

# Geniální podnikatel Tomáš BAŤA

(O aplikaci duchovních principů v organizaci práce).

/pro překlad použít počítačový překladač/

**Převzato z časopisu SOPHIA č.3/1994 Rozhovor s ing. Dušanem Bukvou.**

Ing. Dušan Bukva pracoval v letech 1939-1947 v Baťových závodech ve Zlíně. Později pracoval ve Svazu vynálezectví a má registrovaných šest patentů v oblasti tepelného inženýrství. V současnosti je místopředsou Bratislavského klubu absolventů Baťovy školy práce.

**Pan Bukva, vy jste pro Tomáše Baťu pracovali osm let; a mnozí - nyní už staří muži - dodnes vzpomínají na své mládežnické roky u Baťi s určitou nostalgií a zároveň s respektem; jako na zlaté časy; cosi neopakovatelné, na co se nedá zapomenout...**

Víte, to, co se Baťovi podařilo uskutečnit, to - bez nadsázky - dodnes nemá ve světě páru. Tam bylo cosi tak vystiženo; on pochopil ten smysl života, tedy tu službu - ale takovou spravedlivou, bez jakýchkoliv politických nebo jiných odchylek - dokonale. Baťa byl - a to není jen můj osobní názor - pravděpodobně nejgeniálnější podnikatel, pokud jsme dnes schopni to vůbec posuzovat z celosvětového hlediska. Neboť těch schopných podnikatelů tam bylo více; v Americe to byl Ford a Taylor, ale v Evropě takového podnikatele nebylo a dá se směle říci, že Baťa předstihl i ty americké, neboť dokázal tolik co oni, ale v mnohem těžších podmínkách.

**Jak se mu to podařilo? Zavedl strojovou velkovýrobu?**



*Tomáš Baťa byl celou svou povahou  
revolucionářem onoho řádkého typu,  
který neničí, ale staví a tvoří.*

Do té doby obuvník - to byl, pravda, pouze tzv. trojrohý verpánek, židle bez opěradla, a tam se na koleně dělalo vše; šilo, cvokovalo... A Baťa byl tak odvážný, že cestoval i čtyři-pět krát do Ameriky, kde se u Forda, Taylora a Johnsona seznámil s výhodami pásové a sériové výroby. Pracoval jako dělník tu u jednoho, tam u druhého, aby pak mohl posoudit, který ten systém je lepší. Samozřejmě, že to nebylo tak jednoduché, jak se to řekne, ale on to začal aplikovat, a při té aplikaci našel mezery a přednosti, způsoby, které doplnil do toho svého systému, který nemá ve světě konkurenci. Ale pokud máme mluvit o Baťovi, třeba vystihnout to jádro, které on měl. Zatímco Ford nebo Taylor se spoléhali hlavně na technologické inovace, Baťa dokázal zmobilizovat nadto i lidský faktor: srdce a mysl svých dělníků. Dnes, po tolika letech, je velmi těžké přiblížit tu atmosféru, jaká tam tehdy byla.

Antonín Cekota o tom později napsal:

*"Tomáš Baťa Měl geniální schopnost rozpoznat u lidí ony záhadné Kořeny charakteru, z nichž vyrůstá Lidská velikost. Kde jsou hranice člověka, který se ocitl v situaci, v níž mu jde o existenci? Jaké síly v něm probouzí situace, když za sebou spálil všechny mosty, takže nemůže nazpět? Historie bohužel líčí jen situace, v nichž šlo o rozhodnutí vojenská nebo*

*politická. Je však mobilizování myslí a srdcí k vrcholným výkonům možné jen v situacích válečných? Je to otázka, které se na konci minulého století dotkl americký filosof William James a naznačil, že jedinou možností je nález 'Moral equivalent of war' - 'morální sílu rovnocennou výzvě války'. Co pohnulo Tomáše Baťi k rozhodnutí, která vyvolala síly velmi podobné odpovědi Williama Jamese? Co strhlo zaměstnance, aby přijali jeho rozhodnutí a provedli je s bezpříkladným úsilím; že začali pohlížet na svou denní práci jako na boj o život?"*

