

# České zemědělství – VII. (Změna paradigmatu)

Dnes již je nesporné, že téma vody a kvalitní půdy bude v našem nejbližším národním zájmu. Voda, to by měla být pro naše politiky prioritou, pokud to s touto zemí myslí dobře. Změnit přístup k vodě a nastolit paradigma »nejdřív voda a pak vše ostatní«, je dnes již zásadní.

Máme až na malé výjimky pouze vodu, co naprší a pokud ji nezadržíme a nevyužijeme, odeče mimo území ČR. S krajinou jsme v rámci hesla »trh vše vyřeší za nás«, prováděli pravý opak toho, než jsme měli.

## Krise z očekávání

Dosud jsme, možná nevědomky, dělali vše pro to, aby voda z našeho území co nejrychleji otekla. Brát půdu jako každý jiný výrobní prostředek, to nespovídá o tom, že ten, kdo to tvrdil, oboru za mák rozuměl. I tací byli ministři. Dnes to činí zpravidla ti, co chtějí rychle zbohatnout. Půda není výrobní prostředek jako jeden v řadě, z mnoha dalších obnovitelných výrobních zdrojů, jak na to hledí ti, co chtějí řídit firmu jen finančně.

Změnou paradigmatu rozumíme i to, že vedle zdravé kvalitní půdy s dostatkem humusu, tedy s vysokou retencí (schopnost zadržovat vodu), budeme, vedle stabilního funkčního zemědělství mj. podporovat např. i zadržování dešťové vody u budov, šedé vody ze sprch, koupelen k zalévání, dále její využití na WC (denně se v ČR spláchne 200 miliónů litrů pitné vody) atd.

Tam to u obyvatel v malém musí začít a doufáme, že začíná. Musí to souviset s podporou lidí, co se takto odpovědně chovají atd. Protože, pokud se to naučíme v malém, tak to povede jako příklad do celé společnosti. Od toho si platíme politiky a stavovské organizace.

## Krajina a zemědělství

V zemědělství bude zásadně do budoucna třeba změnit klíč, podle kterého lze jinak definovat dotace. Dotace jsou silně motivační a budou konečkonců měnit chování, a vedle dalších promyšlených stimulačních či sankčních prvků, povedou nesporně ke zlepšení. Psal jsem o tom s Pavlem Novotným, předsedou ZD Bernartice, Jaroslavem Hánou, ředitelem spol. Meclovská, a.s., Petrem Šimečkem, předsedou ZD Staré Hamry a dalšími již před pár lety, že »situace vypadá tak, jak fungují stimuly«. Toto moudro by si měl ministr k desateru dát do kanceláře.

Při určitém zjednodušení je dotace vlastně pobídka, aby se zemědělec nechoval zcela tržně, ale že bude motivován k naplňování i ji-

ných než produkčních funkcí. Zemědělec, vedle lesníka, je tedy jakýmsi správcem krajiny, více než 4/5 území ČR. Uvést krajinu dnes do pořádku pro zemědělské hospodaření, to znamená vytvořit jakýsi sofistikovaný systém obrovského množství drobných prvků a opatření za účelem retence vody v krajině.

Jsem přesvědčen, že stát má stále nástroje, přes snahu vyznavačů trhu, je eliminovat, k tomu, aby se hospodařilo, tak jak se má.

## Externality

Dát krajinu do pořádku, mj. též znamená uchránit, pokud možno krajinu od obou extrémů, resp. zmírnit dopad sucha a povodní. Začít se mělo před 15 – 20 lety, tj. za vlády M. Zemana. Spíše se dělalo leccos pro znečistění půdy. Ale dnes již víme, že sucha a přívalové deště mají společné příčiny, a tedy i společná řešení. Jsou to dvě strany jedné mince.

Lze tomu čelit např. dodávkou statkových hnojiv, kompostů, obecně organické hmoty do půdy, tedy též zeleným hnojením, osevními postupy apod. Dále tím, že připravíme či postavíme řadu drobných prvků, které budou vodu zadržovat, jednak krátkodobě, ale zejména i dlouhodobě, tedy ji distribuovat v době nedostatku.

Musíme dospět do stavu, abychom krajině přidali (někdo říká, vrátili), řekneme jakýsi retenční systém např. nádrží, umělých či přirozených mokřadů, různých poldrů, mezí, příkopů, remízek atd. Máme zde v zásadě jen vodu, co naprší, jsme střecha Evropy. Zadržování vody v naší krajině je tedy klíčové, protože voda je stabilizujícím prvkem daného území.

