute to the magazine on a regular basis and more write for it occasionally. So far MARATHON has been published in Czech with occasional documentation annexes in English or German.

English summaries of articles are envisaged based on specific interests of readers.

Themes most often treated in the magazine include human capital, investments in education and other forms of human capital, nature and consequences of globalization, new approaches in economic theory (an attempt for synthesis of seemingly disparate concepts of K. Marx, J. Schumpeter, M. Friedman, G. Becker and R. Reich with regard to role played by innovations and the search for new space for economic growth), etc. Several specific projects of human capital investments have been developed on the basis of concepts analyzed in MARATHON.

The magazine can be accessed at [www.valencik.cz](http://www.valencik.cz)

E-mail contact: [valencik@seznam.cz](mailto:valencik@seznam.cz)

Do rukou se vám dostává 5. číslo časopisu Marathonu za rok 2021. Jako obvykle, nejdřív některá základní sdělení:

- Časopis je dostupný prostřednictvím sítě INTERNET na [www.valencik.cz](http://www.valencik.cz)

- Časopis vychází jednou za dva měsíce, vždy 15. dne prvního z dvojice měsíců, které jsou po sobě. Nejbližší řádné číslo (06/2021) bude vydáno a objeví se na Internetu 15. listopadu 2021.

- Rozsah časopisu je zpravidla 40 stran tohoto formátu, což odpovídá přibližně 120 stranám standardního formátu. Toto číslo vzhledem k tomu, že připomíná významné výročí, je monotematické a mírně přesahuje obvyklých 40 stran.

- Příspěvky, případně připomínky a náměty, vzkazy redakci apod. lze rovněž zasílat na e-mailovou adresu: [valencik@seznam.cz](mailto:valencik@seznam.cz).

- V srpnu 1997 byl Marathon registrován ministerstvem kultury ČR

## 1. Úvodní poznámka

Letošní 5. číslo jsme pojali monotematicky. Obsahuje pracovní (ještě dost nehotovou) verzi připravované monografie ***Tvůrčí mezigenerační týmy: základ inovačního potenciálu i realizátor změn***. Proč jsme volili tuto formu? Důvody jsou následující:

1. Doba, která se vyznačuje poměrně rychlým hromaděním problémů, si vyžaduje dát co nepřesnější odpověď na otázku, kdo je tím subjektem, který může přinést obrat k lepšímu, nebo se alespoň podstatně podílet na obratu směrem k postupnému řešení problémů. Významnou roli z tohoto hlediska podle nás mohou sehrát tvůrčí mezigenerační týmy působící v nejrůznějších oblastech, které se „sesítují“ a tím výrazně zvýší svůj vliv na dění ve společnosti. Proto je v názvu monografie zdůrazněno, že se jedná i o realizátora změn. Jak ukázala široce a intenzivně diskutovaná kniha *Velký reset*, kdokoli, kdo není schopen odpovědět na to, jaký historický rámec mají změny, kterými procházíme, a kdo je subjektem změn i adresátem dobré teorie, se chť nechť stává potenciálním slouhou globální moci, která zavedla svět do slepé uličky a která nenachází jiné řešení než totalitářky-elitářské. Řešení, při kterém by měly být zdegenerovanými kvazielitami zlikvidováni "nepohodlní", tj. ti, kteří umí přemýšlet a jsou nositeli skutečného řešení. Pokud chceme toto nebezpečí odvrátit, je nejvyšší čas, aby si ti, kteří jsou schopni najít jiné než likvidační řešení, na výše uvedené dvě otázky odpověděli a dali perspektivní i realistickou vizi změn, o které jde. Podrobněji viz: <https://radimvalencik.pise.cz/9769-je-velky-reset-likvidacni-plan.html>

2. Na konec listopadu připravujeme tradiční vědeckou konferenci *Lidský kapitál a investice do vzdělání*, již 24. ročník. Chceme ji zaměřit právě na problematiku podpory, stability a role tvůrčích mezigeneračních týmů. Na základě podnětů z této konference pak monografii dopracujeme. Uveřejnění její pracovní verze touto formou ji zpřístupní účastníkům konference i dalším zájemcům.

## **Tvůrčí mezigenerační týmy: základ inovačního potenciálu i realizátor změn.**

Radim Valenčík a kol.

## 2. Předmluva od vedoucího autorského týmu

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

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.

Monografii na téma interdisciplinárního přístupu dokončíme. Doufám, že nedlouho po té, kterou nyní věnujeme 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 rámci kterého 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. A naprostá většina lidí, ač problémy „cítí“ a se situací spokojena není, raději, a z logiky věci racionálně, se snaží řešit především své vlastní (nejen 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, kterým patří policie, armáda, soudnictví a všechny další represivní výkonné složky státu, nemají, pokud nedojde ke katastrofické situaci, 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 o život přijdou, ať zůstanou pasivní nebo povstají) žádnou šanci. Uvědomují si totiž, že jejich teoretická síla je pouze v jejich jednotě, ale vědí, že jejich „jednota“ bez výše zmíněných extrémních situací neexistuje. 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. To 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). A věda tyto skutečnosti nemůže ignorovat.

Měla by na něj 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 současném narušení (které 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.

### **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 chvíli 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, Neuveden, 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)*:

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

Jan Mertl<sup>1</sup>

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

Radim Valenčík<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup>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:

file:///C:/Users/radim/AppData/Local/Temp/%D0%92%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B8%D0%BA%20%D0%A0%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0%BC\_%D0%9C%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%BB%20%D0%AF%D0%BD\_%D0%A3%D0%  
%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5\_1-2021.pdf

BF

Širší kontext navrhované reformy jsme pak s kolegou P. Sedláčkem objasnili v témže časopisu 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 chvíli vyčkejme. Zaregistrujme to jen jako fakt, který vypovídá o tom, jaké postavení v současné době věda o společnosti má.<sup>1</sup> To není dobrá situace v době, kdy se problémy zauzlují a kdy nelze

<sup>1</sup> 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?

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 ministryně 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. Bud' 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=M5r09JDpNl-202012112237&dop\\_source\\_zone\\_name=zpravy.szhp.box&utm\\_campaign=&utm\\_medium=z-boxiku&utm\\_source=www.seznam.cz](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=M5r09JDpNl-202012112237&dop_source_zone_name=zpravy.szhp.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) pohrbit ještě nenarozené dítě. V době výrazně narůstajícího deficitu veřejných financí je to pak něco, co už vůbec nelze brát vážně.<sup>2</sup>

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 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 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 nechťejí být výdělečně činní.

Přitom existuje cesta, jak celou reformu udělat naprosto bezbolestně a bez rizik. Jednoduše tím, že se věk odchodu zastropuje na 65 letech 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 forestgampovské 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

<sup>2</sup> 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. Uvidíme, co se dá ještě dělat.

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 nejbližší 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 tvářil 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 teretické reflexe (typické 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 revoluci ve 20. a 30. letech 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 plně 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 záudněji, 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.

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 přítom, 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 prostě: „*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 to turbulenci**

Být součástí týmu, nebo alespoň jeho širšího okruhu sympatizantů, je důležité ještě z jednoho hlediska. **Jdeme do turbulenci.** 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 nebýt sám právě prostřednictvím TMT? Z několika důvodů:

- Jde o dlouhodobou stabilitu komunity, která může poskytnout člověku oporu.
- Jde o nadgenerační nadhled, a to zvláště 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 turbulenci se rychle přibližuje, je třeba co nejdříve odstartovat období, kdy se začne zvyšovat role tvůrčích mezigeneračních týmů. Jak k tomu dojde? Lze uvažovat několik forem vzniku TMT:

- Rozdělení stávajícího TMT na dva či více samostatných TMT.
- Reaktivaci 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.

Ke zvýšení jejich role pak může přispět každý tým, 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.**

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

Source: 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 vázi 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 pojednáno 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 zůstat 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 znamenat 3 až 5 %.

## **3. Celoživotní vzdělávání včetně certifikovaných kurzů zaměřených na upgrade schopností (profesních, komunikačních, sebezpečí o zdraví apod.) poskytovaných univerzitami s ohledem na reflexi změn ve společnosti.**

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 pracovních právních opatření, které 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 oblastí 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 účelového výkladu zákonů;

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

f) moc využívající masovou manipulaci 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 komplexních reforem o 10 až 15 %.

**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 až o 50 % oproti současnému stavu při současném výrazném zvýšení výdělků. 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 prodloužení 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 Jana 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 (Jana Maláčová jako tvář ČSSD) vytěžít 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 a v případě potřeby bude možné (s přihlédnutím k situaci v mediální sféře) dokonce prostřednictvím „nereálného“ návrhu v předvolebním boji ČSSD diskreditovat. Mj. bude zajímavé, zda či přesněji v jaké míře k tomu dojde.

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:

Michalík, jeden z kandidátů na ministra financí:

*„Zastáncem této představy je například Věslav Michalík, 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. – Michalík 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-rodici-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](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, mě nejvíce potěšil tento:

*"Najděte a přečtěte si dva dopisy pana prof. Piňhy, a spojte si to s tím, co zde píše doc. Valenčík. Každý úplně 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!!"*

06.06.2021 20:36:32

Viz: <https://www.parlamentnilisty.cz/arena/rozhovory/Docent-Valencik-Globalni-moc-Saha-to-az-mezizpravodajske-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 v 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 evolučně 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 právě o význam TMT.

Pokud jde o **makroúroveň**, tak zde lze evolučně stabilní strategii zatím vyjádřit jen velmi obecně. Jedná se o **společnost, ve které je svobodný rozvoj (návazně i uchování a uplatnění) schopností každého (který se současně 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 evolučně stabilní strategie vyjádřit na **mikroúrovni**. Zde lze formulovat celou řadu velmi užitečných doporučení vycházejících z prací R. Axelroda (připravují uveřejnit sérii o jeho významném díle) a E. Ostromová.

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 věk či profesi, bez ohledu na stávající úroveň svého vzdělání se podívá, z čeho v jeho okolí a v oblasti jeho zájmů by mohl vyrůst či již působí dlouhodobě dynamicky stabilní TMT. Následně se pak stát jeho součástí, případně 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 tvář 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 prostě 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 vzájemně. Tam, kde vzniká či již působí perspektivní TMT, tam by měl iniciovat vznik aktivit (popularizačních, zábavných, tématicky zaměřených), kterými by umožnil, aby jeho širší okolí vytvářeli sympatizanti, kteří mu mohou různou formou napomoci.

### 3. 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 pragmatictější 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 rekapitulací 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 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 sekterou 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 setrvačně uvažování (v intencích „čtvrté průmyslové revoluce“)** od **pochopení podstaty změny, na prahu které v současnosti stojíme**.

*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.

**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 efektivity*

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

**7 Metody myšlení (jak se vymanit z pastí 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 vyjednat)**
- 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**
- 10.2 Struktura programu realizace reform: Zde a nyní
- 10.1 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.

- 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 ekonomikou
- 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**

#### **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 domácností

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.

#### **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

Příloha 1: 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 příděchem 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 ztěžší 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.<sup>3</sup>

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. Vyplývalo 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, 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 volnými vlastnosmi 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.

<sup>3</sup> 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.

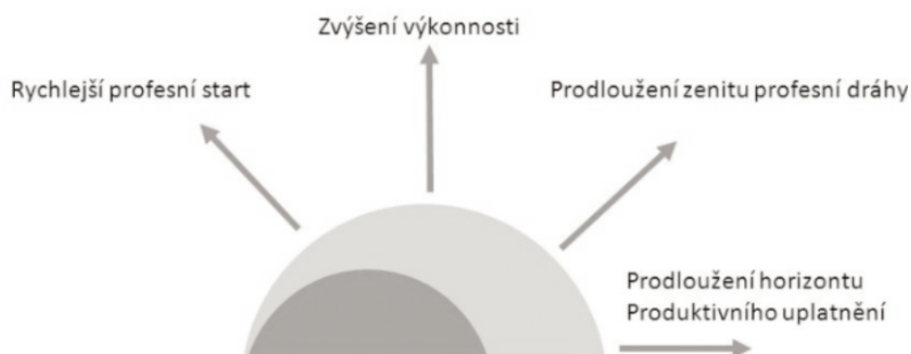
Pokud takto vidíme perspektivu univerzitního školství, tak si lze velmi dobře představit, že jednou z konkrétních forem (ne-li formou zcela převažují) takto efektivně koncipovaného systému vysokoškolského, zejména univerzitního vzdělání, jsou TMT.

TMT se nám tak objevují v dalším, významném kontextu. Komplementárním ve vztahu k předcházejícímu. Někomu může připadnout, že navrhovaný model fungování 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 2: Ekonomické efekty TMT v oblasti nabývání, uchování a uplatnění lidského kapitálu**



*Zdroj: Vlastní výtvar, 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 Věžňovo 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 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 čtvrtý: TMT a hledání evolučně stabilní strategie lidské komunity<sup>4</sup>

Evolučně stabilní strategie je taková, že pokud si ji osvojí populace hráčů, zabraňuje ostatním strategiím tuto strategii narušit. Nebo jinak – 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.

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. Možná, že komunita Tatarů byla evolučně stabilní (z hlediska vlastního vývoje), byla však nemilosrdně a brutálně vyvražďena vnější mocí. Proto vždy musíme uvažovat vnější podmínky, k nimž problematiku evoluční stability vztahujeme. A rovněž tak musíme uvažovat úroveň, na které o evoluční stabilitě komunity uvažujeme: - **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 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 dominanci a expanzi produktivních služeb.

#### Pohled pátý: Pod svícem 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.

---

<sup>4</sup> 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 otázkou bylo zřejmé, že je netriviální a inspirující. Odpověď na ni, dokonce ani pokus odpovědět na ni jsme v teoretické literatuře nenašli.

- 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 k potenciálu týmu, nebo zda jsou výhodnější možnosti profesního tvůrčího uplatnění mimo tým.<sup>5</sup>

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.

### **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 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 vyústujících 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 kulečnicková, 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

<sup>5</sup> V našem týmu jsme se nesetkali s nepřátelským chováním ze strany vnějšího prostředí, ale i nedostatečné ocenění výsledků přispívá k destabilizování týmu či alespoň snížení 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 rámci 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. Především lze říci, že se jedná o střet dvou tendencí – tendence překonání současných 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.

se měly týmy více vzdálené od ideálu snažit rozvíjet. Tj. již samotná definice má praktický význam, pokud ji správně pochopíme.

### **Využití 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 poznání dané oblasti prostřednictvím pojmů, reinterpetaci pojmů z různých disciplín (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 tam, kde prvotní utřídění poznatků z 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 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 vymežit, 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) dominanujícím 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. Ostrom a jejich 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 dynamikou svou i dynamikou podmínek, v nichž se nacházejí.

V návaznosti na to využíváme:

- **Nástroje analýzy dvoumaticových 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 týmu s důrazem na interdisciplinární a mezigenerační spolupráci* (Říhová a kol. 2019) a na základě 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, Záslikovna, Petrof (ČMA, 2021).

Samostatnou pozornost si zaslouží evoluční stabilita TMT (která je nezbytným předpokladem plného využití jejich potenciálu a plného rozvinutí jejich 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. Ostrom (1986, 1990, 1998, 2000, 2008). Zde je nutno upozornit na určitou odlišnost týmů, kterými se zabývala E. Ostrom, a těmi, kterými se zabýváme my. E. Ostrom 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 oblastí 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. Petřů 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. (Petřů, 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 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 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 splňovali 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 příslušné série otázek má na aplikaci daného teoretického nástroje přímou vazbu a v této části monografie by nebylo funkční.

## 4. 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, organismus či jiné replikující jednotky), **ale tím ohroží 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 „**rozklíčování**“ **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 možnosti 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), Jean-Francois Lyotard (česky Lyotard 1993), 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), Alfred 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<sup>6</sup>. Problematikou spolupráce se zabývají i další vědy – např. evoluční biologie, sociologie, sociální antropologie apod.<sup>7</sup>.

### 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 užitek jednotlivých hráčů (např. strategie vždy spolupracovat nebo strategie vždy nespolečně), 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 úlovím „jak ty se chováš ke mně, tak já se budu chovat k tobě“<sup>8</sup> (anglicky „TIT for TAT“) – program uplatňující danou strategii spolupracuje, přičemž trestá nespolečně (na nespolečně reaguje nespolečně), dokáže však odpouštět, tj. pokud nespolečnějící program přestane nespolečně a začne spolupracovat, tak program TIT for TAT předcházející nespolečnějícímu 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.