### ***Ale to si musíme říci o Baťovi od začátku. Jak začínal?***

Původem byl syn obuvníka ve Zlíně; byli to tzv. bačkoráři na Valašsku. Doma šli a chodili prodávat pantofle do Vídně na jarmark. I Baťa chodil prodávat s batůžkem a jako 14-letý si už musel hledat cestičky, jak to udělat nejlépe. Při tom prodávání se člověk, kterému se mají otevřít oči, cit a mysl, strašně moc naučí. Tam poznával ty živé, opravdové zákony. Neboť když někdo chcete zákazníka jen "odřít", to je jen jeden směr, a když mu chcete posloužit, aby i on měl i vy, tak to je druhý směr. To úsilí posloužit pak i vynáší; jakmile někomu mohu pomoci, vlastně začínám být člověkem. A Baťa uměl lidem posloužit. Dva až tři krát zkrachoval, ale vždy si zvolil tu cestičku, jak posloužit lidem, ne jen sobě, a ta cestička ho nakonec dovedla až tam, o čem si tu povídáme.

### ***Baťa tedy pochopil kosmický zákon vyrovnání, rovnováhy, ne?***

Ovšem, bez dávání není braní. Podívejte, Amerika ruší fabriky a vyplácí zaměstnance na pět let dopředu. V Americe se dnes prakticky už nic nevyrábí. Neboť ty kurzové rozdíly ve světě jsou tak velké, že se jim nevyplatí dělat, ale nechat pracovat Mexičany a Asiaty. Celá ta aktivita je uhnutí do produkce přesypání peněz; je to otázka bank, cenové politiky a toho, jak se to zahraje na burze. Je to hra, kterou se Amerika živí. Jenže ta hra je sporná, neboť i život má své zákony a ty se nedají obejít. Je v tom něco tak nedozírné negativní, že se o tom bojím vyjádřit. Protože lidé, kteří si zvyknou jen kšeftovat a přesypat peníze, ztratí nakonec kontakt se životem a schopnost dělat vůbec něco užitečného.

Jde nyní o to, co je důležitější; či ta mocensko-politická cenová spekulace - (vždyť jak se dokážou lidé zmanipulovat politikou a reklamou) - nebo skutečná produkce, kterou člověk vytváří za čestných lidských podmínek - vyrobit více nebo méně. A tam Baťa vítězil.

### ***A kdy nastal ten zlom, po kterém se mu začalo dařit?***

Ten nastal po první světové válce, během krize. Neboť po každé válce, a po každém hospodářsko choulativém období, jaké je i nyní, když se změní režim a vláda, nastávají problémy, které nelze řešit ze dne na den. A při všelijakých změnách se najde dost i takových, co si chtějí přilepšit bez námahy, krádeží, spekulací, neboť mezi zákony národních shromáždění lze velmi dobře lavírovat a z toho se dá úspěšně žít. Ale to jsou pozemské zákony, které vydávají vlády a ty nesouhlasí se zákony života, v kterých se nijak nedá uhnout. A vzhledem k tomu, že někdo musí i dělat, ne jen kšeftovat a krást, tak vznikla tzv. krize; neboť každý by chtěl toho druhého jen okrást a vydělat, ale přitom hodnota toho, co prodává, neodpovídala ceně. Tedy nikdo nekupoval, neboť nebyly peníze.

***Navíc baťovský duch je právě nyní znovu aktuální, ne? Nyní také nejsou na nic peníze, protože každý si chce více ponechat než dát dál a tím se celý koloběh života umrtvuje.***

***No ale Baťu prý právě zhoršené podmínky stimulovaly ke zvýšenému úsilí hledat nové cesty. Díky krizi v roce 1929 udělal vynálezy, které měly později rozhodující vliv na porážku japonské konkurence, a položili základy dlouholeté technologické převahy Baťovy gumové obuvi ve světě.***

Právě to sladění mezi zákonem života a možnostmi a schopnostmi člověka, to u něj hrálo tu hlavní roli. Každý národ je posazen do jiných podmínek - materiálních, lidských i časových - a vyznat se v té tlačenici a řešit to - to je ten génius, to je ten vtip, který zvládne v tom národě jen několik lidí.

### ***Jak to, že Baťa si uměl poradit?***

Baťa nejenom že věděl - ale měl na to cit - postupně vystihnout, o co jde. V té době měl už nějaké fabriky a šel zjišťovat po prodejnách, proč lidé boty nekupují. Sedl si jako zákazník do vlastní prodejny a poslouchal. V jedné venkovské prodejně slyšel sedláka: "Dnes jsem za pšenici dostal pouze polovinu, nekoupím, až když boty budou také za polovinu." Baťu to dojalo, ale neřekl nic.