Ale většina vody odeče bez užitek, přitom bude tepleji a budeme mít problémy s vláhou v půdě. Pokles živočišné výroby znamenal snížení kvality půdy a k tomu se následně přidala negativní změna ve skladbě pěstovaných plodin.

## Prediktivní hodnota

Pokud budeme točit tři plodiny, z toho dvě nejsou převážně na produkci potravin, tak se půda časem vyčerpá. Již jsme o tom psali dříve, ale třeba jediná změna, např. asi 20 – 25 % pícnin na o.p. u podniků s BPS, může přinést pozitivita ve



Zleva doprava: Jaroslav Hanák, prezident Svazu průmyslu a dopravy ČR, Jan Wiesner, prezident Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR a Jaroslav Šubrt, firemní sociolog a nejdéle sloužící hodnotitel TOP manažerů po zasedání Řídícího výboru soutěže Manažer roku.

zvyšování kvality půdy. Diskutujeme o tom.

Tím bychom dostali, i při snížení ŽV, do osevních postupů plodiny, které vážou dusík v půdě, zlepšují vodní režim, prokořeňují hlubší vrstvy půdy, obohacují půdu organickou hmotou, tolik potřebnou pro činnost mikroorganismů, žížal atd., působí protierozně atd.

Nerespektujeme charakter údolních niv, vodní toky jsme zkrátili o třetinu, odvodnili jsme třetinu zemědělské půdy, zlikvidovali jsme drobná stabilizační opatření typu – remízka, mez atd. Je nesporné, že snížení živočišné výroby následně negativně ovlivnilo osevní postupy a obecně rostlinnou výrobu. Jen pro připomenutí z naší krajiny zmizely tisíce rybníků, ty byly na 180 tis. ha, dnes jen na 60 tis. ha (tehdy chov ryb přinesl i významnou obživu obyvatel).

Zemědělci se musí zaměřit na to, že se mění klima, vše nasvědčuje tomu, že nevratně. U nás se ale nedostávají statková hnojiva, máme 0,4 DJ/ha. Je hodně zemí EU, kde tento poměr je podstatně vyšší a posledních 15 let se ještě zvýšil. Přitom u nás zemědělská soustava chradne, potvrzují to tvrdá data, které má k dispozici prezident AK ČR ing. Zdeněk Jandajsek, CSc. Na

rozdíle od okolních zemí, kde mohou být. Co to máme za politiku?

## Strategie adaptace

Každopádně mít zdravou krajinu dnes již znamená řešit ekologické, produkční a hydrologické hledisko současně. Možná by tomu prospělo lépe promyšlet pozemkové úpravy. K tomu ještě poznamenáváme, že podstatné je, zda v krajině převládají tzv. »ohříváče« či »ochlazovače«. K ohříváčům patří např. i velké bloky odvodněné orné půdy, což souvisí i s režimem srážek velkého a malého oběhu, jak jsem psal minule. Zlikvidovali jsme malý cyklus vody, to pak způsobuje častější výkyv lokálního počasí. Ten lze vrátit mj. změnou zemědělského hospodaření.

Snížili jsme hydrologickou funkci lesů, mj. i změnou porostů, ve prospěch např. smrku. Ve vyšších polohách lesů je ideální jedlo bučina, v nižších např. habrové doubravy, navíc jsou tyto porosty biologicky cenné atd. Snížili jsme retenční a akumulaci potenciál naší krajiny, v zemědělství pak kvalitu většiny zemědělských půd, tedy pórovitost, strukturovitost, půdní život s dostatkem žížal (víte, že by mělo jít o největšího přítele zemědělce) apod. a spoustu funkcí s ní spojených.

Jsou podniky, kde to sledují, např. v ZD Ostaš v čele s ing. Jaroslavem Ládem. Víme, že organická hmota, činnost žížal, mikroorganismů aj., má za následek ty vlastnosti půdy, které potřebujeme k zadržování vody. Není pravda, jak tvrdil jeden průzkum (ČZU Praha – Suchdol, fakulta ŽP), že vlastník se k půdě chová 3x lépe než nájemce. Znam případy, kde je to právě naopak.

### Funkce zeleně

Pro celou ČR je do budoucna zásadní zvyšovat podíl zeleně. Již jsme o tom psali dříve, kolik vody ze zeleně vytranspiruje za 24 hodin, o kolik stupňů Celsia se sníží teplota vzduchu (funkce ochlazení, jakési přírodní »lednice«). Dále má význam pro kvalitu vzduchu, vyrovnávání teplotních extrémů ve dne a v noci, pro pohlcování, a tedy tlumení hluku. Významně též snižuje ve městech prašnost, prach se zachytává na listech, ten je pak při dešti zplavován na zem a odteče mimo prašné území.