<sup>6</sup> Např. Neumann, Morgenstern (1944), Nash (1950a), Nash (1950b), Nash (1953), Weibull (1995), Young (1998), Carmichael (2005), Binmore (2007), Peleg, Sudhölter (2007).

<sup>7</sup> Např. Wilson (1999), Ridley (2007).

<sup>8</sup> Poněkud expresivněji řečeno: „oko za oko, zub za zub“.



Závěry zde zmíněných a dalších Axelrodových publikací<sup>9</sup> 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<sup>10</sup>, je možné z Axelrod (1984) a dalších publikací vyjít<sup>11</sup>. 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.

- Tím velmi norně 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<sup>12</sup>) 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)<sup>13</sup>, je možné, že se jedinci budou od dosud používané strategie, i v případě existence sankcí trestajících toto odchýlení, odchýlovat. 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 spolupráci nezíská více než nespoluprací. Pokud totiž začne spolupracovat pouze jeden hráč a nikdo další, je spolupracující hráč odmítnut a daným odmítnutím přichází o užítky, 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

<sup>9</sup> Z dalších publikací se jedná zejména o Axelrod (1997).

<sup>10</sup> 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, přicházejí s jinými strategiemi. Série experimentů rovněž neuvazuje 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).

<sup>11</sup> 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, která ovlivnila kapitoly 5.6 až 5.10, patří Plamínek (1994), Binmore (1998), Ostrom (1998), Průša a Ryska (2012).

<sup>12</sup> V souladu v tomto textu používanou terminologií lze rovněž uvést jako synonymum pojem „systémově stabilní“.

<sup>13</sup> Jinak řečeno, diskontní faktor, kterým se hodnotí budoucnost, je příliš velký.

osob, tak mohou začít spolupracovat i další doposud nespolutracující osoby. Je třeba zdůraznit, že strategie spolupracovat musí přinášet vyšší výnos i v případě, kdy je tato strategie alespoň některými nespolutracujícími osobami trestána, čili čistý výnos (po snížení o trest) v případě spolupráce je stále vyšší než výnos v případě nespolutráce. Pravděpodobně však hodnota trestu nebude příliš velká – právě proto, že ostatní osoby nikdy nespolutracují, nemohou se ani domluvit na spolupráci za účelem potrestání spolupráce. Proti samostatným akcím nespolutracujících osob se mohou hráči, kteří začali spolupracovat, účinně bránit.

Uvedme ještě, že strategie TIT for TAT může být i v nespolutracující skupině účinná<sup>14</sup> – tato strategie začíná spolupráci, ale na nespolutráci reaguje také nespolutrací, tedy hráč, který uplatňuje strategii TIT for TAT, se v případě nespolutráce 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 opakovaním se hraje malý, byť stále neznámý počet kol. Samozřejmě, že nespolutráce 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 nespolutracují, tak se tomuto hráči vyplatí rovněž nespolutracovat.

Ve většině případů však daná informace o nespolutrací 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 nespolutráce. Obecně potom lze konstatovat, že většina systémů v sobě má zakódovány elementární podmínky pro spolupráci, a to právě proto, že spolupráci 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 nespolutracující 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 Axelrod (1984, s. 110 a 126) napomáhají spolupráci, jsou následující<sup>15</sup>:

- omezovat závist,
- omezovat pokušení, aby některý z hráčů přestal spolupracovat
- reagovat jak na spolupráci, tak nespolutrací,
- 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<sup>16</sup> 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 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 závislosti

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). Nejruznější empirické průzkumy potom ukazují, že lidé mohou preferovat zvýšení svého relativního postavení i za cenu snížení absolutního postavení<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> Axelrod (1984, s. 64 a následující).

<sup>15</sup> Uvedme zde, že samotný Axelrod těmito postupy navrhuje, jak řešit situace her s opakovaním, které mají charakter Věžňova 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).

<sup>16</sup> Např. Plamínek (1994), Lamsdorff (2007), Kolokoltsov a Malafeyev (2010). Podobné podmínky, jaké uvádí Axelrod (1984), jsou však uvedeny např. v Ostrom (1998).

<sup>17</sup> Konkrétním příkladem je studie Fischer a Toglger (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 máte 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

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<sup>18</sup>. 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 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), (Psárská 2019).

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 zvláště).

- 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

---

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), Michl (2009), Coyle (2010).

<sup>18</sup> Blíže např. Valenčík (2008).

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<sup>19</sup>. 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 zapomenout, že nespolupracující subjekty mohou mít další hráče ve svém okolí, nástupce apod. (např. členy rodiny, dceřině 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<sup>20</sup>. 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. Kapitola 4.5 týkající se systémů regulujících společné užívání zdrojů dále upozorňuje, že sankce má smysl stupňovat - ojedinělé porušení pravidel, respektive porušení, které není závažné, má smysl sankcionovat méně, než opakovaná porušení, respektive porušení způsobující velkou škodu (velkou ztrátu užítku).

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 existující 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<sup>21</sup>, 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<sup>22</sup>), 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

<sup>19</sup> Nespoluprací lze přitom rozumět jako porušení existujících pravidel (přičemž toto porušení může mít skrytý charakter).

<sup>20</sup> 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).

<sup>21</sup> European Commission (2009).

<sup>22</sup> 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).

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 případech 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 Becker (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<sup>23</sup>, 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)<sup>24</sup>. 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.

### **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 nespolečně spolupracoval. Subjekt A se tak vyhne eventuelním nákladům (včetně nákladů obětované příležitosti) spojených s rizikem možnosti nespolečně spolupracovat s subjektem 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 získávají především svým chováním.<sup>25</sup>

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 dokáží 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 kromě toho existují i další rizika porušení spolupráce. Jak konstatuje psychologická teorie<sup>26</sup>, 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 zárukou potom může dát prostředí (tedy organizace), v němž se mladý člověk pohyboval – např. prostředí některých mládežnických organizací, církví apod. Pokud se jedná o prostředí, ve kterém k důležitým hodnotám (z pohledu institucionální ekonomie tedy neformálním institucím) patří úcta k přijatým

<sup>23</sup> Např. Nakonečný (2009), Heissler, Valenčík, Wawrosz (2010b).

<sup>24</sup> Valenčík, Wawrosz, Bedredtinov (2007b), respektive Heissler, Valenčík a Wawrosz (2010b).

<sup>25</sup> 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.

<sup>26</sup> Nakonečný (2009), Zuska (2001).

závazkům, čestnosti apod., je větší pravděpodobnost, že si dotyčná osoba dané hodnoty osvojila a že se jimi bude ve svém životě řídit. Uvedme 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**<sup>27</sup>.

Opakování, respektive častá frekvence jsou potom logickými pobídkami, které podporují spolupráci. Problém věžňova 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<sup>28</sup>. 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 (podrobněji viz Lambsdorff 2007), 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 „*nebudte příliš chytrí*“. Axelrod tuto radu zdůvodňuje zkušenostmi z počítačového turnaje stručně, kde programy uplatňující příliš složitá pravidla (složitě 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

<sup>27</sup> Samotná otázka forem a zejména cílů výchovy je velkým tématem, které však musí zůstat mimo těžiště této práce. Jedná se o obecnou filosofickou otázku. Blíže např. Pelcová (2001), Pelcová (2004).

<sup>28</sup> Paralelní hry do určité míry podněcují krátkodobou spolupráci. Skutečnost, že většina paralelních her může být rovněž porušena (z hlediska terminologie užívané v tomto textu: v rámci paralelní hry nižšího řádu může probíhat paralelní hra vyššího řádu), často vede k danému narušování. Jeho důsledkem však může být rozpad paralelní hry nižšího řádu. K rozpadu může dojít proto, že paralelní hra vyššího řádu je odhalena a subjekty hrající tuto paralelní hru vyššího řádu z ní jsou vyloučeny, čímž ale klesne počet členů nutných k paralelní hře nižšího řádu pod únosnou míru. Případně může paralelní hra (hry) vyššího řádu způsobit takový pokles výkonnosti systému, že systém, ve kterém se jednotlivé paralelní hry hrají, zanikne.

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<sup>29</sup> 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 složitě strategii co nejvíce informací, odhadnout, jak se tato strategie projeví v aktuální hře, tj. vycházet pouze z minulého vývoje, ale ze všech dostupných informací. Platí přitom, že **složitě strategie mohou být pro ostatní hráče příliš komplikované, takže jim neporozumí a nebudou na ně odpovídajícím způsobem reagovat (jak složitě strategie předpokládají), tudíž tyto strategie nedosáhnou žádoucího cíle.** Rovněž lze očekávat, že složitě 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 Axelrod (1984) dané doporučení vědomě formuluje nikoliv jako nebyt 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<sup>30</sup>. 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<sup>31</sup>, a mohou tedy spolupráci se subjektem uplatňujícím příliš složitá pravidla omezovat, respektive s ním nespolečně pracovat vůbec. Zvláště 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<sup>32</sup>.

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<sup>33</sup>, 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 (složitěho) 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

<sup>29</sup> Viz Mankiw (2007), Abel, Bernanke a Croushore (2008).

<sup>30</sup> Zde uvedený popis nikoliv náhodou připomíná problematiku časových zpoždění při realizaci různých vládních politik. Podrobněji např. Hamerníková a Maaytová (2010).

<sup>31</sup> Nakonečný (2009).

<sup>32</sup> Danou situaci, kdy spousta subjektů používá příliš komplexní strategie a pravidla, lze označit za specifický projev situace věznova dilematu – ve výsledku jsou na tom totiž členové dané systému hůře (nerealizují efekty z kooperace), než kdyby složitou strategii neprovozovali.

<sup>33</sup> Např. Gerloch (2009).

existovat zejména v kategorii formálních institucí, tedy v kategorii, která je jednoznačně produktem záměrného lidského jednání<sup>34</sup>.

Pokud bude existovat tlak na dodržování složitějšího pravidla, je pravděpodobné, že subjekty, jež mají složitější 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 jednat 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 institucionální rovnováhy<sup>35</sup>. Důležitý obecný závěr plynoucí z tohoto textu tedy říká, že složitější formální i neformální instituce vytvářejí podmínky pro paralelní hru 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 složitější 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 požadavků 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 složitá, 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 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;

<sup>34</sup> 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. Ničemné literatura (např. Čornej 2002) ukazuje, že i tato pravidla byla porušována.

<sup>35</sup> Pokud formální a neformální instituce nepřispívají k přijatelnému rozvoji, tak nastává institucionální nerovnováha.



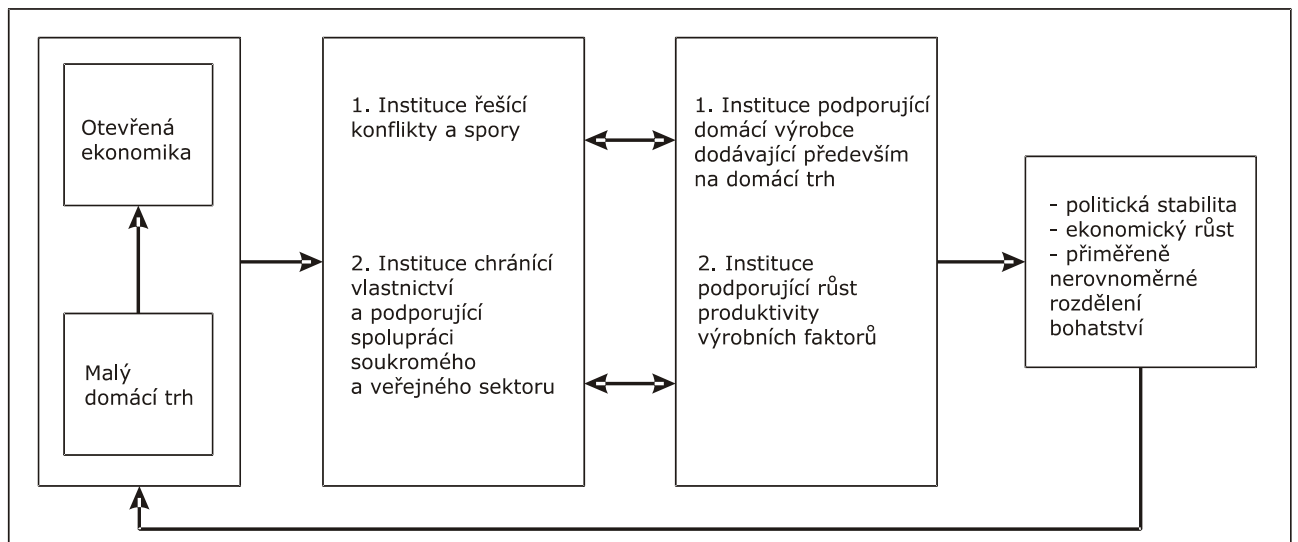
c) politické instituce, které dávaly většině obyvatel možnost vyjádřit své zájmy a dokázaly řešit konflikty mezi jednotlivými osobami mírovými prostředky<sup>36</sup>.

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<sup>37</sup>). 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<sup>38</sup>:

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, která dokážou řešit nepříznivé postavení některých osob (např. tím, že jim umožní investovat do jejich schopností).
5. Instituce podporující růst produktivity v jednotlivých sektorech produkce.

**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<sup>39</sup>. Daná struktura institucí splňuje podmínky, které mají instituce omezující paralelní hry – vedle výše zmíněného omezení závisti omezují i pokušení, aby jednotliví hráči přestali

<sup>36</sup> Lze říci, že v uvedených společnostech vznikl široký dominantní sociální blok.

<sup>37</sup> 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 směřují 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.

<sup>38</sup> Podobný, nikoliv ale shodný institucionální rámec je uveden v Brousseau a Nicita (2010).

<sup>39</sup> Podrobněji rovněž viz North (1990).

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), případně v dílech jiných autorů<sup>40</sup>, 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 této 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 univerzální – existují ve všech systémech, které dosahují ekonomického růstu (blíže např. Holman 2010). 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 popsany 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<sup>41</sup>. 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.

<sup>40</sup> Lze jmenovat např. Katzenstein (1985).

<sup>41</sup> 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 (viz kapitola 4.10). Jako příklad lze zmínit některé východoasijské země. Podrobněji např. Eckert (2001).

## 5. 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 Věžňov dilemma s opakovaním, stala se základem úvah vyúsťujících v přesnou definici evolučně stabilní strategie hra typu Jeřáb a Hrdlička<sup>42</sup>, která je sice obdobou hry typu Věžňovo dilemma s opakovaním 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.<sup>43</sup>

Nashova rovnováha nastává v případě, kdy jednostranná změna strategie jedním hráčem (tj. když všichni zůstanou u své původní strategie, ale jeden hráč svou strategii změnil) 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.**<sup>44</sup>

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 na problém evolučně stabilní strategie v oblasti lidských komunit podíváme prizmatem výsledků dalších významných bádání. Návazně si ukážeme, že problematika hledání evolučně stabilní 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 Ostrom, 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 jejich dlouholetého spolupracovníka (Herzbergová 2015). Obsahuje nejen svědectví toho, jak se jejich dílo rodilo, ale i to, jak vzniklo zaměření jejich bádání daným směrem.

*„Elinor (Lin) a Vincent Ostrom strávili celý život vytvářením školy institucionální analýzy zaměřené na sílu lidské kreativity při řešení kolektivních lidských dilemat. Ostromovovi 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.*

<sup>42</sup> Podrobněji ji popíšeme v dalším textu.

<sup>43</sup> 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 rovnováhu tohoto typu. Pokud je ve hře jediná rovnováha tohoto typu, pak její nalezení splývá s tím, co intuitivně chápeme pod řešením 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.

<sup>44</sup> 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“.

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 „jediné 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 nejdůležitějším 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. (s. 123')

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.

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).<sup>45</sup>

Z hlediska zaměření naší monografie je významný příspěvek 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. Zde jsou některé z nich:

„K 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.

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.

Hra je dána pojmenováním hráčů, definováním jejich strategií, poskytnutím sledu voleb a upřesněním informací o hráčích. Jde o hru, ve které jsou strategie aktérů směřovány 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.

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 širokému publiku, ale jsou často nesprávně

<sup>45</sup> I tuto hru budeme později podrobněji charakterizovat.

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, mezigenerační a mezigenerační, 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.

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

Na makroúrovni dochází ke změnám obvykle z vnějších sociálních, ekonomických nebo politických šoků a z velkých událostí v přírodním prostředí. Příklady jsou snadno vidět. Přejít od monarchické k republikánské formě vlády během francouzské revoluce 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 složitost preferencí, která se projevuje obtížemi, s nimiž se analytik setkává, když se snaží identifikovat sady 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.