Na podzim roku 1922 svolal československý sjezd průmyslníků do Prahy sjezd, kterého se zúčastnil i Baťa. Všichni byli vzrušení, zmatení a našťvaní na vládu, kterou obviňovali z deflační politiky. První dva dny Baťa pouze poslouchal, jak třeba změnit zákony a uvalit na lidi další daň a podobně. Nakonec vstal a řekl: "Vážení, tudy cesta nevede. Já jdu domů snížit ceny na polovičku." Celý sjezd se mu vysmál, že je blázen. No Baťa skutečně snížil ceny bot o 50% a zakrátko byla před jeho prodejnami taková tlačenice, že prodej musela regulovat policie. Baťa nestíhal stavět nové továrny. "Baťovské ceny" se staly příslovecné a slovní spojení "Ať proděláme jako Baťa" se stalo pořekadlem.

Baťa byl jediný, který nevystoupil s abstraktním programem, co má udělat vláda, aby oživila průmysl, ale s konkrétním činem, co může udělat on v zápase s poměry. A zvítězil. Později pak i zformuloval heslo:

"Povinností občana je vládnout, ne reptat a naříkat."

"Dnes nestačí křičet na stát, aby slevil na portu, dovozu, daních, atd. Musíme slevit sami na svých výrobcích..."

"Toto přenesení ztráty z konzumenta a dělníka na podnikatele ovšem bylo mnohým průmyslovým závodům proti mysli, poněvadž je spojena s velkou ztrátou a vyžaduje v první řadě velké osobní úsilí ze strany podnikatele... proto Baťu tak nenáviděli, jako nejhoršího konkurenta. V pozdějších letech však byl československý průmysl donucen pod tlakem poměrů následovat Baťova příkladu, což se dělo po kouscích a s neochotou."

**Podle všeho se Baťa od ostatních podnikatelů lišil tím, že osobní prospěch nebyl u něj tím hlavním motivem a to se mu vrátilo. Kdyby mu přece šlo jen o vlastní existenci, mohl rozprodat podnik a do smrti dobře žít. Bylo mu snad líto propustit své zaměstnance, že se spolu s nimi odvážil k takovému radikálnímu a nebezpečnému kroku, při kterém mohl přijít i o vlastní kůži?**

Chamtivý, to tedy nebyl. Jedno z Baťových hesel bylo:

Honíte-li se za penězi, nedohoníte je nikdy. Služte ze všech svých nejlepších sil a schopností - A nebudete moci uniknout penězům!

A to je právě to místo, kde byl Baťa zákonu života tak blízko!

**To mi připomíná jeden verš z Patandžaliho Jóga-sútry: "... a pokud se zdokonalí v nehrabivosti, všechny poklady světa k němu přistoupí".**

Když se Baťa vrátil z pražského sjezdu, zavolal si své lidi - tehdy měl kolem čtyř-pět tisíc zaměstnanců - A vysvětlil jim svou myšlenku. Pokud chceme vyprázdnit sklady, musíme vyrábět za polovičku. Pokud máme vyrábět za polovičku, musíte dělat za polovičku, neboť cena materiálu se nezmění. A dělníci za ním šli...

"Nevyřešený problém jednotlivce k podniku byl a je tragédií průmyslové civilizace od začátku XIX. století dodnes. První odpověď bylo neomezené Soukromé vlastnictví s jediným účelem Sloužit vlastníku. Byla to katastrofální odpověď, Stejně jako druhá, vynalezená rovněž v XIX. století jako teorie permanentního konfliktu vlastníka a zaměstnance - nevlastníka."

**Tady Baťa našel cestu, která tam sice byla, ale nikdo ji neviděl, nebo nechtěl vidět: vedla přes rozhodnutí přijmout na sebe i nějakou tu ztrátu - přes oběť! Spočívala v sebezdokonalení každého jednotlivce, jakož i v přeměně a zdokonalení vnitropodnikových vztahů, jakou právě ta atmosféra důvěry a nezištného zřeknutí se umožňovala.**

Baťa slíbil dělníkům, že pokud budou souhlasit, zajistí jim alespoň ty nejzákladnější životní potřeby za poloviční cenu, aby tak velmi neškodovali. Postavil závodní kuchyni, aby každá matka nemusela vařit. Postavil vlastní obchodní dům, tržnici a pro lidi slušné rodinné domky. Nájemné bylo pouze 10 korun týdně. Takto začali žít a vzniklo Baťovo. Například na každých sto lidí připadal jeden osobní referent, který se o ně staral. Když někdo potřeboval dopoledne vyřídit cosi na úřadech, odevzdal to na vrátnici a osobní referent to oběhl za všechny najednou. Když jsem šel ze směny, už jsem to měl vybavené.