Obecně tedy posiluje zdravotní stav populace, je zdrojem inspirace, estetických prožitků a relaxace, které v dnešním pře-technizovaném světě plní významnou kompenzační funkci. V neposlední řadě stromy vytvářejí kyslík, jeden vzrostlý strom pro 12 obyvatel atd., plní funkci větrolamu, tedy snižují větrnou erozi atd. Zde je veliký nedostatek edukace obyvatelstva.

Stromy nás totiž dokážou naplnit klidem a v jejich blízkosti se cítíme dobře. Navíc je prokázáno, že příznivě ovlivňují pozitivně náš krevní tlak a další hodnoty. Víte, že procházka lesem ve dne (fotosyntéza) znamená jakousi »kyslíkovou sprchu«. Dále např. jehličnaté porosty eliminují viry a bakterie poletující vzduchem, dotěrný hmyz odpuzuje např. ořešák vlašský atd.

### Funkce politika

Politika není třeba odpuzovat jako dotěrný hmyz, naopak je třeba jej přinutit k řešení spousty věcí, které by politika měla zajímat, např. odvozená, závislá, (s nesamostatným postavením), subdodatelská česká ekonomika. Přidaná hodnota, od které se mj. odvíjí výše mzdy, ta se, bohužel, realizuje někde jinde. Ale politik, pokud je to státník, tak musí nastolit (vrátit do společenských diskusí) téma HDP a HNP. Pokud politici neznají rozdíl, může být, jak poznamenal jeden bytostný sedlák, jen vyžírka.

Nemáme pod kontrolou ani klí-



Hodnotitel TOP manažerů od r. 1993 ing. Jaroslav Šubrt, PhDr., se světově uznávaným ekonomem českého původu, prof. ing. Milanem Zeleným, DrSc., Ph.D., propagátorem Baťova systému, konzultantem zahraničních vlád a podniků, univerzitním profesorem Fordham University New Yorku, též univerzity T. Bati ve Zlíně.

čová odvětví a jsme svědky dobývání renty ze strany zahraničních vlastníků. Bohužel, politik má díky svým poradcům nacvičeno asi 10 manipulací, které, světe div se, stále fungují. Takže řešení hlubších problémů ve prospěch této země, je sakra daleko. Zdá se, že politické elity umějí kvalitně pracovat jen pod tlakem voličů! Čí je to vina?

Tlak občanské společnosti je zásadní. Dodnes chybí definice národního zájmu v oblasti ekonomické. To, že jsou nízké mzdy není prioritně způsobeno produktivitou práce, ale tím, že ekonomika trpí vysokými odlivy zisků do zahraničí. Typickým rysem subdodatelské ekonomiky s nesamostatným postavením je práce jen ve mzdě.

### Evoluce eliminuje úchytky

Málo se ví, ale co do zásob vody jsme třetí nejhorší v Evropě. Zní to až absurdně, ale výsledkem toho, že moc prší (přivalové deště) je sucho. Vody sice padá zhruba stejně, ale jinak a jindy. Řečeno jednoduše, adaptační strategie spočívá v zadržování vody v krajině, aby neškodila ve velkém množství a byla k dispozici v době sucha.

Tedy sucho a povodně jsou dvě strany jedné mince, oboje je třeba brát jako jeden celek. V kontextu změny klimatu přibývá a přibývat bude tropických dnů, extrémních událostí – sucha či přivalových srážek.

Preventivní opatření již nebude

stačit, adaptační opatření je vlastně již léčba toho, co zde máme. Rozhodující správcem naší krajiny je zemědělec. Musíme začít razantně řešit strategii adaptace na klimatické změny. Je úplně jedno, jsou-li způsobeny člověkem či jsou cyklického charakteru (jak tvrdil náš »vševěd« ing. Klaus).

Jde o ničím nepodložený teoretický koncept. Z vědecky metodologického hlediska by to šlo tvrdit, pokud by byla ještě jedna planeta Země, kde nežijí lidé, a stav by byl stejný.

### Kdo zachrání vaši firmu

Dodnes přetrvává rozpor mezi deklarovanými způsoby řízení a reálným stavem fungování českých firem. Většina lidí má ze změny obavu, představuje pro ně neznámý prostor a narušení dosavadní jistoty a stereotypů. Proto se změna a její nutnost musí lidem vysvětlit a poukazovat na fakt, co by se stalo, kdyby nenastala. Sociální inteligence, která souvisí s realizací nezbytných změn, dnes ve vyspělých ekonomikách rozhoduje o úspěchu manažera, a tedy jím řízené firmy až do výše 75 %.

