

Tomáš Koloc

Kudy ven: Trojčlennost jako otázka i odpověď (1. část)

18. května se v Praze pod záštitou (a za moderace) Táni Fischerové sešla "Mezinárodní konference k trojčlennosti". Setkání bylo dalším důkazem, že poctivé "hledání cesty z tunelu", jímž se vyznačuje aktivita této prezidentské kandidátky, opět zamířilo přímo do černého. Tentokrát v oblasti, kde se protínají hospodářství a věci sociální...

Před první částí podrobnější zprávy o tomto výjimečném setkání jen několik základních informací k tématu:

Co je sociální trojčlennost?

Na úvod bych se rád přiznal k tomu, že mě s idejemi, k nimž se vázala recenzovaná konference, pojí nejen důvody rozumové, ale i emocionální. S pojmem sociální trojčlennosti, ekonomické nauky rakouského filosofa-polyhistora Rudolfa Steinera (1861-1925) jsem se totiž poprvé setkal v pražské Akademii sociálního umění (škole, která je Steinerovým učením přímo inspirována). Přednášel nám o ní Ulrich Rösch, profesor Svobodné vysoké školy ve švýcarském Dornachu, pro něhož se stala východiskem, cestou, na jejímž prvopočátku byl 21. srpen 1968 a on jako sedmnáctiletý student stojící na náměstí bádenského městečka Lörrachu, kde se dozvěděl o okupaci jisté sousední země, která se pokusila skloubit socialismus původně sovětského typu s nesovětskou demokracií původně západního typu. Tento impuls (impuls roku 1968, který představuje určující impuls i pro mě - narozeného o deset let později...) našeho lektora vedl ke zkoumání různých pramenů a cest ke spravedlivému ekonomickému systému a konečnému přimknutí se ke Steinerově Ideji sociální trojčlennosti (stejnomená kniha Steinerových přednášek byla vydána poprvé v roce 1919), na níž už na přelomu 60. a 70. let stavěl značný počet

alternativních družstevních bank a firem (ze známých jmen např. Wellea, dm-market atd.). Tyto podniky byly výlučně například kolektivním rozhodováním, příjmem zaměstnanců, vypočítaným nikoli podle jejich postavení, ale podle počtu dětí a dalších na tomto příjmu závislých osob atd.

Nejzákladnější schéma sociální trojčlennosti vzniká, když se ke třem fenoménům, se kterými jako s určujícími veličinami dějin přišla Velká francouzská revoluce, přiřadí zásadní okruhy správy věcí veřejných. Ta má být podle koncepce sociální trojčlennosti vedena tak, aby byla pro všechny lidi dostupná 1) volnost (svoboda) v kultuře, vědě, školství, náboženství a světovém názoru, 2) rovnost v právní a politické oblasti a 3) bratrství v oblasti ekonomické. Nutno říci, že pro srozumitelnost tohoto učení je třeba znát také Steinerova díla, která se z vnějšího pohledu dají zařadit do oblasti teologie. Steiner na rozdíl od Marxe a jeho žáků k naplnění své koncepce nežadá revoluci; před tou naopak varuje.

Měl-li by autor tohoto článku v jednoduchosti zformulovat své pochopení fenoménu sociální trojčlennosti, pak by řekl, že jde o dílo, které uvádí do vědy (a posléze i praxe) následující slova z Lukášova evangelia: "Svým učedníkům řekl: 'Proto vám pravím: Nemějte starost o život, co budete jíst, ani o tělo, co budete mít na sebe. Život je víc než pokrm a tělo než oděv. Všimněte si havranů: nesejí, nežnou, nemají komory ani stodoly, a přece je Bůh živí. Oč větší cenu máte vy než ptáci! Kdo z vás může jen o píd' prodloužit svůj život, bude-li se znepokojovat? Nedokážete-li tedy ani to nejmenší, proč si děláte starosti o to ostatní? Všimněte si lilií, jak rostou: nepředou ani netkají - a pravím vám, že ani Šalomoun v celé své nádheře nebyl tak oděn jako jedna z nich. Jestliže tedy Bůh tak obléká trávu, která dnes je na poli a zítra bude hozena do pece, čím spíše obleče vás, malověrní!" (L 12, 22–28).

Steiner (jako jeden z prvních, nikoli však jako jediný; podobnou ideu razí například švýcarský ekonom René Egli, který vůbec není jeho následovníkem...) přišel s odvážným pozorováním, které říká: práce je přirozenou lidskou potřebou, přičemž prostředky k životu jedince s touto potřebou nijak nesouvisejí! Zmíněná teze pak našla ve druhé polovině 20. století svůj výraz v hnutí za zavedení základního nepodmíněného příjmu, příspěvku, který by občanovi zajistil pokrytí základních životních potřeb (bydlení, stravu, ošacení, vzdělání atd.) bez dalších podmínek - jen z titulu jeho existence. Tuto (z pohledu mnoha našich ekonomů utopickou) koncepci už před čtvrt stoletím úspěšně přijal americký stát Aljaška či některé indické regiony, v Německu ji pak už léta (v konkrétní výši 1000 euro na osobu) prosazuje spolumajitel sítě dm-market Götz Werner. (Na základní otázky ohledně potřeby zavedení i pokrytí základního příjmu může zájemcům odpovědět následující film: <http://www.youtube.com/watch?v=2mP3b86zVvo>.)