**Tak Baťa zavedl vlastně něco jako malý komunismus...**

Ano, ale dobrovolný - a v tom je ten velký rozdíl!

Bylo vidět, že Baťa se opravdu staral o to, jak pomoci lidem a ne jen jak zbohatnout. Jeho cílem bylo nejen materiální, ale i morální povznesení obyvatelstva. A na práci se díval jen jako na vynikající prostředek, který z chlapců dělá muže a mužům vrací důstojnost. A to je ten rozdíl...

... kvůli kterému dnešní podnikatel nemůže strhnout své zaměstnance: jeho podnikání nemá žádný vyšší účel, je samoúčelné!

**Jaké byly platy v Baťových podnicích?**

Tak platy byly pěkné. Za bývalé republiky měl učitel 650-750 korun měsíčně a učitel, to byl někdo, na vesnici nad něj nebylo. Nejvyšší plat měli poslanci, 2000 korun. Baťův nejnižší plat byl 180 korun týdně. Když mě jako 14-letého postavili k mašině - ale to jsem musel makat - dostal jsem hned 720 korun měsíčně.

Sotva jsem přišel do fabriky, už jsem živil rodiče. Od těch 180 to pak šlo až po 500 korun týdně, což byl nejvyšší plat. Ani ředitel neměl víc než těch 500 týdně. Ale každý - a to je ten vtip - dostal za dodržení plánu. Když splnil týdenní plán, dostal 1000, 2000 nebo i 20 000 za výkon. Kromě těch 500, samozřejmě. Já jako vychovatel jsem měl někdy i 10 - 15 tisíc. Jenže ty peníze byly uloženy v Baťové bance na účtu a byly podmíněny podpisem šéfa v hierarchii. Nikdo s nimi nemohl manipulovat bez souhlasu nadřízeného.

### **A to proč?**

V tom je právě ten vtip. Baťova koncepce decentralizovaného průmyslového podniku připomínala federální vládu spojenou s vládami provincií a obcí. V ní každá jednotka, oddělení, dílna měla svou samosprávu. Každý ředitel, mistr, předák, každý dělník byl vlastně samostatný podnikatel. Když se vytvořila nějaká nadhodnota, rozdělila se mezi ty, co se o ni zasloužili, a to v takové míře, v jaké se na jejím vytvoření podíleli. A naopak, pokud někdo způsobil škodu, nesl za to plnou odpovědnost. Ta odpovědnost byla hierarchická zdola až nahoru. Čili kdybyste byli u mě mistrem, a uděláte mi v ten týden škodu řekněme za 100 000, zaplatíte 100 000 do haléře. To vám strhnu právě z toho konta, kde máte naspořeno. A na to dávám pozor, abyste tam vždy měli nějakou rezervu, jinak nashledanou a vezmu si schopnějšího mistra.

Nadřízený byl tedy zodpovědný za své podřízené, a pokud si vzal podřízeného, tak takového, o kterém věděl, že to dokáže. Tedy ne blbce. A pokud ano, musel doplatit celý rozdíl, který na konci týdne "červeným" chyběl do plánu, z vlastní kapsy.

Stejný vztah měl i mistr ke svým dělníkům. Každý dělník měl přidělený materiál (kůži) a plán. A podnikal. A podle toho, jak to tam věděl šikovně otočit, aby to šilo, mohl ušetřit a měl zisk, nebo to zpackal, ale co nedělal, doplatil v hotovosti.

### ***Takže ten jednoduchý a účinný systém na stimulaci lidí k samostatnému myšlení a úsilí spočíval prostě v důsledném uplatňování Spravedlnosti!***

A navíc, uvědomte si, že takto nemohli vzniknout žádné škody, to bylo vyloučeno. Podnik jako takový neriskoval nic, neboť plán se vždy splnil; to vyplývalo ze samotné povahy systému jako předpoklad.