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 stability by tedy mohl být založen na alopatické speciaci: generování nových druhů a jejich oddělení (v přírodě geografickými činiteli).

Spolupráce mezi politologií, psychologii, 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.“

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 předvídativosti, 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 předvídativosti, ochotou učinit strategické ústupky, ochotou podstoupit riziko, znalostí preferencí ostatních hráčů.

Dokonalá spolupráce mezi hráči nemusí vždy existovat v důsledku protichůdnosti jejich zájmů, jejich autooptimalizační 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 Nashovy strategie, které jsou založeny na individuální racionalitě. Nashově stabilita totiž

ignoruje možnost protiútoky 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. Předvídatost (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.

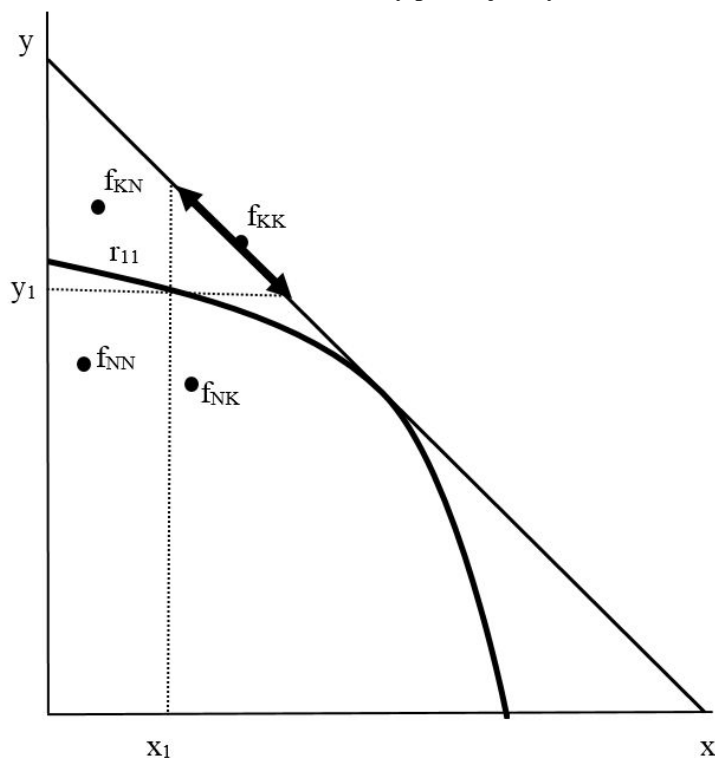
Použitím vhodných definic stability pro analýzu daného konfliktu mohou herní modely generovat uspokojivé výsledky a cenné postřehy. Pokud panují nejistoty ohledně chování hráčů, může být prospěšné použít různé koncepty stability.

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 nespolečné 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 nedostatku 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 (Valčík a kol. 2020). Všechny šest typů rovnováhy lze vyjádřit v rámci konceptu vícebodového rozšíření Nashova vyjednávacího problému, viz:

**Obrázek 3: Model s finálními stavy po vzájemných reakcích**



Zdroj: vlastní výtvar, použito ve Valečník a kol. (2020)

Zde:

$f_{KK}$  je finální situace, kdy oba hráči kooperují, v tom případě řeší příslušnou kooperativní hru

$f_{KN}$  je finální situace, kdy chudší hráč kooperuje a bohatší nikoli

$f_{NK}$  je finální situace, kdy bohatší hráč kooperuje a chudší nikoli

$f_{NN}$  je finální situace, kdy oba hráči nekooperují

Obecné pravidlo, které zde platí, je, že při nekooperaci jednoho z hráčů má druhý hráč, pokud kooperuje, nižší výplatu, než pokud nekooperuje.

Pokud jde o vztah mezi výplatami v jednotlivých případech, mohou zde nastat nejrůznější možnosti, které si uvedeme v dalším pokračování. Lze poměrně snadno vypočítat, že hodnoty výplat hráčů v jednotlivých případech lze převést do tabulky dvouhracové hry, kde příslušné body mají následující hodnoty:

$$f_{KK}(x_{KK}, y_{KK})$$

$$f_{KN}(x_{KN}, y_{KN})$$

$$f_{NK}(x_{NK}, y_{NK})$$

$$f_{NN}(x_{NN}, y_{NN})$$

Následující tabulka je téměř shodná s obecným schématem dvouhracové hry:

**Tabulka 2: Vyjádření dilemat pozičního investování formou dvouhracové hry**

		Bohatší hráč B	
		kooperuje	nekooperuje
Chudší Hráč A	kooperuje	$x_{KK} : y_{KK}$	$x_{KN} : y_{KN}$
	nekooperuje	$x_{NK} : y_{NK}$	$x_{NN} : y_{NN}$

Zdroj: vlastní výtvar, použito ve Valenčík a kol. 2020

Poziční investování lze modelovat formou vícebodového rozšíření Nashova (S, d) vyjednávacího problému, čímž se dostáváme k typu úloha, na které upozorňuje W. Thompson (2010). V některých případech vznikají alternativy odvetných reakcí hráčů, které lze popsat prostřednictvím dvouhracových her, včetně těch, kterými lze vyjádřit základní dilema hráčů v TMT.

#### 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 (*designing 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 uznávána 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 pozorovatele, 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 uznávána 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 útoků on sám, nebo ti, kteří ho podporují, mohou být vystaveni útokům.

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 vícegnerační 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 rovíjí, 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 čtyřgneračních týmů) platí: **Neustále se vzdělávat a zvyšovat kvalifikaci verifikovatelným způsobem.** Každý člen TMT musí vidět vlastní perspektivu stále plnějšiho a přesnějšiho chápání reality jak ve svém oboru, tak i společenského kontextu. Hodné 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. Aktivita v týmu – odborné, společenské, zábavné – se musejí co nejvíce stát zdrojem prožitkového bohatství. Každý člen týmu se v týmu musí cítit „doma“.

3. Nepodceňovat snaha 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 potřeby. Komplementarita rolí umožňuje, aby každý člen TMC 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) by měly být svou přirozenou



autoritou garanty toho, aby příslušníci střední generace zvládli řešení problému nástupnictví tak, aby oni sami mohli postupně začít rozvolňovat se jako naplnění svého působení v TMT.<sup>46</sup>

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. Uvedu 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. (K tomu podrobněji v dalším pokračování).

#### **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 nalézet a popsat?
- Jak jej formulovat na mikroúrovni (malých komunit) a mikroúrovni (velkých typů komunit typu států či celé globální společnosti)?
- Jak souvisí hledání základu evolučně stabilní strategie TMT s hledáním obecné evolučně stabilní strategie lidských komunit?

---

<sup>46</sup> 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 spojení dalšími) **vymanila ze setrvačného trendu společnosti, jejíž ekonomika je stále více založena na diktátu redistribuční moci**.

Z tohoto hlediska formulují následující doporučení mým (ale nejen mým) studentům:

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 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**.
4. Předměty, které studujete, si osvojujte **společně se znalostí historie nejvýznamnějších objevů, ke kterým v nich došlo**. Pozorně si všimněte, 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 spojení.
9. Nezapomínejte, že **komplementarita rolí je nejlepší prevencí nezdavé 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 více **se dokážete motivovat** k tomu, co je přínosné a důležité.

- Jak může nalezení základu evolučně stabilní strategie lidských komunit
- Jaké vlastnosti musí mít základ evolučně stabilní strategie člověka v základu 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 intenzivněji. Rozvoj schopností je tak doprovázen i rozvojem prožitkového bohatství.

Ad 2/ Z hlediska výše uvedené **logiky vzniku intenzivnějších a trvalejších prožitků přenosem stávajících na zprostředkující činnosti, prostředky činnosti a situace (baví nás určitá činnost, máme radost, když něco dostaneme či potěší nás to, že nastala určitá situace)** je rovněž zřejmé, proč **pocitujeme 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 vztahení 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 podle mého názoru 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 Fukuyama 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 „*společnost, 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 rozvoj 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 vyžaduje 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 jednostranná výhoda člena komunity, který získá 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, přeměnu 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.

(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 Öström.

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 pojmut. O jaký „společný zdroj“ zde jde a jakou formu má jeho „správa“.

Z hlediska teorie her je případ, který nazýváme „Tragédie obecní pastviny“ hra typu „Věžňovo 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 vnějšmu 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 nejkompexnějších závěrů v tom smyslu, že zabezpečení evoluční stability v současné (dynamické a patrně i turbulentní) době historického excesu a jeho překonání v každé jiné oblasti je možné jen a jen tehdy, když bude doporučení na konkrétním případě 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 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 odvíjejí 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 různých 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, mám jen výplaty **kk, kn, nk, nn**, Připomínáme 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 "věžňovo dilema" vzniká, když  $nk > kk > nn > kn$ .

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

**Tabulka 3: Dvojmaticová hra s konkrétními hodnotami**

		K	N
		K	6 : 6
Hráč A	N	1 : 8	<b>3 : 3</b>

V tomto případě se nekooperace (podraz) se vyplatí. Tučně a červenou barvou je vyznačena Nashova rovnováha, Hráč, který jednostranně změni 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 jejich pravidel, tj. případná ztráta hráče komunitu neohroží.

**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 ke 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 z 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 „šit 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:

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

Destabilizují faktory lze rozlišit na:

- **Vnitřní:** Rivalita účastníků, soubor 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 nezačínám 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, všimli 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 nesžitě 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 nespolehat 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.

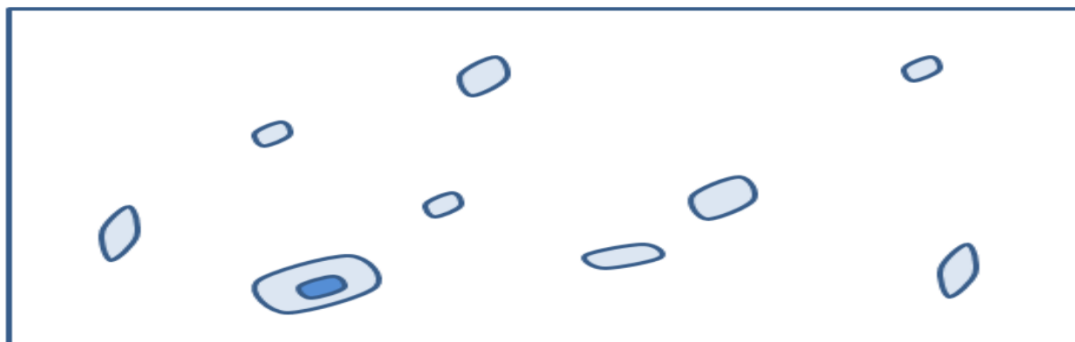
#### Období rozšiřování a sítování TMT

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 k:

- 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 (schopní 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 1 (současný stav) a obrázku 2 (perspektiva, která odpovídá požadavkům na inovační lídrovství).

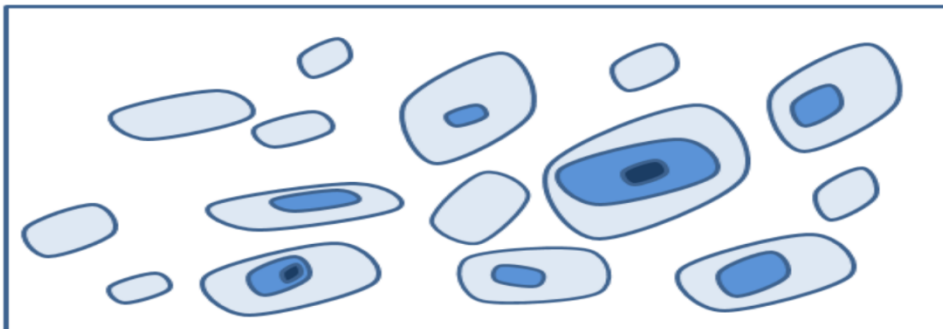
**Obrázek 4: Současný ekonomický prostor z hlediska TMT**



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 5: 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.

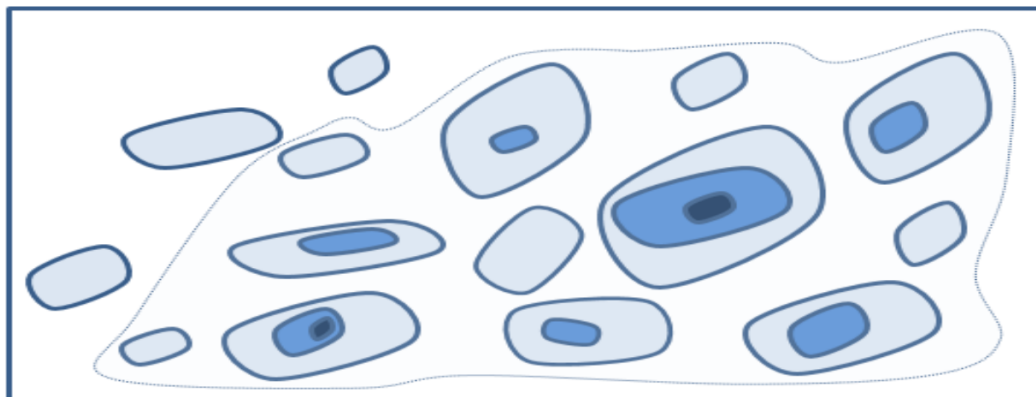
[4] Jak klasifikovat inovační výkonnost TMT?

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 3.

**Obrázek 6: Perspektiva ekonomického prostoru z hlediska TMT**

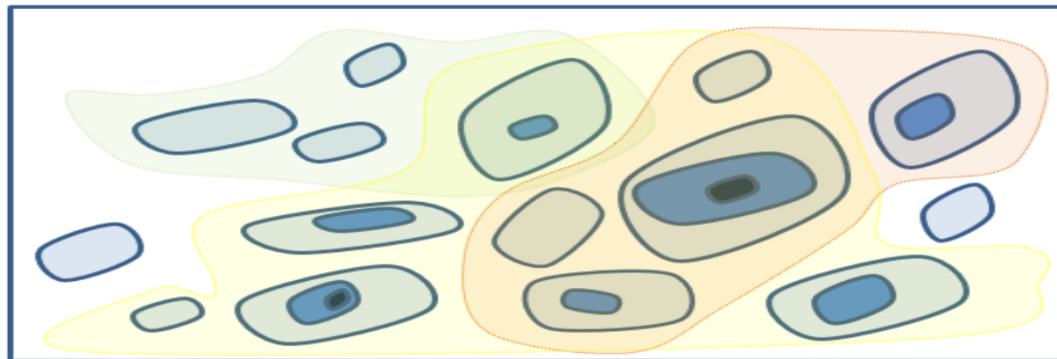


Zdroj: vlastní tvorba i zpracování



Perspektiva: Zde je naznačena role nadpodnikových regionálních sdružení či institucí případně Hubů, které umožňují přenos zkušeností, informací a koordinaci některých aktivit. Při rozvíjení těchto aktivit hrají významnou roli přirození inovační lidé 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 4.

**Obrázek 7: 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 sblíží 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 rozestavené 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 mít 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 systému, 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, tentokrát s podstatně pozičně silnějším protivníkem**. Tato zkušenost se do těch, kteří mají v TMT vůči postavení promítá a postupně se mění v opatrnější postoj.

Připomeňme si obrázek xxx a od něj odvozené zadání dvoumaticové hry xxx. Zde jsme rozlišily čtyři případy:

$f_{KK}$  je finální situace, kdy oba hráči kooperují, v tom případě řeší příslušnou kooperativní hru

$f_{KN}$  je finální situace, kdy chudší hráč kooperuje a bohatší nikoli

$f_{NK}$  je finální situace, kdy bohatší hráč kooperuje a chudší nikoli

$f_{NN}$  je finální situace, kdy oba hráči nekooperují

Obecné pravidlo, které zde platí, je, že při nekooperaci jednoho z hráčů má druhý hráč, pokud kooperuje, nižší výplatu, než pokud nekooperuje.

Interpretace hodnot byla dána v případě, kdy jsme uvažovali poziční investování, reakci chudšího hráče na poziční investování a reakci bohatšího hráče na reakci hráče chudšího, přitom interakcí tohoto typu mohlo být více, hodnoty, které uvádíme, vyjadřují odhad finálních stavů některým z hráčů, tj. to jak vidí hru on.