To souvisí i se systémem řízení Baťa, se kterým jsem se v některých zemědělských podnicích setkal. Je zcela patrný v ryze českém podniku, např. SOMA a FOSFA. Tam je mj. důležitá emocionální stránka získávání lidí pro změnu a důraz na přínos změny pro zaměstnance,

např. větší jistota do budoucnosti, úspěšnost firmy, zajímavější práce apod.

Pro některé z nich se může stát změna dokonce dobrodružstvím. Lidé vyžadují jistotu, která ale v měnícím se světě neexistuje. Změna je nutností k přežití. Ve firmách, kde to zvládli, je vysoká šance na přežití v současném světě. Jsou sice ochotni následovat někoho, v koho mají důvěru a současně jsou partnery změny, ne jenom vykonavatelé příkazů. Kdo zachrání vaši firmu?!

### Benefit analýza

Nacházíme se již ve složité situaci, a proto je třeba porovnávat užitek a náklady, jde o tzv. cost-benefit analýzu (CBA). Ta vždy úzce souvisí s ekonomickou efektivností, což znamená takové využití zdrojů, aby byl maximalizován potřebný užitek. Existují 2 základní typy CBA, ex ante (při zahájení záměru) a ex post (po provedení záměru). Mezi typem je in medias res, který má společné rysy obou předchozích a používá se v průběhu.

Nesporně to souvisí i s uvažováním zemědělců, tj. vybrat varianty blížící se parametru užitná hodnota (úrodnost, výnosy)/cena (náklady k dosažení cílového stavu, jednotky produkce).

V zemědělství budou specialisté, např. hydro pedologové, co se budou věnovat otázkám půdního a zemědělského sucha. Perspektivní bude zlepšovat základní půdní vlastnosti ve vztahu k eliminaci dopadů sucha na výši produkce plodin, a to pomocí např. aplikace půdních aktivátorů – viz ing. F. Václavík »Optimalizace plodinových systémů v suchých podmínkách«.

Výskyt zemědělského sucha bude dost zásadní problém, jehož dopady budeme se změnou klimatu řešit. V této souvislosti bude nutné změnit přístup i ke vzdělávání.

### Rychlost změny

Metody řízení by se měly přizpůsobit změnám, které nastávají. Přeorientovat se na permanentní inovace, např. v návaznosti na postup klimatické změny, na rychlé zavádění nových věcí. Zde jen připomeňme debatu na téma cena mléka (resp. náklady na 1 litr) u českého strakatého a holštýnského plemene skotu či zařazení pícnin na o.p. u podniků provozujících BPS atd.

Tak jako se proměňuje celá společnost, musí se proměňovat i styl řízení. Připomeňme si, ještě v 90. letech byl management založen na chladných úvahách, kal-

kulacích a dalších propočtech. Na takovéto strohé řízení musí dnes firma zapomenout. Určitě tam nebude patřit to, že lidé budou hodnoceni na základě jakýchsi »bodů«, jako žáci.

Takovéto přístupy budou snižovat prožívání emocí, bez jejich vyšší úrovně nebude firma dobře fungovat. Moderní TOP manažer musí mít úplně jiné vlastnosti než bodovací lidé. Správně prováděné hodnocení zaměstnanců, kterého ale např. psychopat není schopen, má rozhodující vliv na lepší poznání a další využívání potenciálu zaměstnanců.

### Firemní kultura

Každá organizace má svou firemní kulturu, která na její úspěšnost pozitivně nebo negativně působí. Proto by firemní kultura měla být cíleně formována a vytvářena. Hlavní roli na tom mají vlastníci (představenstvo organizace) a vrcholoví manažeři. Jde o soustavu hodnot, norem a postojů, které nemusí být někde prezentovány, třeba v nějakých kodexech, krédech apod., ale podstatně ovlivňují způsob chování a jednání lidí v této organizaci, a také způsob vykonávání jejich práce.

Obdobně může znít formulace »navzájem si předáváme zkušenosti«, »jednáme navzájem slušně«, »pořádek na pracovišti je naší vizit-

kou«, »nespokojený zákazník nás již více nenavštíví«. Změna firemní kultury musí probíhat na všech firemních úrovních a vlastníci a manažeři v ní musí být příkladem. Pokud nejsou, je firma blízko šikmé plochy. Vývoj poslední doby lze někdy nazvat jako návrat k jednoduchosti, zde lze připomenout slova Leonarda da Vinci, že nejvyšší forma dokonalosti je v jednoduchosti.