***Ale vždyť to se podobá hierarchii vyšších světů a všech bytostí ve stvoření: jeden a tentýž jednoduchý princip se analogicky opakuje v malém i ve velkém na všech úrovních a vše je regulováno samočinnou zpětnou vazbou. A podle toho, jak vysoko která bytost stojí, v takovém rozsahu je její dána plná moc - no a s ní i plná odpovědnost.***

Tak, a v tom je ten klíč! Je to vlastně obraz celého zákona života; takto to ve stvoření opravdu běží. Nikdo vám do toho nemluví. Dostali jste úplnou svobodu - ale ta plná svoboda je podmíněna plnou zodpovědností! Tento systém stimuloval samostatnost a vychovával z nás mladíků skutečné muže.

Ta hierarchie šla tak pěkně proto, že každý si sám posoudil čeho je schopný, vyzkoušel si to, a pokud mu to šlo, vydělal desetkrát tolik co poslanec. Ale na druhý týden už mohl všechno zase ztratit, neboť když nesplnil, musel celou hodnotu naplánované výroby uhradit; ne symbolicky, ale celou částku!

***Dokonce je v tom zahrnut i zákon pohybu: pohyb je život, a každá bytost se dostává tak blízko k Bohu, tj. ke zdroji Světla, jaký intenzivní tlak záření je schopna snášet, jak je duchovně pohyblivá, bystrá, v jaké sféře se udrží. Jako pstruh, který plave nahoru bystřinou k prameni a dostane se přesně tam, kde se rychlost jeho vlastního pohybu vyrovná s rychlostí protiproudu. Pokud ale zleniví, poleví, usne na vavřínech - může vždy znovu padnout, přijít o všechno.***

Těch zákonů převzatých ze stvoření tam bylo více. Kolem Bati byli šikovní lidé a ti objevili několik zajímavých skutečností, které Baťovi velmi pomáhali. Jednou z nich byla psychologická zákonitost, díky níž se Baťovi podařilo vystihnout tu časovou složku, která je rozhodující, a dosadit ji do toho celého životního vzorce.

Člověk - totiž to živé, co je v něm - si pamatuje sedm dní. Po týdnu to překlene, zapomene na to, a získává nové zkušenosti. A u Bati byl jediný podnik v bývalém Československu, kde se dělalo pouze pět dní do týdne, v sobotu bylo volno. Pouze mistři měli v sobotu povinnost účastnit se na poradě, kde se "vypralo všechno špinavé prádlo" a rozhodlo se, co dál.

Čili u Bati nebyl roční plán, ani půlroční, ani pětiletka, ale týdenní plán. Za týden se celá výroba byla schopná změnit. Všechny stroje byly na kolečkách, žádné nebyly přimontovány; a když se ukázalo na trhu, že toto už nejde, ale zájem je o jiné boty, tak jsme za hodinu, celá dílna, asi 120 lidí, vyměnili mašiny u pasu a dělali to druhé, to co šlo. Bylo to úžasně pružné. Ta živost, která v tom podnikání byla, byla také velmi odporovaná z přírody.

**Baťa tedy nikdy nevyráběl na sklad, že? Nepotřeboval velké sklady, neboť boty musely proudit plynu; jako krevní oběh. Kdyby se někde měly hromadit, znamenalo by to něco jako infarkt v lidském těle.**

Baťa za největší nebezpečí pro život podniku považoval vyčkávání, odkládání, nečinnost. A to proudění, ten řád byl takový perfektní, ten byl jako včelín. V tom byla jistá ladnost, souhra, krása. Tam nešel nikdo naprázdno; neviděli jste člověka, který by byl nečinný. Když šel i Baťa, nebo jakýkoliv ředitel po dvoře, nedovolil si nepomoci zatlačit dělníkovi vozík, bylo-li třeba. Nebylo možné, aby se někdo díval na druhého, jak se morduje, a nepomohl mu. Byl tam ten pocit vše propojenosti, sounáležitosti; že všichni jsme závislí na tom, jak nám to vyjde - a všichni musíme pomáhat.

**No to je už skoro jako láska - když já a ty jsme jedno. Byli jste opravdu všichni tak svorní?**

Kdo nebyl, dostal trestnou dovolenou. Představte si, u Bati nejhorší trest byla dovolená. A když někdo něco ukradl, rovnou ho propustil. Baťa se nikdy s nikým nesoudí. Soudit se s darebákem by ho stálo více času a peněz, než to, co by tím mohl získat.