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):

$f_{KK}$  je finální situace, kdy ten, kdo reprezentuje prostředí, ve kterém TMT působí, i reprezentant TMT kooperují

$f_{KN}$	je finální situace, kdy ten, kdo reprezentuje prostředí, ve kterém TMT působí, nekooperuje, reprezentant TMT kooperuje
----------	--

$f_{NK}$  je finální situace, kdy ten, kdo reprezentuje prostředí, ve kterém TMT působí, kooperuje, reprezentant TMT nekooperuje

$f_{NN}$  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 úrovníchápat 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 poškozován 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 nedocnění 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 poškozován 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 tlak 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 reprezentanta 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  $f_{KN}$ , který odpovídá finální situaci, kdy ten, kdo reprezentuje prostředí, ve kterém TMT působí, **nekooperuje** (buď z vlatní 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 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 (nedocení 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 nedocení 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 není původcem aktivit směřujících proti TMT (že jsou na něj samotného vyvíjeny tlak 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 perspektivě 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 zesíťování TMT v různých stádiích jejich vývoje může proběhnout za určitých podmínek poměrně velmi rychle a současně se zesíťováním TMT proběhnout i nezbytné změny, tj. přeorientace společnosti komplexní reformy vyústující 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 zesíťování nastane, může proběhnout velmi rychle.
- Na bázi efektu zesíťování mohou být nastartovány komplexní reformy a snimi související proměny společnosti vyústující ve společnost, ve kterém dominantním a nejdynamičtější ekonomickým sektorem budou odvětví produktivních služeb.

## 6. 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. - † 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 iránský 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 nanokybů 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 multidisciplinaritý 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 současnosti podnikatelského inkubátoru KANOV vytipováno sedm týmů, které jsou charakteristickou odpovědí 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 expertízy, 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 mijejí 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 týmu. 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 reskripcí 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 komunikaci 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 konkurenceschopnosti 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 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 výtvar, 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 55let. 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 oblastí 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 menšímu 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, 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.



## 7. Literatura

- ABEL, Andrew B.; BERNANKE, Ben S.; CROUSHORE, Dean 2008. *Macroeconomics*. 6th edition. London: Pearson/Addison Wesley.
- AHN, Toh-Keyong; OSTROM, ELINOR; WALKER JAMES M. 2003. „Heterogeneous preferences and collective action“. *Public Choice*. Vol. 117, pp. 295-314.
- ALCHIAN, Armen A. 1950. „Uncertainty, Evolution and Economic Theory“. *Journal of Political Economy*. Vol. 58, No. 3, pp. 211–221.
- AKVINSKÝ, Tomáš 2003. *O pravdě a o myslí*. Praha: Krystal OP.
- AMABLE, Bruno; PALOMBARINI, Stefano 2009. „A neorealist approach to institutional change and the diversity of capitalism“. *Socio-Economic Review*. Vol. 7, No. 1, pp. 123–143.
- ANZENBACHER, Arno 2004. *Úvod do filosofie*. 2. vydání. Praha: Portál.
- AOKI, Masahiko 2001. *Toward a Comparative Institutional Analysis*. Cambridge (MA): The MIT Press.
- AOKI, Masahiko 2004. „An organizational architecture of T-form: Silicon Valley clustering and its institutional coherence“. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 13, No. 6, pp. 473-487.
- ARISTOTELES 2009. *Etika Nikomachova*. Praha: Rezek.
- ARMINGEON, Klaus 2004. „Institutional Change in OECD Democracies, 1970–2000“. *Comparative European Politics*. Vol. 2004, No. 2, pp. 212–238.
- ARROW, Kenneth J.; DEBEREU, Gerard 1954. „Existence of a Competitive Equilibrium for a Competitive Economy“. *Econometrica*. Vol. 22, No. 3, pp. 265–90.
- ARROW, Kenneth J.; HAHN, Frank 1971. *General Competitive Analysis*. San Francisco: Holden-Day.
- ARRUÑADA, Benito 2008. „Human Nature and Institutional Analysis.“ In: BROUSSEAU, Eric; GLACHANT, Jean-Michel (editors). *New Institutional Economics – a Guidebook*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ATKESON, Andrew; LUCAS, Robert E. 1993. „Efficiency and Equality in a Simple Model of Efficient Unemployment Insurance“. *NBER working paper, No. 4381*.
- AXELROD, Robert 1980a. „Effective Choice in the Prisoner’s dilemma“. *Journal of Conflict Resolution*. Vol. 24, No. 1, pp. 3-25.
- AXELROD, Robert 1980b. „More Effective Choice in the Prisoner’s Dilemma“. *Journal of Conflict Resolution*. Vol. 24, No. 3, pp. 379-403.
- AXELROD, Robert 1984. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Book Publisher.
- AXELROD, Robert 1997. *The Complexity of Cooperation – Agent-Based Models of Competition and Cooperation*. Princeton University Press.
- BARDHAN, Pranab 1993. „Analytics of the Institution of Informal Cooperation in Rural Development “. *World Development*. Vol. 21, No. 4, pp. 633-639.
- BARDHAN, Pranab 1999. „Water Community: An Empirical Analysis of Cooperation on Irrigation in South India“. Working paper. Berkeley: Department of Economics, University of California.
- BARDHAN, Pranab 2008. „Institutional Economics of Development: A Critical Assessment“. *Working paper*. Berkeley: University of California.
- BARDSLEY, Nicholas et al. 2010. *Experimental Economics. Rethinking the Rules*. Princeton: Princeton University Press.
- BARRO, Robert J., SALA-I-MARTIN Xavier 2003. *Economic growth*. 2nd edition. Cambridge (Ma): The MIT Press.
- BASTIAT, Frederic 1998. *Co je vidět a co není vidět*. Praha: Liberální institut.
- BAUMOL, William; BLINDER, Alan 2006. *Macroeconomics – Principles and Policy*. Mason (Oh). Thomson South-Western.
- BECKER, Gary S. 1993. *Human Capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*. 3<sup>rd</sup> edition. Chicago: The University of Chicago Press.
- BECKER, Gary S. 1997. *Teorie preferencí*. Praha: Liberální institut.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas 1999. *Sociální konstrukce reality (pojedenání o sociologii věděni)*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury.
- BERLIN, Isaiah 1999. *Čtyři eseje o svobodě*. Praha: Prostor.
- BESANKO David A.; BRAEUTIGAM, Ronald A. 2008. *Microeconomics*. 3rd edition. Hoboken, (N.J.): John Wiley.
- Benzen, Jeanet S. 2012. „How Bad is Corruption? Cross-country Evidence of the Impact of Corruption on Economic Prosperity“. *Review of Development Economics*. Vol. 16, No. 1, pp. 167–184.
- BINMORE, Ken 1994. *Playing Fair: Game Theory and the Social Contract I*. Cambridge (Ma): MIT Press.
- BINMORE, Ken 1998. *Just Playing: Game Theory and the Social Contract II*. Cambridge (Ma): MIT Press.

- BINMORE, Ken 2007. *Playing for real: a text on game theory*. Oxford: Oxford University Press.
- BINMORE, Ken 2009. „Game theory and institutions“. *ELSE Working Papers, No.331*. London: ESRC Centre for Economic Learning and Social Evolution.
- BLANCHARD, Olivier 2010. *Macroeconomics*. 5th edition. Upper Saddle River: Pearson/Prentice-Hall.
- Boatright, John R. 2009. „Rent Seeking in a Market with Morality: Solving a Puzzle About Corporate Social Responsibility“. *Journal of Business Ethics*. Supplement 88 (Oct 2009), pp. 541-552.
- BOETTKE, Peter 2011. *Robustní politická ekonomie pro 21. století*. Praha: Woltres Kluwer.
- BOWLES, Samuel; CHOI, Jung-Kyoo; HOPFENSITZ, Astrid 2003. „The co-evolution of individual behaviors and social institutions“. *Journal of Theoretical Biology*. Vol. 223, pp. 135-147.
- BOWLES, Samuel 2004. *Microeconomics – Behavior, Institutions and Evolution*. New York: Princeton University Press.
- BRANNER, Stuart 2002. „Transaction Between Property Regimes“. *Journal of Legal Studies*. Vol. 31, No. June, pp. 358 – 370.
- BROSIG, Jeannette 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, Eric; GLACHANT, Jean-Michel (editors) 2008. *New Institutional Economics – a Guidebook*. Cambridge (USA): Cambridge University Press.
- BROUSSEAU Eric; NICITA Antonio 2010. „How to Design Institutional Frameworks for Markets“. *Revue d’Économie Industrielle*. No. 129/130 (Mar-Jun 2010), pp. 87-119.
- BROWLING, Edgar K.; JOHNSON, William R. 1984. „The Trade-Off between Equality and Efficiency“. *Journal of Political Economy*. Vol. 92, No 2., pp. 175-203.
- BUBER, Martin 2005. *Já a ty*. Praha, Kalich.
- BUCHANAN, James 2002. *Politika očima ekonomů*. Praha: Liberální institut.
- BUCHANAN, James M.; TULLOCK, Gordon 1999. *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy*. Indianapolis: Liberty Fund, Inc.
- BURÝ, Alois 2007. *Teorie systémů a řízení*. Ostrava: Vysoká škola báňská.
- CAPLAN, Bryan 2007. *The myth of rational voter: why democracies choose bad policies*. Princeton, N.J. Woodstock: Princeton University Press.
- CARMICHAEL, Fiona 2005. *A guide to game theory*. Harlow: Pearson Education Limited.
- COASE, Ronald H. 1937. „The Nature of Firm“. *Economica*. Vol. 4, No. 16, pp. 346-405.
- COASE, Ronald H. 1960. „The Problem of Social Cost“. *Journal of Law and Economics*. Vol. 3, No. November, pp. 1-44.
- COMMONS, John 1924. *The Legal Foundations of Capitalism*. New York: Macmillan.
- COMMONS, John 1934. *Institutional Economics*. New York: Macmillan.
- COYLE, Diane 2010. *The soulful science: what economists really do and why it matters*. Princeton: Princeton University Press.
- ČORNEJ, Petr a kol. 2002. *Dějiny evropské civilizace*. 4. vydání. Litomyšl: Paseka.
- ČORNEJ, Petr a kol. 2003. *Dějiny země koruny české I*. 9. vydání. Litomyšl: Paseka.
- DAHL, Robert 2001. *O demokracii: průvodce pro občany*. Praha: Portál.
- DAHLMAN, Carl J. 1979. „The Problem of Externality“. *Journal of Law and Economics*. Vol. 22, No. 1, pp. 141-162.
- DAVIES, Matt 2010. „Works, products and the division of labour. Notes for cultural and political economic critique“. In: BEST, Jacqueline; PATERSON, Matthew. *Cultural Political Economy*. Oxon: Routledge.
- DAVID, Thomas; MACH, André 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.
- DAVIS, Ann 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.
- DEEG, Richard 2001. „Institutional Change and the Uses and Limits of Path Dependency“. MPIfG Discussion Paper 01/6.
- DEMSETZ, Harold 1967. „Toward a Theory of Property Rights“. *American Economic Review*. Vol. 57, No. 2, pp. 347-59.
- DJILAS, Milovan 1957. *Nová třída: kritika soudobého komunismu*. Curych: Demos.
- DLOUHÝ, Martin; FIALA, Petr 2007. *Úvod do teorie her*. Praha: Oeconomia.
- Dopfer, Kurt; Potts, Jason 2008. *The General Theory of Economic Evolution*. Abingdon: Routledge.
- DVOŘÁKOVÁ, Vladimíra 2002. *Spojené státy americké: společnost a politika*. Praha: Nakladatelství Libri.
- ECKERT, Carter J. 2001. *Dějiny Koreje*. Praha: Nakladatelství Lidových novin.
- EGGERTSSON, Thrainn 1990. *Economic Behavior and Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.

- EKELUND, Robert B.; HÉBERT, Robert F. 2007. *A History of Economic Theory and Method*. 5<sup>th</sup> edition. Waveland Press.
- Epstein, Steven A. 2002. *Genoa and the Genoese, 958-1528*. Chapel Hill: UNC Press.
- EUCKEN, Walter 2004. *Zásady hospodářského řádu*. Praha: Liberální institut.
- EUROPEAN COMMISSION 2009. *Report of The High-Level Group on Financial Supervision in the EU*. Dostupné na [http://ec.europa.eu/commission\\_barroso/president/pdf/statement\\_20090225\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commission_barroso/president/pdf/statement_20090225_en.pdf).
- FALLETI, Tullia G. 2010. „Infiltrating the State: the Evolution of Health Care Reforms in Brazil, 1964-1988“. In: MAHONEY, James; THELEN, Kathleen (editors). *Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power*. Cambridge: Cambridge University Press.
- FASORA, Lukáš 2000a. *Dějiny Itálie 1918 – 1945*. Brno: CERM
- FASORA, Lukáš 2000b. *Dějiny Itálie po roce 1945*. Brno: CERM
- FERRY, Luc 2008. *Rozumět životu: uvedení do filosofie nejen pro mladou generaci*. Praha: Rybka Publishers.
- FIELD, John 2008. *Social Capital*. 2nd Edition. London: Routledge.
- FISCHER, Justina A.V.; TORGLER, Benno 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, Jaroslav 2006. *Zamrzlá evoluce*. Praha: Academia.
- FRANK, Robert H. 1995. *Mikroekonomie a chování*. Praha: Svoboda.
- FRANK, Robert H.; BERNANKE, Ben S. 2002. *Ekonomie*. Praha: Grada Publishing.
- FREY, Bruno S.; STUTTZER, Alois. 2000. „Happiness, Economy and Institutions“. *Economic Journal*. Vol. 110, pp. 918-938.
- FRIEDMAN, David 1989. *The Machinery of Freedom: Guide to a Radical Capitalism*. New York: Open Court Publishing Company.
- FURUBOTN, Erik G.; RICHTER, Rudolf 2005. *Institutions and Economic Theory*. 2<sup>nd</sup> Edition. Michigan: The University of Michigan Press.
- GAMBETTA, Diego 1996. *The Sicilian Mafia: The Business of Private Protection*. Cambridge (Ma): Harvard University Press.
- GERLOCH, Aleš 2009. *Teorie práva*. 5. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- GIORDANA, Gastón A.; MONTGINOUL Marielle; WILLINGER, Marc 2010. „Do Static Externalities Offset Dynamic Externalities? An Experimental Study of the Exploitation of Substitutable Common-Pool Resources.“ *Agricultural and Resource Economics Review*. Vol. 39, No. 2, pp. 305–323.
- GOČEV, Petr 2006. *Co opravňuje vertikální přerozdělování*. Brno: Trast pro ekonomiku a společnost.
- Grochová, Ladislava; Otáhal, Tomáš 2010. „Podnikání a ekonomický rozvoj? Jaký je rozdíl mezi neorakouskou a novou institucionální ekonomikou?“ *Politická ekonomie*. Vol. 58, No. 5, pp. 623 – 640.
- GROOT, Wim; VAN DEN BRINK, Henriëtte M. 2007. „Overeducation in labour market.“ In: HAARTOG, Joop; VAN DEN BRINK, Henriëtte M. *Human Capital – Advances in Theory and Evidence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- GONZÁLES-DÍAZ Manuel; VÁZGUEZ, Luis 2008. „Make-or-Buy Decisions: A New Institutional Economics Approach“. In: BROUSSEAU, Eric; GLACHANT, Jean-Michel (editors). *New Institutional Economics – a Guidebook*. Cambridge (USA): Cambridge University Press.
- GRAAFLAND, Johan F. 2007. *Economics, Ethics and Market*. Oxon: Routledge.
- GRANOVETTER, Mark 1985. „Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness“. *American Journal of Sociology*. Vol., 91, No. 3, pp. 481-510.
- GREIF, Avner 2004. *Institutions: Theory and History*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- GREIF, Avner 2008. „Commitment, Coercion and Market“. In: MENARD, Claudie; SHIRLEY, Mary M. (editors). *Handbook of New Institutional Economics*. Berlin: Springer.
- Greif, Avner; Laitin, David D. 2009. „A Theory of Endogenous Institutional Change“. *American Political Science Review*. Vol. 98, No. 4, pp. 633-652.
- HALL, Kevan 2008. *Speed lead: jak zrychlit a zjednodušit vedení lidí, projektů a týmů*. Praha: Management Press.
- HAMERNÍKOVÁ, Bojka; MAAYTOVÁ, Alena a kol. 2010. *Veřejné finance*. Praha: Wolters Kluwer.
- HAMILTON, Walton H. 1919. „The Institutional Approach to Economic Theory“. *American Economic Review, Papers and Proceedings*. No. 9, pp. 309-318.
- Hardin Garrett 1968. „The Tragedy of the Commons“. *Science*. No. 3859 (13 December 1968), pp. 1243–48.
- HARFORD, Tim 2010. *Logika života*. Praha: Práh.
- HARSANYI, John C.; SELTEN, Reinhard 1988. *A General Theory of Equilibrium Selection in Games*. Cambridge (USA): MIT Press.
- HARTOG, Joop 2000: „Over-education and earnings: where are we, where should we go?“. *Economics of Education Review*. Vol. 19, No. 2, pp. 131–147.