Dnes zásadní a zcela nezbytná podmínka, je nejen odborná připravenost, ale také zejména sociální inteligence, která nabývá na významu. Konkurence manažerů na trhu je obrovská a 'hraje se' dnes více na reference (v USA zcela dominantní způsob přijímání lidí). V dnešní době neomezených možností přístupu k informacím se manažeři musí smířit se ztrátou své výlučné informační pozice. Je třeba ale rozlišovat informační společnost od společnosti vědění (znalostní společnost).

### Reference

Jsme národ J. A. Komenského, připomeňme si, co tento pedagog světového významu tvrdil v 17. století »když nevzbudíš zájem o vzdělávání, je to marné«. Podle toho lze usoudit na potenciál firmy, národa atd. Ti nejosvěcenější manažeři již teď vědí, že každý se musí učit stále, tedy kontinuálně.

V životě totiž není nic zakončováno, proto v souladu i s druhým zákonem termodynamiky, nelze přestat tvořit, protože v životě, pokud tvoříme, stoupáme, pokud netvoříme tak klesáme.

Pokud máme něco najít u Komenského k politikům, tak si zde připomeňme jeho Obecnou poradu o nápravě věcí lidských, v ní před 400 lety napsal »je nesporným porušením, že k vládě se stále přibírají lidé chabých mravů, lidé nepevní, nestálí, usilující pouze o svůj osobní prospěch. Z toho vyplývá nezbytný důsledek, že části národů se nedají dobře, neboť ti, kteří vládnou jiným, se neovládají sami. Nevládnou podle norem, nýbrž podle své libosti normy překrucují, a to ještě jak sami říkají, jak prý státní zájem vyžaduje«.

Z toho plyne základní teze o nepoučitelnosti, protože stále upadáme do stejných chyb. Kdo veřejně lže, nemá dobré mravy.

### Vygenerované očekávání

Mezi nejčtenějšími důvody hledání nové práce lze dnes podle posledních výzkumů zařadit: špatné vedení; sociopat na pracovišti; špatná firemní kultura; přímý nadřízený-psychoopat; atmosféra na pracovišti, je to v souladu, s již dříve citovanou, britskou studií (viz ZT).

Řada vedoucích, bohužel zamin-

drákových, nezkušených, protože nedotčených opravdovou výrobní praxí, kde by došlo minimálně ke korekci negativních vlastností, dodnes nepochopila, že již nefunguje autokratická nadřízenost manažera jen proto, že je šéf.

Zde si můžeme opět pomoci Shakespearem, že pro úspěch v každodenním životě je třeba zaujmout. Nemají to být ale laciné triky a bezbřehý populismus, které vedou ke snižování inteligence národa, to radši nic.

Mám na mysli tu odpornou figuru »straw mana«, která zakrývá argumentační prázdno politika a další nebezpečné triky, jako např. manipulativní techniky »selektivní expozice«, »iluze většiny« aj. Kdo je používá, škodí této zemi. Připomeňte si, kdo je má ve svém rejstříku.

### Spravedlivá lež

Politik jako reálná postava pro nás, tedy sám o sobě, a virtuální politik, to jsou dnes dvě rozdílné osoby. To druhé je uhněteno s pomocí marketingu, vč. virtuální, tedy nepravdivé prezentace na sociálních sítích. Mezi nimi je hluboký příkop. A v dnešní době stále hlubší. K tomu jen dodávám, že politik (herec), který chce být úspěšný, musí přesvědčit, že není herec. Setrvalé preference svědčí o tom, že to hraje dobře, v tom smyslu, že vyléčí zkorumpovanou společnost či spíše společnost od korupce atd.

Ale co když politik byl součástí systému, toho matrixu, který tak systematicky kritizoval. Přitom na té kritice si postavil dobře promyšlený politický vzestup. Jednoduché až geniální. Bylo by fascinující, kdyby se potvrdilo, že na té kritice zlořádů vyrostl, a přitom ten systém budoval. Ale čas bude psát i další kapitoly. V Německu to trvalo 12 let.

### Závěr

Někteří odborníci uvádějí, že první dojem je jednou pro vždy. Nelze to vyloučit. Já tvrdím, že se musí vždy korigovat oběma směry, tedy směrem nahoru, ale i dolů. V dnešní virtuální době, kdy se hraje jen na efekt, ten druhý způsob musí nesporně převažovat.

Víme, že přitom začátek je ta nejdůležitější součást každé práce, i když začátky věcí se jeví mnohdy nepatrné. Ale Bible to říká jasně »nepohrdej dnem malých začátků«.

Jaroslav ŠUBRT,

firemní sociolog, Řídící výbor a Hodnotitelská komise soutěže MR 2017