Baťa dovedl řádně zaplatit - ale za práci. A nebyla to ostuda, mít vysoký plat - naopak - bylo to každý týden na nástěnce, kdo co dostal a za co. Proto nikdo ani nezáviděl, protože věděl, že když on podá tentýž výkon, dostane totéž. Čili to nebylo zadarmo, že by se na něj někdo krásnější podíval - to bylo za práci. Každý musel makat - v tom je ten princip - ne se vymlouvat.

To jen dnes si každý myslí, že peníze jsou podle libosti šéfa podniku. A přesně tak se díváme i na náboženství: že Pán Bůh může podle libosti někomu něco dát - ne podle toho, co koná.

Baťa nedal nic zadarmo, to by zkrachoval; ale ani nedrancoval a dával lidem za režijní ceny.

Zdarma nebylo nic a zadarmo není nic ani v životě, vše si musíte zasloužit. Dar to je už takový výmysl lidský; dar od Boha je jen to, že máš možnost. A jak se k té možnosti postavíš, to už je tvoje rozhodnutí a podle toho tě následuje odměna. Ale pokud si někdo myslí, že když si klekne na kolena a bude prosit, mumlat deset hodin, to je jako bych nic neudělal, ba ještě horší, protože jsem je mohl využít k činu a čin mohu udělat, pouze pokud vím, co mám činit, když znám zákon.

**Jak začal Baťa vyrábět letadla?**

No po první válce začal automobilismus. Kola byla sice gumová, ale pneumatiky ještě nebyly. Ty vynalezli až v 20-tých letech. Baťa si tehdy na ministerstvu požádal o licenci na výrobu pneumatik. A oni se mu vysmáli, úplně ho tam ponížili jako nějakého osla. Prý pneumatiky dokážou vyrobit jen Francouzi - a Američané s Němci v tom také jen začínají. "Ševče - drž se svého kopyta", smáli se mu. Nakonec jeden vyskočil a říká: "Proč nevyrobíte letadla, pane Baťo, Když jste tak moudrý? "Tu ho Baťa vzal za slovo a říká: "A to byste mi dovolili? "Tak dostal povolení.

Doma si zavolal své nejlepší lidi a rozdělil úkoly: ty půjdeš do Německa k Junkers, ty tam a ty tam ...

Za šest týdnů vyrobil první letadlo a za tři měsíce vyráběl nejlevnější letadla na světě: Zlínské dvanáctky. Navíc tehdejší junkerská letadla, to byly hranaté krabice z vlnitého plechu. Baťa začal vyrábět už aerodynamická letadla.

**Slyšel jsem, že Baťa měl prý jedenácti poschod'ovou budovu, v níž měl skleněný výtah a v tom výtahu měl kancelář. Tak mohl vidět od pracovního stolu na všechny zaměstnance v budově ...**

Tak to už je taková kuriozita. Baťa byl jednoduchý člověk. Když jednou stavěl kino, projektující architekt mu donesl plány, které vyžadovaly udělat rozsáhlé zemní práce, neboť v kině musí být nakloněná podlaha. A Baťa mu řekl: nač by si tam potřeboval přesuny zeminy, postav to kino na svahu, tak, jak to tam je!

"Pánové, v této chvíli nevím, kde najdeme úspory ve výši 50%. Co však víme, že se v továrně a v obchodech plýtvá časem, materiálem a lidský schopnostmi. Možnost snížení nákladů je asi v tom, co je nám neviditelné v lidských srdcích, ve stanovisku lidí k práci."

A postavil největší kino ve střední Evropě. Tři tisíce lidí se tam vejde, přitom nemusí nikdo vstávat, neboť uličky jsou dost široké; žádná čísla - sedneš si kde chceš, protože je dost místa a plátno je tak velké, že je to jedno, kde sedíš. A vstupenka za korunu.

Jindy mu inženýři naprojektovali pravoúhlé chodníčky mezi parky a trávníky. Jenže nás tam bylo pět tisíc mladých mužů, kteří ráno letěli na šestou z kolejí do fabriky si odpíchnout - a víte, jak je to, když máte chodit cik-cak, abyste nepošlapali trávník.