- HAYEK, Friedrich A. 1945. „The Use of Knowledge in Society“. *The American Economic Review*. Vol. 35, No. 2, pp. 519-530.
- HAYEK, Friedrich A. 1960. *The Constitution of Liberty*. London: Routledge.
- HAYEK, Friedrich A. 1994. *Právo, zákonodárství a svoboda*. 2. vydání. Praha: Academia.
- HEIKKILA, Tanya 2004. „Institutional Boundaries and Common-Pool Resource Management: A Comparative Analysis of Water Management Programs in California.“ *Journal of Policy Analysis and Management*. Vol. 23, No. 1; pp. 97-117.
- HEIDEGGER, Martin 1996. *Bytí a čas*. Praha: Oikoymenth.
- HEISLER, Herbert; Valenčík, Radim; Wawrosz, Petr 2010a. *Mikroekonomie základní kurs*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- HEISLER, Herbert; Valenčík, Radim; Wawrosz Petr 2010b. *Mikroekonomie středně pokročilý kurs*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- HEISLER, Herbert; Wawrosz, Petr 2011a. „Investiční příležitosti a znalostní společnost“. In: *Zborník III mezinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho „Veda a vzdelavanie na podporu vzdelanostnej spoločnosti“*. Komárno: Univerzita J. Seleyeho.
- HEISLER, Herbert; Wawrosz, Petr 2011b. „Pareto Improvements Reached through Knowledge Society“. *EBES 2011 Conference – Zagreb, October 13-15, 2011, Zagreb, Croatia*. Istanbul: EBES.
- HESS, Henner 1996. *Mafia and Mafiosi: the Structure of Power*. New York: Lexington Books.
- HEYWOOD, Andrew 2004. *Politologie*. Praha: Eurolex Bohemia.
- HLAVÁČEK, Jiří 1999. *Mikroekonomie sounáležitosti se společenstvím*. Praha: Karolinum.
- HLAVÁČEK, Jiří; TRÍSKA, Dušan 1991: *Úvod do mikroekonomické analýzy*. Praha: Karolinum.
- HOBBS, Thomas 1941. *Leviathan neboli o podstatě, zřízení a moci státu církevního a občanského*. Praha: Melantrich.
- HODGSON, Geoffrey M. 1988. *Economics and Institutions A manifesto for a Modern Institutional Economics*. Cambridge Polity Press.
- HODGSON, Geoffrey M. 2000. „What is the Essence of Institutional Economics?“. *Journal of Economic Issues*. Vol. 34, No. 2 (June), pp. 317-29.
- HODGSON, Geoffrey M. 2003. *Recent Developments in Institutional Economics*. Edward Elgar Publishing, Inc.
- HODGSON, Geoffrey M. 2004. *The Evolution of Institutional Economics: Agency, Structure and Darwinism in American Institutionalism*. London: Routledge.
- HODGSON, Geoffrey M. 2007a. „The Revival of Veblenian Institutional Economics“. *Journal of Economic Issues*. Vol. 41, No. 2, pp. 325 – 340.
- HODGSON, Geoffrey M. (editor) 2007b. *The Evolution of Economic Institutions: a Critical Reader*. Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- HOLMAN, Robert a kol. 2005a. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck.
- HOLMAN, Robert a kol. 2005b. „Konkurence, regulace a antimonopolní politika“. In: CENTRUM PRO EKONOMIKU A POLITIKU: „Přebytek obchodní bilance - zázrak, nebo zákonitost?“ (Sborník ze semináře). Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku.
- HOLMAN, Robert 2007. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurs*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck.
- HOLMAN, Robert 2010. *Makroekonomie: středně pokročilý kurs*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck.
- HOPPE, Hans-Hermann 2009. „Soukromé poskytování obrany“. In: HOPPE, Hans-Hermann. *Demokracie, anarchie a omyly ekonomie*. Praha: Alfa nakladatelství.
- HOWELL, Chris 2007. „The British Variety of Capitalism: Institutional Change, Industrial Relations and British Politics.“ *British Politics*. Vol. 2007, No. 2, pp. 239–263.
- HRADEČNÝ, Pavel; HLADKÝ, Ladislav 2008. *Dějiny Albánie*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny.
- HROCH, Miroslav; KADEČKOVÁ, Helena; BAKKE, Elisabeth 2005. *Dějiny Norska*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny.
- HUME, David 2007. *A Treatise of Human Nature: a Critical Edition*. Edited by NORTON, David F. and NORTON, Mary J. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- HURWICZ, Leonid 1973. „The Design of Mechanisms for Resource Allocation“. *American Economic Review*. Vol. 63, No. 2, pp. 1- 30.
- HUYSEUNE, Michael 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.
- CHALUPA, Jiří 1999. *Dějiny Argentiny, Uruguaye, Chile*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny.
- CHALUPNÍČEK, Pavel 2009. *Altruism, Non-Profit Sector, and Social Capital. An Institutional Analysis. Ph.D. Thesis*. Praha: Vysoká škola ekonomická
- CHANG, Ha-Joon (editor) 2007. *Institutional Change and Economic Development*. New York: United Nations University Press.

- CHAVANCE, Bernard 2009. *Institutional economics*. London: Routledge.
- JACKSON, Peter M.; BROWN, Charles V. 2003. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia.
- JACOBS, Alan M. 2010. „Policymaking as Political Constraint: Institutional Development in the U.S. Social Security Program“. In: MAHONEY, James; THELEN, Kathleen (editors). *Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power*. Cambridge: Cambridge University Press.
- JÍLEK, Josef 2009. *Finační trhy a investování*. Praha: Grada Publishing.
- JONES, Terry; EREIRA, Alan 2008. *Barbaři: neotřelý pohled na dějiny Římské říše*. Praha: Mladá fronta.
- JOSKOW, Paul L. 2008. „Introduction to New Institutional Economics: A Report Card“. In: BROUSSEAU, Eric; GLACHANT, Jean-Michel (editors). *New Institutional Economics – a Guidbook*. Cambridge (USA): Cambridge University Press.
- JUREČKA, Václav 2008. „Proč studovat a vyučovat institucionální ekonomii“. In: JUREČKA, Václav (editor). *Institucionální ekonomie a její pedagogizace*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická universita.
- JÜTTING, Johannes 2003. „Institutions and Development: Critical Review“. *Working Paper No. 210A* Paris: Organization for Economic Cooperation and Development. Dostupné na: <http://www.oecd.org/dataoecd/19/63/4536968.pdf>.
- KAMENÍČEK, Jiří 2003. *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování*. Praha: Karolinum.
- KANT, Immanuel 1975. *Kritika soudnosti*. Praha: Odeon.
- KANT, Immanuel 2001. *Kritika čistého rozumu*. Praha: OIKOYMENH.
- KATZENSTEIN, Peter J. 1985. *Small States in World Markets. Industrial Policy in Europe*. Ithaca: Cornell University Press.
- KEELY, Brian 2007. *Human capital. How what you know shapes your life*. Paris: OECD.
- KELLER, Jan; TVRDÝ, Lubor 2008. *Vzdělanostní společnost: chrám, výťah a pojišťovna*. Praha: Sociologické nakladatelství
- KEYNES, John Maynard 1963. *Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz*. Praha: Nakladatelství ČSAV.
- KIRZNER, Israel 1998. *Jak fungují trhy*. Praha: Megaprint.
- KIRCHGASSNER, Gebhard 2008. *Homo Oeconomicus : The Economic Model of Behaviour and Its Applications to Economics and Other Social Sciences*. New York: Springer.
- KIRMAN, Alan P. 2007: „Individual and aggregate behavior: of ants and man“. In: HODGSON Geoffrey M. (editor). *The Evolution of Economic Institutions: a Critical Reader*. Cheltenham: Edward Edgar.
- Klaus, Kreiser; Neumann, Christoph K. 2010. *Dějiny Turecka*. Praha: NLN, Nakladatelství Lidové noviny.
- KLAUS, Václav 2009. „Je Schumpeterova vize konce kapitalismu stále relevantní?“. *Politická ekonomie*. Vol. 57, No. 1, pp. 123-126.
- KLAUS, Václav 2010. *Žofínské fórum 2010 – malé zamyšlení nad dnešní dobou*. Dostupné na: <http://www.klaus.cz/clanky/2534>.
- KLAUS, Václav; TRÍSKA, Dušan 2007. „Ke kritice používání konceptu solidarity a diskriminace v intertemporální analýze tzv. globálních problémů“. *Politická ekonomie*. Vol. 55, No. 6, pp. 723-750.
- KLUSOŇ, Václav 2004. *Instituce a odpovědnost: k filosofii ekonomické vědy*. Praha: Karolinum.
- KLVAČOVÁ, Eva a kol. 2006. *Dobývání renty: teorie a praxe*. Praha: Professional Publishing.
- KLVAČOVÁ, Eva a kol. 2008. *Fenomén dobývání renty a jeho vliv na české veřejné finance*. Praha: Professional Publishing.
- KOLOKOLTSOV, Vassilij N.; MALAFEYEV, Oleg A. 2010. *Understanding Game Theory: Introduction to the Analysis of Many Agent Systems with Competition and Cooperation*. New Jersey: World Scientific.
- KOMÁREK, Stanislav 2006. *Hlavou dolů: eseje o přírodě a společnosti*. Praha: Dokořán.
- KOMÁREK, Stanislav 2008. *Příroda a kultura: svět jevů a svět interpretací*. Praha: Academia.
- KOUBA, Karel; VYCHODIL, Ondřej; ROBERTS, Jitka 2005: *Privatizace bez kapitálu – zvýšené náklady české transformace*. Praha: Karolinum.
- KOUCKÝ, Jan; KOVAŘOVIC, Jan 2007. *Nová rizika a nové příležitosti: perspektivy středního vzdělávání*. Praha: Universita Karlova, Pedagogická fakulta.
- KOUKOLÍK, František 2003. *Já: o vztahu mozku, vědomí a sebeuvědomování*. Praha: Karolinum.
- KOUKOLÍK, František 2007. *Proč se Dostojevskij mýlil?: o vědomí, empatii, altruismu, lásce, zlu a religiozitě*. Praha: Galén.
- KREBS, Vojtěch; DURDISOVÁ, Jaroslava 2007. *Sociální politika*. Praha: ASPI.
- Krueger, Anne. 1974. „The Political Economy of the Rent-Seeking Society“. *American Economic Review*. 1974, Vol. 64, No. 3, pp. 291-303.
- KUHN, Harold (editor, 1997). *Classics in Game Theory*. Chichester: Princeton University Press.
- KUHN, Peter; RIDDELL, Chris 2010. „The Long-Term Effects of a Generous Income Support Program: Unemployment Insurance in New Brunswick and Maine, 1940-1991“, *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 63, No. 2, pp. 183-204.
- KVASNIČKA, Michal 2008. *Institucionální ekonomie*. Working paper. Brno: Masarykova universita.
- KVASNIČKOVÁ, Alžběta a kol. 1999. *Dějiny ekonomického myšlení*. Praha: Rego.

- Lambsdorff, Johann G. 2007. *The institutional economics of corruption and reform: theory, evidence, and policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lancaster, Kelvin 1969. *Introduction to Modern Microeconomics*. Chicago: Rand McNally.
- LEA, Stehen; TARPY, Roger; WEBLEY, Paul 1994. *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada.
- LEDERMAN, Leon M. 2007. *Einstein, Moe a Joe*. In: BROCKMAN, John (editor). *My Einstein*. Prague: Pragma.
- LIPKA, David 2002. *Demokracie – labuť píseň státu?* In: BOAZ, David. *Liberalismus v teorii a politice*. Praha: Liberální institut.
- LINDAHL, Mikael; Canton, Erik 2007. „The social returns to education.” In: HAARTOG, Jop; VAN DEN BRINK, Henriëtte M. *Human Capital – Advances in Theory and Evidence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LIPSEY, Richard G.; CHRYSAL, Alec K. 2007. *Economics*. Oxford: Oxford University Press.
- LISTINA ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD 1993. Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Dostupný např. na [www.fulsoft.cz](http://www.fulsoft.cz) (placený přístup).
- LOOMES, Graham 1998. „Probabilities vs money: a test of some fundamental assumptions about rational decision making.” *Economic Journal*. Vol. 108, No. 1, pp. 477-489.
- LOOMES, Graham 1999. „Some lessons from past experiments and some challenges for the future”. *Economic Journal*. Vol. 109, No. 2, pp. 35-45.
- LUCAS, Robert E. 1976. „Econometric Policy Evaluation. A Critique”. In: BRUNNER K.; MELZER, A. H. (editors). *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, vol. 1.
- LYOTARD, Jean-Francois 1993. *O postmodernismu*. Praha: Filosofický ústav Akademie věd ČR.
- Mace, Ruth. 2000. „Fair Game.“ *Nature*, 2000, (20th July), pp. 248-249.
- MAGNUSSON, Lars; Ottoson, Jan (editors) 2009. *The evolution of path dependence*. Cheltenham: Edward Elgar.
- MAHONEY, James; THELEN, Kathleen 2010. „A Theory of Gradual Institutional Change“. In: MAHONEY, James; THELEN, Kathleen (editors). *Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power*. Cambridge: Cambridge University Press.
- MANKIW, Gregory N. 1999. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada.
- MANKIW, Gregory N. 2007. *Macroeconomics*. 6th edition. New York : Worth.
- MANKIW, Gregory N.; TAYLOR, Mark P. 2006. *Economics*. London: Thomson.
- MAŇAS, Miroslav 2002. *Teorie her a konflikty zájmů*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- MARSHALL, Alfred 1920. *Principles of Economics*. 8<sup>th</sup> edition. London: Macmillan.
- McCarten, William; Vyasulu Vinod 2004. „Democratic Decentralization and Poverty Reduction in Madhya Pradesh: Searching for an Institutional Equilibrium“. *Developmnet in Practise*. Vol. 14, No. 6, pp. 733-743.
- MCMILIAN, John 2002. *„Reinventing the Bazaar. A Natural History of Markets*. New York and London: Norton.
- MEIER, Rolf 2009. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada.
- MENARD, Claudie; SHIRLEY, Mary M. (editors) 2008. *Handbook of New Institutional Economics*. Berlin: Springer.
- MENZEL, Ulrich 1988. *Auswege aus der Abhängigkeit. Die einwicklungspolitische Aktualität Europas*. Francfort: Suhrkamp.
- MICHL, Aleš 2009. *Jak rozdělit zapákových 100 Kč*. Dostupné na: <http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/ales-michl.php?itemid=6643>.
- MILGROM, Paul; ROBERTS, John. 1992. *Economics, Organization and Management*. New York: Prentice-Hall International.
- MINNITI, Maria 1995. „Membership has its privileges: Old and new mafia organizations“. *Comparative Economic Studies*. Vol. 37, No. 4, pp. 31-47.
- MISES, Ludwig 1990. *Economic Calculation in the Socialist Commonwealth: a Treatise on Economics*. Auburn, AL : Ludwig von Mises Institute.
- MISES, Ludwig 2006. *Lidské jednání – pojednání o ekonomii*. Praha: Liberální institut.
- Mistri, Maurizio 2003. Procedural Rationality and Institutions: The Production of Norms by Means of Norms“. *Constitutional Political Economy*, Vol. 14, No. 4, pp. 301 – 318.
- MLČOCH, Lubomír 2005. *Institucionální ekonomie*. 2. vydání. Praha: Karolinum.
- MLČOCH, Lubomír 2006. *Ekonomie důvěry a společenského dobra*. Praha: Karolinum.
- MLČOCH, Lubomír 2007. „Ekonomie a štěstí: proč více někdy není lépe“. *Politická ekonomie*. Vol. 55, No. 2, pp. 147-165.
- MOLINARI, Gustave de 1999. „Trh a poskytování bezpečnosti“. In: ŠÍMA, Josef (editor). *Právo a obrana jako zboží na trhu*. Praha: Liberální institut.
- Mueller Dennis C. 1986. *Rational Egoism versus Adaptive Egoism as Fundamental Postulate for a Descriptive Theory of Human Behavior*. Melbourne: Centre of Policy Studies, Monash University.