Tolik základní informace o pojmu sociální trojčlennosti, kterou byl inspirován mimo jiné i fenomén, jenž byl hlavní náplní první konferenční přednášky: Regionální měny (Eva-Maria Hubertová: "Peníze jako sociální technika a možnosti lidského hospodaření").

Regionální měny

Na samém začátku promítla přednášející posluchačům fotografii jednoho moderního artefaktu, který je obrazovým doprovodem tohoto článku. Šlo o kašnu stojící v

historickém centru německých Cách, která je lemována sousoším představujícím alegorii oběhu peněz v dnešní společnosti. Peníze běžných občanů jsou na ní předávány výběřčímu, který je potají za zády předává postavě, u níž celý koloběh končí. Celá přednáška pak pojednávala o tom, že tomu tak vůbec být nemusí; existují totiž prostředky na přetrnutí tohoto začarovaného kruhu.

I přes organizační nesnáze (mluvčí přednášela asi čtvrt hodiny v angličtině, než byla upozorněna, že její anglické věty musí klopotně převádět přítomná tlumočnice, odbornice na převod z německého do českého jazyka) dokázala renomovaná berlínská ekonomka předat účastníkům konference svou hlavní zprávu o tom, jak dnešní komunity (tedy útvary, které Rudolf Steiner pokládal za stěžejní společenské jednotky budoucnosti) rozvíjejí impuls alternativních a regionálních měn. Do této množiny patří nejen veškeré komunitní, seniorské či prázdninové poukázky (u nás také, jak bylo připomenuto z publika, současnou vládou postupně likvidované stravenky). V dnešních německy mluvících zemích je podle dr. Hubertové 30 regionálních měn, z nichž ty, které existují v samotném Německu, mají dvojakou pozici; centrální banka se je snaží eliminovat, zatímco současný ministr financí nad nimi drží ochrannou ruku (historický exkurz posluchačům připomněl, že v meziválečném Německu přežily miliony obyvatel 18 nejhorších měsíců inflace jen díky poukázkovému systému, přičemž nacistický režim jak v Německu, tak v Rakousku následně všechny alternativní měny okamžitě zničil...).

Nejprogresivnější regionální měnové systémy z německé jazykové oblasti jsou pak švýcarské měnové systémy LETS a KISS, které mají následující zásadní výhody:

- * V některých místech spravuje regionální měnový systém obecní správa.
- * Některé běžné poplatky či daně globálně nahrazuje jednorázový či pravidelný vstupní poplatek do systému.
- * Zastoupené firmy jsou systémem motivovány ke spolupráci, nikoli ke konkurenci.
- * V mnoha komunitách se vstup automaticky rovná nástupu do čtvrtého pilíře důchodového zajištění.
- * Půjčky v rámci systému jsou bezúročné.

Zajímavou informací bylo, že v Japonsku, kde je na jednu stranu tradicí, že se děti starají o své přestárlé rodiče, na druhou stranu tam existuje obrovská zaměstnanecká mobilita, se vytvořil následující směnný mechanismus: za to, že se v regionu, kde žijete, staráte o rodiče účastníka systému, dostáváte poukázky, za které se na oplátku v oblasti, kde žijí vaši rodiče, starají jiní účastníci systému o vaše vlastní rodiče...

Euro a Duch ekonomiky

Výchozím bodem referátu teoretického ekonoma Stephana Eisenhuta (přednáška "Měnový systém přítomnosti a myšlenka trojčlenného organismu společnosti") působícího ve Frankfurtu nad Mohanem, byl koncept jednotné evropské měny, který byl velkou výzvou a nadějí. Francouzský ekonom Michel Albert však už v roce 1991

předpovídal, že pokud se evropský měnový systém bude sjednocovat stejným způsobem, jako tomu bylo se západní a východní markou při sjednocení Německa, nastanou problémy. Podstatná část přednášky byla věnována též filosofickým otázkám souvisejícím se sjednocováním evropské měny. Stephan Eisenhut upozornil na to, že někteří teoretici varují, že skrze euro se do integrujících se evropských zemí bude šířit převážně protestantský charakter německé ekonomické a životní filosofie, vyznačující se vnímáním "přírodních i lidských zdrojů" jako obětí pro oltář, na němž leží modla "Růstu". Proti tomu vystupují směry, jako je katolické sociální učení či právě sociální trojčlennost, které zdůrazňují, že hospodářská hodnota je plodem harmonické spolupráce mezi přírodou a lidskou prací (srovnej s katolickou liturgií, kdy kněz při proměňování hostie zdůrazňuje: "Je to plod země a plod lidské práce a stane se nám pokrmem duchovním!") a že hlavním organizátorem hospodářského koloběhu je Duch, který působí a (v transcendentním, pozitivním smyslu toho slova) přerozděluje v sociální oblasti.