Když se na to Baťa ptal, nedovedli mu říct nic víc, jen že "tak se to dělá". A Baťa řekl: Ne. Uděláte ty chodníky křížem, jak to ti lidé po tom trávníku pošlapali, aby měli do fabriky nejkratší cestu a nemuseli dělat jalové kroky - to bude ta pravá cesta - a nebudou vám šlapat tam, kde nechcete!

Takový to byl reálný člověk a ta realita právě udivuje člověka, ta má svou hodnotu; že víte kdy, co a v pravý čas uplatnit.

### **Měl Baťa nějaké školy?**

On měl vlastně jen čtyři třídy lidové, v páté už nic nerozuměl, neboť se vyučovalo německy...

### **Vzdělání mu tedy nepřekáželo při myšlení...**

Baťa vycházel především ze života. O všem se musel přesvědčit sám. A lidi platil za práci, ne za tituly. Kolikrát tam přišel nějaký doktor práv a za dva dny utekl. Neboť musel jít nejprve ke stroji: když chceš vědět, jak máš koho obhajovat, musíš znát i jeho práci. A musel projít celý okruh, 40-50 operací, aby věděl a uměl posoudit. Lékaři také nastoupili ke kruhu, k pásu a dělali. Někteří se urazili a šli pryč.

**Lidé si zvykli myslet, že géniové vznikají sami od sebe, nebo náhodou. Například že Newton objevil zákony mechaniky proto, že mu na hlavu spadlo jablko.**

**Kdyby však pátrali, jak to ve skutečnosti bylo, zjistili by, že každý jeden velký duch, ať už to byl Newton, Goethe nebo Komenský - všichni měli buď přímé, nebo alespoň nepřímé spojení k prameni duchovní moudrosti. Narazili by řekněme na Rozekrucuány nebo nějaké jiné bratrstvo, které střežilo klíče od klenotnice duchovních pravd. Zajímalo by mě, zda toto pravidlo platí i v Baťově případě.**

To víte, že Baťa na to nebyl sám. V té době se u něj sešli špičkoví lidé, kteří mu pomáhali. Bylo tam asi pět lidí od Poselství Grálu a to nebyli jacikoliv lidé. Byl to například Jan Kovář a Josef Kovář. Oba učedníci Abd-ru-Shina. Jan Kovář byl šéfem všech osobních referentů. Byl vynikající astrolog a vybíral špičkové lidi pro Baťu podle horoskopu. Věděl vytipovat, kdo se hodí na tu nebo onu práci, kdo na to má.

Hledal jsem způsob, který by pracoval automaticky, jako východ a západ slunce.

### **Jaký to byl člověk?**

Na tohoto Jana nedám dopustit. Ten vám seděl za Hitlera celou válku; Hitlerovci ho zavřeli, jakmile obsadili Čechy a Moravu. A po válce ho zase zavřeli komunisté. Celý život prožil v base. A zemřel sám jako prst. Ale co mi ten v životě osvětlil a řekl, to je k nezaplacení, to nemá páru...

Byl to Abd-ru-shinův učedník, možná nejlepší duch v té době u nás. Byl tak tvrdý, že věděl odolávat i jedném i druhým, pravda na úkor basy, tedy osobní svobody. Skromný, v takovém malém pokojíčku bydlel, byt mu vzali. A trpěl. Ale věděl, co chce, a to se mi na něm líbilo. To bylo nesmírně velké. Já od něj mám velmi mnoho, ačkoli jsem neměl to štěstí si s ním často promluvit. Ale to jeho chování, to jednání...

**(Poznámka překladatele. Dílo Abd-ru-shina nezaměňovat s paskvilem, který se objevil v Čechách. Autor dílo napsal mezi svět. válkami.)**

### **Tak u něj se tím obdivuhodným způsobem snoubila duchovní velikost a krása s velkým utrpením?**

Tak vám řeknu - a to je moje nejsilnější krédo, které v životě mám - život je krásný. A všechny ty zlomy, i tvrdé, i ty nejtvrdší, i ty úplně katastrofální - Člověk za ně musí jen děkovat. Víte, to je tak krásné, ten život, že kdybyste měli něco litovat, to by nebyla pravda, to byste byli formální. Když víte, jak to v tom zákoně života skutečně chodí, když vím, že co jsem si zapříčinil, to mám, tak to je - ne že krásný - ale překrásné! Postupně se vám vyjasní smysl a v tom je něco kouzelného.