- MUSGRAVE, Robert; MUSGRAVEOVÁ, Peggy 1994. *Veřejné finance v teorii a v praxi*. Praha: Management Press.
- Mwangi, Esther; Ostrom Elinor 2009. „Top-Down Solutions: Looking Up from East Africa's Rangelands.“ *Environment*. Vol. 51, No. 1, pp. 34-44.
- NAKONEČNÝ, Milan 2009. *Psychologie osobnosti*. 2. vydání. Praha: Academia.
- NASH, John F. 1950a. „The Bargaining Problem“. *Econometrica*. Vol.18, pp. 155-162.
- NASH, John F. 1950b. *Non-Cooperative Games*. Ph.D. Dissertation, Princeton University.
- NASH, John F. 1953. „Two person cooperative games“. *Econometrica*. Vol. 21, pp. 128-140.
- NEE, Victor; SWEDBERG, Richard 2008. „Economic Sociology and New Institutional Economics“. In : MÉNARD, Claude, SHIRLEY, Mary M. (editors). *Handbook of New Institutional Economics*. Berlin: Springer.
- NELSON, Richard.; NELSON, Katherine 2002. „On the nature and evolution of human know-how“. *Research Policy*. Vol. 31, No. 5, pp. 719-733.
- NEUMANN, John; MORGERNSTERN, Oscar 1944. *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- NEUSTUPNÝ, Evžen 1995. *Pravěk*. Praha: Fortuna.
- NORTH, Douglass C. 1981. *Structure and Change in Economic History*. New York: NY Norton.
- NORTH, Douglass C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- NORTH, Douglass C. 1991a. „Institutions“. *Journal of Economic Perspective*. Vol. 5, No. 1, pp. 97 – 112.
- NORTH, Douglass C. 1991b. „Towards a Theory of Institutional Change“. *The Quarterly Review of Economics and Business*. Vol. 31, No. 4; pp. 3-11.
- NORTH, Douglass C. 1994. „Economic Performance trough Time.“ *American Economic Review* . Vol. 84, pp. 359-368.
- NORTH, Douglass C. 2003. „The Role of Institutions in Economic Development“. *UNECE Discussion Paper Series*“. No. 2, Vol. 2003 (October 2003).
- NORTH, Douglass C. 2005a. *Understanding the Process of Economic Change*. New Jersey: Princeton University Press.
- NORTH, Douglass C. 2005b. „Institutions and Process of Economic Change“. *Management International*. Vol. 9, No. 3.
- NORTH, Douglass C.; WALLIS, John Joseph; WEINGAST, Barry R. 2009. „Violence and the Rise of Open-Access Orders“. *Journal of Democracy*. Vol. 20, No.1, pp. 55-68.
- OBCHODNÍ ZÁKONÍK 1991. Zákon č. 513/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Dostupný např. na [www.fulsoft.cz](http://www.fulsoft.cz) (placený přístup).
- O'BRIEN, David 1998. „Hayek, Friedrich Augustus von (1899-1992)“. In: NEWMAN, Peter (editor). *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law, vol. 1*. London: Maxmilian.
- OKUN, Arthur M. 1975. *Equality and Efficiency - The Big Tradeoff*. Brookings Institution Press.
- OLŠER, Břetislav 2009. *Izraelské osudy: Tisíc a jedna pravda ve svaté zemi*. Praha: P3K.
- ONOMA, Ato Kwanema (2010). „The Contradictory Potential of Institutions: the Rise and Decline of Land Documentation in Kenya“. In: MAHONEY, James; THELEN, Kathleen (editors). *Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OSBORNE, Martin 2004. *An Introduction to Game Theory (2004)*. Oxford: Oxford University Press.
- OSTROM, Elinor 1986. „An agenda for the study of institutions“. *Public Choice*. Vol. 48, pp. 3-25.
- OSTROM, Elinor 1990. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York: Cambridge University Press.
- OSTROM, Elinor 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, Elinor 2000. „Collective Action and the Evolution of Social Norms“. *The Journal of Economic Perspectives*. Vol. 14, No. 3, pp. 1137-1158.
- OSTROM, Elinor 2008a. „The Challenge of Common-Pool Resources“. *Environment*. Vol. 50, No. 4, pp. 8-20.
- OSTROM, Elinor 2008b. „Doing Institutional Analysis“. In: MENARD, Claudie; SHIRLEY, Mary M. (editors). *Handbook of New Institutional Economics*. Berlin: Springer.
- OSTROM, Elinor; DIETZ, Thomas; STERN, Paul C. 2005. „The Struggle to Govern Commons.“ *Science*. No. 302 (12th December 2003).
- OSTROM, Elinor; NAGENDRA, Harini 2007: „Tenure Alone is not Sufficient: Monitoring is Essential“. *Environmental Economics and Policy Studies*. Vol. 8, pp. 175-199.
- OSTROM, Elinor; ANDERSSON, Krister P. 2008. „Analyzing Decentralized Resource Regimes from a Polycentric Perspective“. *Policy Science*. Vol.41, pp. 71–93.

- Otáhal, Tomáš 2008a. „Teorie podnikatelského objevování“. *Politická ekonomie*. Vol. 56, No. 5, pp. 669 – 683.
- Otáhal, Tomáš 2008b. „Na obranu dobývání renty“. *Ekonomický časopis*, Vol. 56, No. 10, pp. 1019 – 1032.
- Otáhal, Tomáš 2009. „Problém zastoupení v nové institucionální ekonomii“. *Politická ekonomie*. Vol. 57, No. 5., pp 677 – 695.
- PAGANO, Ugo 2007. „Bounded rationality and institutionalism“. In. HODGSON, Geoffrey. (editor). *The Evolution of Economic Institutions: a Critical Reader*. Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- PALACIOS LLERAS, Miguel 2007. *Investing in Human Capital . A Capital Markets Approach To Student Funding*. Cambridge: Cambridge University Press.
- PAOLI, Letzia 2008. *Mafia Brotherhoods: Organized Crime, Italian Style (Studies in Crime and Public Policy)*. Oxford: Oxford University Press.
- PAVLÍK, Ján 2004. *F. A. Hayek a teorie spontánního řádu*. Praha: Professional Publishing.
- PELCOVÁ, Naděžda 2001: *Vzorce lidství. Filosofie o člověku a výchově*. Praha: ISV nakladatelství.
- PELCOVÁ, Naděžda 2004. *Filozofická a pedagogická antropologie*. Praha: Karolinum.
- PELEG, Bezael 1996. „A formal approach to Nash’s program“. *Working paper No.247*. Bielefeld: Institute of Mathematical Economics, University of Bielefeld.
- PELEG, Bezael 1997. „A difficulty with Nash’s program: A proof of a special case“. *Economic Letters*. Vol. 55, pp. 305-308.
- PELEG, Bezael; SUDHOLTER, Peter 2007. *Introduction to the Theory of Cooperative Games*. 2nd edition. Berlin: Springer.
- PELIKÁN, Pavel 2005. „Nová institucionální ekonomie se stává součástí hlavního proudu“, *Listy – časopis studentů VŠE*. Vol. 7, No. 5, pp. 10-16.
- PELIKÁN, Pavel; WEGNER, Gerhard 2003. *The Evolutionary Analysis of Economic Policy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- PENNINGS, Johannes M.; WEZEL Filippo Carlo 2007. *Human Capital, Inter-firm Mobility and Organization Evolution*. Cheltenham: Edward Elgar.
- PERLOFF, Jeffrey M. 2008. *Microeconomics: theory & applications with calculus*. London: Pearson/Addison-Wesley.
- PETŘÍČEK, Miroslav 1997. *Úvod do současné filosofie*. Praha: Hermann a synové.
- PIERSON, Paul 2000. „The Limits of Design. Explaining Institutional Origin and Change“. *Governance: an International Journal of Policy Administration and Institutions*. Vol. 13, No. 4, pp. 475-499.
- PLAMÍNEK, Jiří 1994. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo.
- PLAMÍNEK, Jiří 2008. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada.
- PLATJE, Joost 2008a. „Institutional Capital as a Factor of Sustainable Development: the importance of an Institutional Equilibrium“. *Baltic Journal on Sustainability*. Vol. 14, No. 2, pp. 144–150.
- PLATJE, Joost 2008b. „An Institutional Capital Approach to Sustainable Development“. *Management of Environmental Quality: An International Journal*. Vol. 19 No. 2, pp. 222-233.
- PLATÓN 1997. *Zákony*. Praha: OIKOYMENH.
- PLATÓN 2005. *Ústava*. Praha: OIKOYMENH.
- PLATTEAU, Jean-Philippe 2008. „The Causes of Institutional Inefficiency: a Development Perspective“. In: BROUSSEAU, Eric; GLACHANT, Jean-Michel (editors). *New Institutional Economics – a Guidebook*. Cambridge (USA): Cambridge University Press.
- POLANYI, Karl 1945. *Origins of Our Time: the Great Transformation*. Boston: Beacon Press.
- POPPER, Karl R. 1994a. *Otevřená společnost a její nepřátelé: Uhnutí Platónem*. Praha: ISE.
- POPPER, Karl R. 1994b. *Otevřená společnost a její nepřátelé: vlna proocvtví, Hegel, Marx a co následovalo*. Praha: ISE.
- POPPER, Karl R. 1997. *Logika vědeckého bádání*. Praha: OIKOYMENH.
- POPPER, Karl R. 1998. *Život je řešení problémů*. Praha: Mladá Fronta.
- POPPER, Karl R. 2000. *Bída historicismu*. Praha: OIKOYMENH.
- POTŮČEK, Martin a kol. 2005. *Veřejná politika*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- PROCACCI, Giuliano 2004. *Dějiny Itálie*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny.
- Průša, Jan; RYSKA, Pavel 2012. „Jak se zbavit korupce:Bez povrchních soudů a se znalostí ekonomie.“ *Revue politika*. 18.5.2012. Dostupné na <http://www.revuepolitika.cz/clanky/1671/jak-se-zbavit-korupce>.
- PŘIBÁŇ, Jiří 2001. *Disidenti práva*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- PŘIBÁŇ, Jiří 2007. *Právní symbolismus – o právu, času a evropské identitě*. Praha: Filosofia – nakladatelství Filosofického ústavu ČSAV.
- RAWLS, John 1995. *Teorie spravedlnosti*. Praha, Victoria Publishing.
- RICARDO, David 1956. *Základy politické ekonomie a zdanění*. Praha: SNPL.
- RIDLEY, Matt 2007. *Červená královna*. Praha: Portál
- RIEGEL, Karel 2007. *Ekonomická psychologie*. Praha: Grada Publishing.



- Robinson, Lindon J.; Ritchie, Bryan K. 2010. *Relationship Economics*. Farnham: Gower Published Limited.
- ROMER, Paul M. 1994. „The Origins of Endogenous Growth“. *The Journal of Economic Perspectives*. Vol. 8, No. 1, pp. 3-22.
- ROTH, Alvin E. 1988. *The Shapley Value. Essays in honor of Lloyd S. Shapley*. New York: Cambridge University Press.
- ROTHBARD, Murray N. 1999. „Služby obrany na svobodném trhu“. In: ŠÍMA, Josef (editor). *Právo a obrana jako zboží na trhu*. Praha: Liberální institut.
- ROTHBARD, Murray N. 2001. *Ekonomie státních zásahů*. Praha: Liberální institut.
- ROTHBARD, Murray N. 2005. *Zásady ekonomie*. Praha: Liberální institut.
- ROTHBARD, Murray N. 2009. *Etika svobody*. Praha: Liberální institut.
- ROUSSEAU, Jean Jacques 1949. *O původu nerovnosti mezi lidmi*. Praha: Svoboda.
- ROUSSEAU, Jean Jacques 2002. *O společenské smlouvě, neboli O zásadách státního práva*. Dobrá Voda: Aleš Čeněk.
- SAVVIDES, Andreas; STENGOS, Thanasis 2009. *Human Capital and Economic Growth*. London: Stanford General.
- SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, William D. 2007. *Ekonomie*. Překlad 18. vydání. Praha: Svoboda.
- SARAVIA, Antonio 2008. „Institutional Change from an Evolutionary Perspective: the Mexican Experience.“ *Constitutional Political economy*. Vol. 19, No. 2, pp. 129-147.
- SCREPANTI, Ernesto; ZAMAGNI, Stefano 2005. *An Outline of the History of Economic Thought*. 2<sup>nd</sup> edition. Oxford University Press.
- SELTEN, Reinhard 1999a. *Game Theory a behaviour: selected essays, 1*. Cheltenham: Edgar.
- SELTEN, Reinhard 1999b. *Game Theory a behaviour: selected essays, 2*. Cheltenham: Edgar.
- SEN, Amartya 2002. *Etika a ekonomie*. Praha: Vyšehrad.
- SHIRLEY, Mary M. 2008. „Institutions and Development“. In: MÉNARD, Claude, SHIRLEY, Mary M. (editors). *Handbook of New Institutional Economics*. Berlin: Springer.
- SCHOTTER, Andrew 1981. *The Economic Theory of Social Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SCHREYÖGG, Georg; SYDOW, Jörg 2010. *The Hidden Dynamics of Path Dependence: Institutions and Organizations*. New York: Palgrave Macmillan
- SCHUMPETER, Joseph A. 1934. *Theory of Economic Development*. Cambridge (Ma): Harvard University Press.
- SCHUMPETER, Joseph A. 1942. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Brother.
- SICHERMAN, Nachum 1987. *Over-education in the labor market*. Chicago: University of Chicago.
- SIMON, Herbert A. 1957. *Models of Man*. New York: Wiley.
- SIMON, Julian L. 2006. *Největší bohatství*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury.
- SKLENÁŘ, Karel; SKLENÁŘOVÁ, Zuzana; SLABINA, Miloslav 2002. *Encyklopedie pravěku v Čechách, na Moravě a ve Slezsku*. Praha: Libri.
- SLATER, Dan 2010. „Altering Authoritarianism: Institutional Development in the U.S. Social Security Program“. In: MAHONEY, James; THELEN, Kathleen (editors). *Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SLAVÍK, Jan 1997. *Od výrazu k dialogu ve výchově – artefletika*. Praha: Karolinum.
- SLAVÍK, Jan 2001. *Umění zážitku, zážitek umění: teorie a praxe artefletiky, 1. díl*. Praha: Universita Karlova, Pedagogická fakulta.
- SLAVÍK, Jan; WAWROSZ, Petr 2004. *Umění zážitku, zážitek umění: teorie a praxe artefletiky, 2. díl*. Praha: Universita Karlova, Pedagogická fakulta.
- SLUIS, Justrin; Praag, Mirijam 2007. „Human capital and entrepreneurs“. In: HAARTOG, Jop; VAN DEN BRINK, Henriëtte M. *Human Capital – Advances in Theory and Evidence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SMITH, Adam 2001. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Praha: Liberální institut.
- SMITH, Adam 2005. *Teorie mravních citů*. Praha: Liberální institut.
- SMITH, Jane 2000. *Jak zvyšovat produktivitu týmu: příklady a cvičení*. Brno: Computer Press.
- SMITH, Veron 1991. „Rational choice: the contrast between economics and psychology“. *Journal of Political Economy*. Vol. 99, No. 4, pp. 877-896.
- SOJKA, Milan 2009. „Stane se institucionální ekonomie paradigmatickým 21. stoletím?“ *Politická ekonomie*. Vol. 57, No. 3, pp. 297-304.
- SOJKA, Milan 2010. *Dějiny ekonomických teorií*. Praha: Havlíček Brain Team
- Soukupová, Jana a kol. 2008. *Mikroekonomie*. 4. Rozšířené vydání. Praha: Management Press.
- STEINMO, Sven 2001. „The New Institutionalism“. In: BARRY, Clark; FOWERAKER, Joe (editors.) *The Encyclopedia of Democratic Thought*. London: Routledge.
- STIGLITZ, Joseph E. 1997. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada.

STREECK, Wolfgang; Thelen Kathleen 2005. „Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economy“. In: STREECK, Wolfgang; Thelen Kathleen (editors). *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economy*. Oxford: Oxford University Press.

STRINGHAM, Edward P.; HUMMEL Jeffrey Rogers 2011. „If a Pure Market Economy is so Good, why doesn't it exist? The Importance of Changing Preferences versus Incentives in Social Change“. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*. Vol. 13, No. 2, pp. 31-52.

STRNAD, Jaroslav 2008. *Dějiny Indie*. 2. vydání. Praha: Nakladatelství Lidové noviny.

SVOBODA, František 2007. „Za obzor neoklasické ekonomie: cesta k principům nové institucionální ekonomie“. *Politická ekonomie*. Vol. 55, No. 4., pp. 539-557.

SVOBODA, František 2010. „Ekonomika daru, dar a jeho reflexe v ekonomické teorii“. *Politická ekonomie*. Vol. 58, No. 1, pp. 103-127.

ŠÍMA, Josef 2004. *Ekonomie a právo*. Praha: Liberální institut.

ŠTEFFEL, Ondřej 2009. *Vzdělávání na vysokých školách*. Dostupné na <http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/ondrej-steffl.php?itemid=7657>.

ŠULC, Jaroslav 2005. *Alternativy reformy penzijního systému v České republice*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.

TARNOVSKÝ, Marek 1994. „Karl Raimund Popper, Otevřená společnost a její nepřátelé, díl I.: Platón (recenze)“. *Vesmír*. Vol. 1994, No. 7.

TETŘEVOVÁ, Liběna 2008. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing.

THELEN, Kathleen 2009. „Institutional Change in Advanced Political Economy“. *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 47, No. 3., pp. 471-498.

TICHÝ, Luboš 2006. *Evropské právo*, 3. vydání, Praha: C.H. Beck.

Tollison, Robert D.: 1997. „Rent seeking“. In Mueller D.(editor). *Perspectives on Public Choice*. Cambridge: Cambridge University Press.

TOMŠÍK, Pavel 2005. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.

Tullock, Gordon. 1987. „Rent seeking“. In. EATWELL, J. at all (editor). *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Palgrave Macmillan. vol. 4.

Tullock, Gordon. 1988. „Rent seeking and public reform“. *Contemporary economic policy*. Vol. 6, No. 4, pp. 37 – 49.

TULLOCK, Gordon 1997. *Economics of Income Redistribution*. 2<sup>nd</sup> edition. Boston: Kluwer Academic Publisher.

Tullock, Gordon. 2005. *The Rent-Seeking Society: The Selected Works of Gordon Tullock, Vol. 5*. Liberty Fund Inc.

UK COMMISSION FOR EMPLOYMENT AND SKILLS 2008. *Employability Skills Project*. Dostupné na: <http://www.ukces.org.uk/employability-skills-project>.

ÚSTAVA ČESKÉ REPUBLIKY 1993. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Dostupný např. na [www.fulsoft.cz](http://www.fulsoft.cz) (placený přístup).

VALENČÍK, Radim 1986. „Nestandardní pojetí sociálně ekonomické efektivnosti“. *Politická ekonomie*. Vol. 34, No. 2, p. 208.

VALENČÍK, Radim 2001. *Lidský kapitál a kapitálový trh*. Praha: Ivo Ulrych - Růžičkův statek.

VALENČÍK, Radim 2003. *Ekonomie produktivní spotřeby*. Praha: VŠFS.

VALENČÍK, Radim 2004. „Rozšířený koncept všeobecné rovnováhy“. *Politická ekonomie*. Vol. 52, No. 1, pp. 61-73.

VALENČÍK, Radim 2008. *Teorie her a redistribuční systémy*. Praha: VŠFS – Eupress.

VALENČÍK, Radim 2009. „Skutečné příčiny iracionality ve sporech o reformách systémů sociálního investování a sociálního pojištění“. In: Masarykova universita. *Bílá místa teorie a černé díry reform ve veřejném sektoru. Sborník příspěvků z mezinárodního vědeckého semináře*. Brno: Masarykova Universita, Ekonomicko-správní fakulta.

VALENČÍK, Radim; BEDRETTINOV, Rafik 2009. „Racionální základ morality v redistribučních systémech“. In: *Katolická universita Ružomberok. Sborník IMEM (2009) - Interdisciplinary Relationships in the Theory and Practice of Informatics, Management, Economics and Mathematics*. Ružomberok: Catholic University Ružomberok.

VALENČÍK, Radim; BUDÍNSKÝ, Petr 2009. „Teorie redistribučních systémů“. *Politická ekonomie*. Vol. 57, No 5. pp. 644-659.

VALENČÍK, Radim; BUDÍNSKÝ Petr 2010a. „What are the Causes of Disturbances of Morality in Redistribution Systems.“ *ACTA VŠFS*. Vol., No, 2, pp. 140-162.

VALENČÍK, Radim; BUDÍNSKÝ, Petr 2010b. „Jak „vypočítat“ zdroje morality i příčiny jejího narušení, *Marathon*. Vol. 15, No. 1, pp. 20-22.

- VALENČÍK, Radim; WAWROSZ, Petr; BEDRETTINOV, Rafik 2007a. *Mikroekonomie – bakalářský studijní obor*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- VALENČÍK, Radim; WAWROSZ, Petr; BEDRETTINOV, Rafik 2007b. *Mikroekonomie – magisterský studijní obor*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- VALENČÍK, Radim; WAWROSZ, Petr 2010. „Teorie redistribučních systémů a analýza institucionálního prostředí“. In: Katolická univerzita Ružomberok. *Zborník prednášok z týždňa vedy a techniky Ružomberok 2. - 6. novembra 2009*. Ružomberok: Katolická univerzita.
- VALENTA, František 2001. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba.
- N, Hal R. 2009. *Intermediate Microeconomics: A Modern Approach*. 8<sup>th</sup> Edition. New York: W. W. Norton & Company.
- VEBLEN, Thorstein 1899. *The Theory of the Leisure Class: A Theory of Institutions*. New York: B. W. Huebsch.
- VEBLEN, Thorstein 1898. „Why is Economics not an Evolutionary Science“. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 12, pp. 373-39.
- VEBLEN, Thorstein 1999. *Teorie zahálčivé třídy*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- VOIGT, Stefan 2008a. *Institucionální ekonomie*. Praha: Alfa nakladatelství.
- VOIGT, Stefan 2008b. „Constitutional Political Economy: „Analyzing Formal Institution at the Most Elementary Level.“ In: BROUSSEAU, Eric; GLACHANT, Jean-Michel (editors). *New Institutional Economics – a Guidebook*. Cambridge: Cambridge University Press.
- VOLEJNÍKOVÁ, Jolana 2005. *Moderní kompendium ekonomických teorií*. Praha: Professional Consulting.
- WALLISER, Bernard 2006. „Game Theory and Emergence of Institutions“. *ENPC , Working Paper*. Dostupné na <http://www.pse.ens.fr/walliser/pdf/games.pdf>.
- WAWROSZ, Petr 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, Petr 2007. „Thorstein Veblen a americká meziválečná institucionální ekonomie“. *Marathon*. Vol. 12, No. 3.
- WAWROSZ, Petr 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, Petr 2010a. „Redistribuce a instituce aneb důležité vazby v ekonomice.“ *Scientea et Societa*. Vol. 6, No. 1, pp. 111-127.
- WAWROSZ, Petr 2010b. „Incentives to Irresponsible Behavior and Present Crisis“. In: LACINA, Lubor; ROZEHNAL, Petr; RUSEK Antonín (editors): *Financial crisis: institutions and policies*. Bučovice: Nakladatelství Martin Stříž.
- WAWROSZ, Petr 2010c. „Institucionální a společenská rovnováha v redistribučním systému“. In: BUDINSKÝ, Petr; VALENČÍK, Radim a kol. *Teorie redistribučních systémů: (Jak čist společenskou realitu a oč tu běží?)*. Praha: VŠFS.
- WAWROSZ, Petr 2011a. „Dosahování a narušování institucionální rovnováhy v redistribučních systémech“. *Politická ekonomie*. Vol. 59, No. 4, pp. 526-546.
- WAWROSZ, Petr 2011b. „Network Rules and Company Behavior“. In: University of Applied Sciences. *Pre-Proceedings 1<sup>st</sup> International Conference on Value Chain Management Steyr 2011 Modeling Value, 4<sup>th</sup>-5<sup>th</sup> May 2011*. Steyer: Upper Austria University of Applied Sciences, School of Management.
- WAWROSZ, Petr 2011c. „Some current applications in society“. In Valenčík, Radim; Budínský Petr a kol. *Game Theory (Redistribution and Contextual Games) as a Tool for Human Behaviour Decoding*. Praha: VŠFS.
- Wawrosz, Petr 2012. „Institucionální versus neoklasická ekonomie“. *Ekonomické listy*. Vol. 3, No. 1, pp. 3-20.
- WAWROSZ, Petr; Heissler, Herbert 2011. „Investice do lidského kapitálu jako předpoklad úspěšnosti investic do sociálního kapitálu“. *Naše Společnost*. Vol. 9, No. 1, pp. 3-12.
- WEIBULL, Jorgen 1995. *Evolutionary game theory*. Cambridge: MIT Press.
- WELSCH, Heinz 2004. „Corruption, Growth and the Environment: a Cross Country Analysis“. *Environment and Development Economics*. Vol. 9, pp. 663-693.
- WHITFORD Andrew B. 2002. „Threats, Institutions and Regulation in Common Pool Resources. *Public Choice*. Vol. 35, pp. 125-139.
- WILK, Richard R.; CLIGGETT , Lisa C. 2007. *Economies and Cultures: Foundations of Economic Anthropology*. 2<sup>nd</sup> edition. New York: Westview Press.
- WILLIAMSON, Olivier E. 1967. „Hierarchical Control and Optimum Firm Size“. *Journal of Political Economy*. Vol. 75, pp. 123-138.

WILLIAMSON, Olivier E. 1975. *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

WILLIAMSON, Olivier E. 2000. „The New Institutional Economics: Taking Stocks, Looking Ahead“. *Journal of Economic Literature*. Vol. 38, pp. 595-613.

WILLIAMSON, Claudia R. 2009. „Informal institutions rule: institutional arrangements and economic performance“. Dostupné na [claudiawilliamson.googlepages.com/publicchoice.pdf](https://claudiawilliamson.googlepages.com/publicchoice.pdf).

WILSON, Edward O. 1999. *Konsilience: jednota vědění*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny.

WOOD, Wendy; QIUN, Jeffrey; KASHY, David 2002. „Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, Action“. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 83, pp. 1281-97.

YOUNG, Peyton H. 1998. *Individual strategy and social structure*. New Jersey: Princeton University Press.

ZÁKON O INVESTIČNÍCH POBÍDKÁCH 2000. Zákon č. 72/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Dostupný např. na [www.fulsoft.cz](http://www.fulsoft.cz) (placený přístup).

ZRZAVÝ, Jan; STORCH, David; MIHULKA, Stanislav 2004. *Jak se dělá evoluce: od sobeckého genu k rozmanitosti života*. Litomyšl: Paseka.

ZUPAN, Mark A. 2011 „The Virtues of Free Markets“. *Cato Journal*. Vol. 31, No. 2, pp. 171-198.

ZUSKA, Vlastimil 2001. *Estetika: úvod do tradiční disciplíny*. Praha: Triton.

ŽÁK, Milan; VYMĚTAL, Petr 2005. „Instituce a výkonnost“. *Politická ekonomie*. Vol. 53. No. 4., pp. 545-566.

ŽIVNOSTENSKÝ ZÁKON 1991. Zákon č. 455/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Dostupný např. na [www.fulsoft.cz](http://www.fulsoft.cz) (placený přístup).

AGIM (2019) JAK VYTVÁŘET FUNKČNÍ MEZIGENERAČNÍ TÝMY? [online]. November 15, 2019 [cit. 2021-5-17]. **Dostupné na internetu:** <https://agim-ecce.com/en/post/jak-vytvaret-funkcni-mezigeneracni-tymy>

BOSWELL, R., BOUDREAU, J. 2005. The Relationship Between Employee Job Change and Job Satisfaction: The Honeymoon-Hangover Effect. *Journal of Applied Psychology* [online]. 2005, 90(5) [cit. 2021-5-17].

**Dostupné na internetu:** [https://www.researchgate.net/publication/7601000\\_The\\_Relationship\\_Between\\_Employee\\_Job\\_Change\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_The\\_Honeymoon-Hangover\\_Effect](https://www.researchgate.net/publication/7601000_The_Relationship_Between_Employee_Job_Change_and_Job_Satisfaction_The_Honeymoon-Hangover_Effect)

BROOKS, I. 2003. Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. In: Copmuter Press, 2003, s.74. ISBN: 80-7226-763-9.

ČMA. 2021. XY Transfer [online]. [cit. 2021-5-17]. **Dostupné na internetu:** <https://www.cma.cz/projekty/test-projekt-2/>

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2004. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. C.H.Beck, s.131. ISBN: 80-7179-468-6.

FARKAČOVÁ, L. 2020 Cross-generational Cooperation in the Workplace. [online]. EUROPEUM, 2020 [cit. 2021-5-17]. **Dostupné na internetu:** <https://europeum.org/data/articles/paper-farkacova.pdf>

GARTHE, N., HASSELHORN, M. 2021. The relationship between voluntary employer change and work ability among older workers: investigating the honeymoon-hangover effect. In: *Journal for Labour Market Research*. 2021, 55(1).

Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce [online]. New York: Forbes Insights, 2017 [cit. 2020-10-17]. **Dostupné na internetu:** [https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation\\_Through\\_Diversity.pdf](https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf)

Herzberg, R. 2015. Governing their commons: Elinor and Vincent Ostrom and the Bloomington School, In: *Public Choice*; Dordrecht sv. 163, č. 1-2, s. 95-109.

Herzberg, R. 2020. Elinor Ostrom's Governing the Commons Institutional Diversity, Self- Governance, and Tragedy. In: *The Independent Review*; Oakland Sv. 24, Čís. 4, (Spring 2020): 627-636.

Matějů, P., Schneider, O., Večerník, J. 2003 Proč tak těžko? Praha: Institut pro ekonomické a sociální analýzy. ISBN 80-903316-0-2

Matějů, P., Straková, J. 2003. Vyšší vzdělání jen pro elitu? Rozsah a zdroje nerovností v přístupu k vyššímu vzdělání v České republice. Praha: Institut pro ekonomické a sociální analýzy. ISBN 80-903316-1-0

Matějů, P., Straková, J. 2005. Na cestě ke znalostní společnosti. Kde jsme--? Kritická analýza současné situace. Vol. 1. Praha: Institut pro ekonomické a sociální analýzy, 2005. ISBN 80-903316-2-9

MŠMT. 2021. Metodika vzdělávání distančním způsobem. [online]. [cit. 2021-5-17]. **Dostupné na internetu:** <https://www.msmt.cz/metodika-pro-distancni-vzdelavani>

Mungiu-Pupazan M. 2020. Teamwork - Organizational Efficiency Instrument. In: *Annals - Economy Series*. Constantin Brancusi University, Faculty of Economics, vol. 2, pages 51-57, April. [online]. [cit. 2021-5-17]. **Dostupné na internetu:** [https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2020-02/07\\_Mungiu.pdf](https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2020-02/07_Mungiu.pdf)

Ostrom, E. 1990. *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

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 Śmietaniński. *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. 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5V aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-247-4401-8.

ŘÍHOVÁ, L., PÍSAŘ, P., HAVLÍČEK, K. 2019. Innovation potential of cross-generational creative teams in the EU. In: *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 38-51. doi:10.21511/ppm.17(4).2019.04 (str. 49)

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 na internetu:** [https://www.socialnidialog.cz/images/Prumysl\\_4.0\\_a\\_vyznam\\_tymu\\_s\\_durazem\\_na\\_interdisciplinari\\_a\\_mezigeneracni\\_spolupraci.pdf](https://www.socialnidialog.cz/images/Prumysl_4.0_a_vyznam_tymu_s_durazem_na_interdisciplinari_a_mezigeneracni_spolupraci.pdf)

SANDOR, E., AHRENDT, D. 2020, Living, working and COVID-19 [online]. EUROFOUND, 2020, 33. **Dostupné na internetu:** <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef20023.pdf>

VALERO, D., HIRSCHI, A. 2019, To hangover or not: trajectories of job satisfaction in adolescent workforce newcomers. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2019, 28(2)

[1] Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups*. New York: Basic Books.

[2] Bytheway, Bryce. 1995. *Ageism*. Buckingham: Open University Press.

[3] Chen, M., Y. Chang & S. Hung. (2008) Social capital and creativity in R&D project teams. *R&D Management*, 38(1), 21-34

[4] Dlouhá, J., J. Činčera, K. Jančaříková, J. Dlouhý a H. Schollerová. (2010) *Metodika týmové spolupráce a tvorby týmů pro vysokoškolské vzdělávání*. Centrum pro otázky životního prostředí Univerzity Karlovy v Praze.

[5] Gersick, C.J.G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31,9.

[6] HUB Praha [online]. [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.hubpraha.cz/>

[7] IPSOS (2018). *RODINNÉ FIRMY – zpráva z kvalitativního výzkumu*, listopad 2018.

[8] Jiang, H., Q. Zhang & Y. Zhou. (2018) Dynamic Creative Interaction Networks and Team Creativity Evolution: A Longitudinal Study. *Journal of Creative Behavior*, 52(2), 168-196.

[9] Khang, D.B., & Moe, T.L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project Management Journal*, 39, 72–84 [10] Kratzer, J., R. Th.A.J. Leenders & J. M.L. Van Engelen. (2010). The social network among engineering design teams and their creativity: A case study among teams in two product development programs. *International Journal of Project Management*, 28(5), 428-436

[11] Leenders, R. Th. A.J., J.M.L. Van Engelen & J. Kratzer. (2003). Virtuality, communication, and new product team creativity: A social network perspective. *Journal of Engineering and Technology Management – JET-M*, 20(1-2 SPEC.), 69-92

[12] Mařík V. a kol.: *Národní iniciativa Průmysl 4.0*, Ministerstvo průmyslu a obchodu září 2015, s. 8, dostupné na <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/62020/640376/priloha001.pdf>

[13] McClain, N. M. (2005). *Unique aspects of team cohesion with female athletes* (Unpublished doctoral dissertation). Alliant International University, San Francisco.

[14] Mertl, J. a 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*. Zaječ: MU Brno. s. 180-191, 11 s.

[15] Mink, O. G., Mink, B. P., & Owen, K. Q. (1987). *Groups at work*. Englewood Cliffs, N. J: Educational Technology Publications.

[16] Moran, A. P. (2004). *Sport and exercise psychology*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

[17] Perry-Smith, J.E., & Shalley, C.E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28, 89-106.

[18] Pumera, M. (2018) *Galerie podpořených*. NoVVVinky - newsletter Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání. MŠMT. Praha 4. vydání, 2018.

[19] Rada pro výzkum, vývoj a inovace (2019). *Inovační strategie České republiky 2019 – 2030*. Dostupné na: [https://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/poskytovani-informaci/poskytnute-informace-na-zadost/Priloha\\_1\\_Inovacni-strategie.pdf](https://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/poskytovani-informaci/poskytnute-informace-na-zadost/Priloha_1_Inovacni-strategie.pdf)

[20] Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384–399.

[21] Uzzi, B. & J. Spiro. (2005) Collaboration and Creativity: The Small World Problem. *American Journal of Sociology*, 111(2), 447-504.

[22] Whitaker, D. (1999). *The spirit of teams*. Marlborough, Wiltshire: The Crowood Press.

[23] Vidovičová, L. (2005) Věková diskriminace – ageismus. VÚPSV Praha – výzkumné centrum Brno.

Becker, G. Human Capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education. 3<sup>rd</sup> edition. Chicago: The University of Chicago Press. 1993.

Binmore, K. Playing Fair: Game Theory and the Social Contract I. Cambridge (Ma): MIT Press. 1994.

Binmore, K. Just Playing: Game Theory and the Social Contract II. Cambridge (Ma): MIT Press. 1998.

Binmore, K. Playing for real: a text on game theory. Oxford: Oxford University Press. 2007.

Binmore, K. Game theory and institutions. ELSE Working Papers, No.331. London: ESRC Centre for Economic Learning and Social Evolution. 2009.

Černík, O., Valenčík, R. Wawrosz. P. Economics of Productive Consumption and Multipoint Expansion of Nash Bargaining Problem. Journal of International Scientific Publications: Economy & Business. Burgas: International Scientific Publications, 2020, roč. 14, no. 1, s. 10-25. ISSN 1314-7242.

Carmichael, F. A guide to game theory. Harlow: Pearson Education Limited. 2005

Dhami, S. The Foundations of Behavioral Economic Analysis. Oxford: Oxford University Press. 2017.

Friedman, M. A theory of the consumption function. Princeton: Princeton University Press. 1957.

Loomes, G. Some lessons from past experiments and some challenges for the future. Economic Journal, 109(2):35-45. 1999.

Nash, J. The Bargaining Problem, Econometrica, vol.18, pp. 155-162. 1950a.

Nash, J. Non-Cooperative Games. Ph.D. Dissertation, Princeton University. 1950b.

Nash, J. Two person cooperative games. Econometrica. Vol. 21, pp. 128-140. 1953.

Neumann, J. A Model of General Economic Equilibrium. The Review of Economic Studies, 13(1):1-9. 1945 – 1946.

Osborn, M. An Introduction to Game Theory (2004). Oxford: Oxford University Press. 2004.

Palacios, M. Investing in Human Capital: A Capital Markets Approach To Student Funding. Cambridge: Cambridge University Press. 2007.

Peleg, B., Sundohofer, P. Introduction to the Theory of Cooperative Games. 2nd edition. Berlin: Springer. 2007.

Psárská, M. Determinants of real decision making on productive components of consumption under the current economic conditions of the Slovak Republic, Institute of Technology and Business, České Budějovice. 2019.

Selten, R. Game Theory a behaviour: selected essays, 1. Cheltenham: Edgar. 1999a.

Selten, R. Game Theory a behaviour: selected essays, 2. Cheltenham: Edgar. 1999b.

Thomson W., Lesenberg T. Axiomatic theory of bargaining with a variable number of agents, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.

Thomson W., Bargaining and the Theory of Cooperative Games: John Nash and Beyond, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2010.

Valenčík, R. a kol. Perspektivy a financování odvětví produktivních služeb. Praha: VŠFS. 2014.

## 9. Příloha 1: Reflexe zkušeností z účasti v různých tvůrčích mezigeneračních týmech

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.

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 ještě v 60. letech vyšla knížka „*Věci, vztahy, vlastnosti*“), byl obětí různých pokusů o to, aby mu byly „přistřiženy křídélka“. 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.

Dříve než přejdu k dalšímu příkladu problematiky zrodu a vývoje tvůrčích mezigeneračních týmů (TMT) na základě vlastních zkušeností, uvedu jeden typický příklad toho, s jakými potížemi je nutné počítat, a to na příkladu přímo v aktuálním kontextu epidemie covidu. Ukážu, **jak obtížně je vytvářet a udržet tým v podmínkách, kdy se stále více prosazuje tendence směřování ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na diktátu globálně ovládané průrozdělovací moci.**

Nejdříve připomenu z rozhovoru s profesorkou Věrou Adámkovou:

*„Ústav sér a léčiv (ÚSOL) byl v devadesátých letech na špičce. Došlo k privatizaci, z prostor se staly byty, zbytek se přesunul do jiných míst a k žádnému zásadnímu vývoji a výzkumu tam již nedocházelo... Adam Vojtěch zadal úkol třem přímo řízeným organizacím, aby se pokusily vytvořit českou vakcínu... Jan Blatný s vírou, že bude komerčních vakcín dostatek, ten úkol ukončil.. ÚSOL byl ale opravdu jedinečným pracovištěm... V Česku jsme schopni dát dohromady tým, který může směle konkurovat zahraničním týmům. Nicméně Česko dostatečně tento tým nepodpořilo, protože se spíše věřilo publikovaným pomluvám a nesmyslům... Když jsme dali tyto tři organizace (Ústav hematologie a krevní transfuze, Státní zdravotní ústav a IKEM) dohromady, tak se ukázalo, že jsme schopni úkol začít a dokončit... Podařilo se tedy virus pomnožit, a to velmi výtěžně. Podařilo se jej inaktivovat, což poté ověřovali lidé, kteří nebyli součástí týmu... na každém úseku výzkumu byli opravdoví odborníci. Statistiku hodnotil statistik. Byl tam veterinář, biochemik, virolog a další. Výsledkem byl právě prototyp vakcíny.“*

Celé viz: <https://www.parlamentnilisty.cz/arena/rozhovory/Vojtech-to-spustil-Blatny-ukoncil-Ceskou-vakcinu-proti-covidu-se-ale-darilo-vyvijet-Sefka-vyzkumneho-tymu-odhalila-vse-660043>

Tady se rodil a mohl zrodit (resp. obrodit) typický TMT. Tedy to, co má pro budoucnost každé země, pro její inovační potenciál, ekonomickou výkonnost i odolnost vůči nejrůznějším turbulencím zásadní význam. Proč se nepodařilo možnost, která se nabízelá, využít? Hlavní roli sehrály tyto okolnosti:

1. Příliš exponované místo, kde se TMT rodil („ponořené“ přímo do globální konkurence, kde jde nejen o miliardy, ale také o prestiž a možnost vlivu na velké regiony).
2. Slabost vyšší autority, která projekt podporovala.
3. Připuštění vnějších vlivů (dosazení slabé a snadno ovlivnitelné figurky v podobě ministra Blatného, nulová opora zpravodajské ochrany, nepochopení významu ze strany autority na úrovni vlády).

Obecnější příčinou je podléhání našeho (českého) institucionálního systému tendenci směřování ke společnosti, jejíž ekonomika je založena na diktátu průrozdělovací moci uplatňované v globálním měřítku. Každá země, která se z tohoto směřování nedokáže včas vymanit, se dostane do velkých turbulencí. Pokud se tomu chceme vyhnout, měli bychom se podobných chyb, jaká se stala v tomto případě, vyvarovat.

### **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, o kterých jsem psal v předcházejících dílech.

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 zvat na výbor základní organizace méně zkušené kolegy, vyslyšet je a zavražďovat. 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 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. Tříška a další).

Společně s dalšími jsme začali hledat správně 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 (vydáváného 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 sílela 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 to, že bylo blokováno 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 podřídít 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) dvoušložkové pojetí efektivnosti v díle M. Tomse (tzv. sociálně ekonomické pojetí efektivnosti). Podařilo se mně ho rozvinout do čtyřšložkového 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 schopností 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 napíšu na jednu stránku v 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 ústavu 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 uctívou 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), 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.**

### **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 společenskovedního 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 intenzivně 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*. 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 zamatat 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 projevit 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 naivitu.

Velmi důležitá byla role charismatické osobnosti J. Svobody a zkušenost i organizační zdatnost, kterou získal v pozici filmového režiséra. To se mj. (ale to bylo zvlášť důležité) projevilo 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. Aparátčící většinou využili své známosti a našli si nové zaměstnání, příp. začali podnikat. Zůstali převážně mladí stážísté 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: „*Strážlivě nás nedostanou!*“ Obavy, odhodlání 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 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, čist 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 probírala 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 prostřednictvím „*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 přišel atentát na J. Svobodu. Na Mikuláše v roce 1992. Málem jej nepřezil – zásah nožem do srdeční krajiny a dvojnásobný zásah do jater, kam srazil nůž atentátník. 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 bezpečnosti 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 chovaly, 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 vnitrostranícký 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:

- Patně 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. Patně 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 kteří si uvědomovali význam tohoto tématu. Někteří z nich pak pomohli 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 rektori 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 období 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 vylákan působit jako šéf národní grantové agentury (GAČR), které se se vším svým elánem a poctivostí věnoval, aby pak byl podle a křivě obviněn z nekorektnosti. 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 v samostatných příspěvcích.

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 oblasti uplatnění sejevila 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 zformulovat některé závěry ze zkušenosti budování VŠFS v uplynulých letech:

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).

2. Destruována je věda (prosazováním kritérii, 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.

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 následujícími:

1. Spotřeba (a ekonomický proces jako takový) pro ni končí nikoli vyvoláním užitku (spojeným s uspokojením potřeb), ale nabýváním či uchováním 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 přednost** 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\\_produkтивni\\_spotreby.pdf](https://www.vsfs.cz/prilohy/konference/lk_2019_ekonomie_produkтивni_spotreby.pdf)

(2) [https://www.vsfs.cz/prilohy/konference/bohatstvi\\_a\\_chudoba\\_jako\\_problem.pdf](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. ERZKANYAN. Produktivnoye potrebleniye i ekonomicheskiye kommunikatsii. *Putevoditel' predprinimatel'ya*. 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, rozvoji 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 nejbliže (ekonomií), pokud má tato věda být oporou realizace nezbytných změn v lokálním i globálním měřítku.



## 10. Příloha 2: Reflexe průběhu a přínosů 6. světového kongresu Game Theory Society

V Budapešti se 19. až 24. července 2021 konal o rok odložený 6. světový kongresu Game Theory Society. Projevil se na něm jak roční odklad, tak omezení vyplývající ze současné epidemie Covid-19. Z našeho týmu se ho účastnil O. Černík a R. Valenčík. Protože teorii her intenzivně využíváme, formulujeme pohled na to, kterým směrem vy se teorie her mohla dále vyvíjet (v následujících třech strategických směrech) tak, aby se zvýšila její praktická využitelnost:

### 1. Zkoumat nikoli jen jednotlivé hry, ale soubory (konglomeráty) her.

Toto si teorie her již začíná **uvědomovat** a hovoří se o významu **externalit** (vnějších vlivů) jednotlivých her. Zde platí, že dobrá teorie musí být **homogenní**, v daném případě to znamená, že **externality jednotlivých her mají rovněž podobu her**:

- Dosud nejlépe prozkoumaným a patrně nejjednodušším případem jsou hry s opakováním. Na jednu ukončenou hru navazuje další atd.

- Jeden z nejčastějších případů souvisejících (**kontextuálních, navazujících**) her jsou hry typu **pozičního investování**. Vyhrává ten, kdo do další hry může investovat více (což je triviální hra, ale **mění předcházející hru netriviálním způsobem**), případně **zvysuje pravděpodobnost výhry uměrně rozdílu či poměru částky**, kterou lze investovat v další hře. Hry typu pozičního investování jsou velmi časté a neměl by být problém pracovat s **typem her vyúsťujících v poziční investování**, odsud pak odvodit modifikované řešení předcházejících her. Teorii her by to velmi přiblížilo realitě.

- Jsou ještě nějaké další typy souvisejících her, které by byly **standardním rozšířením nekontextuálních her**? Podle mě jsou to informační a signalizační hry, tj. hry, v nich se do původní hry zapojuje hra spojená s dodáním informací či signalizací něčeho. Pokud **i zde dodržíme princip homogenity teorie, pak nejvýznamnější informací či signalizováním něčeho bude sdělení typu "jaká hra se hraje" či "jaká hra je dominantní (a podřizuje si ostatní hry)"**.

- Pak to mohou být další hry, například spojené se ztrátou či naopak získáním reputace (což výrazně ovlivní řešení her typu věžňova dilema a jim podobných).

### 2. Co je základní hrou v tom či onom případě, tj. problém ukotvení modelu.

S předcházejícím souvisí nastolení otázky v případě řešení jakéhokoli relevantního praktického problému, co je základní hrou v tom či onom případě? To vůbec není triviální otázka. To, že se jí teorie vyhýbá, má za následek, že její modely se vzdalují od reality, **nejsou schopny se formou analýzy souvisejících her přiblížovat k odhalení toho, o co se v tom či onom případě jedná**. Teorie pak místo orientace na praktickou využitelnost jen paběrkuje, číhá na příležitost, že někde najde praktické uplatnění. Taková pozice je nedůstojná teorie her.

### 3. Od preferencí k výnosu z investičních příležitostí, jiná "ontologie" konečných efektů.

Teorie her je příliš poplatná neoklasické ekonomii. Vychází z "maximalizace užítku", ovšem inteligentě popsané formou axiomaticky podané teorie preferencí již v základním díle J. Neumanna a O. Mongersterna.

Ale náš mechanismus prožitků (který je vícerozměrný a mnohem složitější, než si uvědomujeme) je jen mechanismusem **rozhodovacím, nikoli cílovým**.

Cílovou stránku jednání jednotlivců i domácností nejlépe postihl M. Friedman, když uvedl, že **domácnosti mění současný příjem v budoucí tak, aby pořizováním a provozováním aktiv, sestávajících se z lidského i nikoli lidského kapitálu, ze současného příjmu co nejvíce maximalizovaly současnou hodnotu příjmu budoucího**. A subjektivní prožitky jednotlivců jen lépe či hůře na tuto strategickou orientaci v daných konkrétních dobových a kulturních podmínkách orientují.

Základní otázku všech her, které jejich teorie může analyzovat, pak je: **Proč investiční příležitosti, kterými disponují jednotlivci (hráči), nejsou využívány podle míry jejich výnosnosti (aby byla dosažena hicksova rovnováha) a následně pak výnosy rozděleny v rámci některé kooperativní hry s přenosnou výhrou (podle principu kolektivní racionality, resp. paretové rovnováhy)?**

Když budeme hledat odpověď na tuto otázku, zjistíme, že **hlavní příčinou je existence her typu pozičního investování**, což mj. ukazuje, jak spolu všechny tři předpoklady obnovy vědecké a společenské autority teorie her souvisejí.