Přednáška byla zakončena citátem z díla hamburského ekonoma H. Schraubera: "K tomu, aby kapitalismus mohl nadále fungovat, potřebuje přijmout základní nepodmíněný příjem." Tato závěrečná věta byla jedním z posluchačů interpelována sókratovskou otázkou, která byla v originále položena ve velice erudovaných ekonomických termínech, ale její podstatu lze jednoduše postihnout slovy: "Pokud máme důvěřovat, že organizátorem našeho ekonomického života je prozíravý Duch, který se o všechny stará, nač máme v makroekonomickém měřítku prosazovat základní příjem?"

Závěrečný citát a následná otázka rozšířily hloubku mého přemýšlení o nastolených otázkách o celý jeden rozměr.

Odpověď' z praxe, kterou poskytl třetí, závěrečný řečník "Mezinárodní konference k trojčlennosti" Ing. Jiří Jabůrek (který už dvacet let manažersky vede podle principů sociální trojčlennosti firmu Barum Otrokovice), však čtenáře Kulturních novin čeká až v následujícím čísle.

Kudy ven: Trojčlennost jako otázka i odpověď' (2. část)

Posledním mluvčím "Mezinárodní konference k trojčlennosti", která se 18. května sešla na půdě pražského ČVUT, byl Ing. Jiří Jabůrek, který pro svůj referát zvolil zcela odlišnou formu, než jeho předřečníci. Svým "manažersky profesionálním", ale

zároveň hluboce lidským vyprávěním o sociální trojčlennosti v *praxi* nesmírně oživil do té doby teoretický charakter konference.

Jiří Jabůrek, "důchodce, jenž učí manažery", otevřel prezentaci své přednášky s názvem "Sociální trojčlennost jako inspirace i uplatnění v praxi" diapozitivem s následujícími slovy:

Jak změnit podnik, aby to bylo:

- krásné
- dobré
- spravedlivé
- pravdivé
- láskyplné
- moudré
- a aby to nebylo pyšné...

Příjemné překvapení sálu, plynoucí ze spojení těchto ušlechtilých slov a současného českého manažera, doprovázelo autobiografické vyprávění o přednášejícím, původně dělníkovi a technikovi, který se díky výzvě osudu po roce 1989 ve firmě Barum Otrokovice (továrně, ve které - ještě když byla součástí firmy Baťa - pracoval jeho otec a i on sám zde strávil takřka celý svůj dosavadní profesní život) stal nejprve ředitelem divize a později zde zastával i další manažerské funkce. Jeho "nástupní ideje" byly formovány dvěma základními zdroji - Steinerovým učením o sociální trojčlennosti a Baťovými zásadami vedení podniku - a byly konfrontovány s pochopitelnou skepsí jeho novopečených patnácti set podřízených, kteří vesměs soudili, že jde o pustou teorii.

Teorie

Základní číslo sociální trojčlennosti inženýr Jabůrek použil i ve svém prezentovaném schématu (kopírujícím schéma složek lidské bytosti), který znázorňuje majetek, s nímž každá firma pracuje, přičemž pořadí jeho důležitosti je následující:

- majetek duchovní: důvěra mezi lidmi (= "nejdůležitější statek, budovaný od srdce k srdci, který ovlivňuje kvalitu, produktivitu, kreativitu, a přesto jej nelze koupit, ani vybudovat sebelepší prezentací), víra v úspěch, atmosféra v podniku;
- majetek duševní: předpisy, know-how, software, značka;
- majetek hmotný: budovy, stroje, výrobky, pozemky.

Dalším fenoménem koncepce řízení podniku inženýra Jabůrka, inspirované filosofickým dílem Rudolfa Steinera, je existence dvojpólových sil, které je třeba uvést do rovnováhy. Na poli svého podniku objevil Jiří Jabůrek potřebu rovnováhy mezi:

- disciplínou a kreativitou
- týmem a individualitou (neboli mezi sociálními a antisociálními pudy v člověku), a z ní vyplývající potřebou rovnováhy mezi:
- týmovou a individuální odměnou.

Když se dlouholetý zaměstnanec mateřského podniku stal jeho manažerem, měl tedy zformulovanou nejen řadu změn v oblasti majetku hmotného (= změn technických), ale především si za pomoci principů sociální trojčlennosti vytvořil zásadní "afirmace" řízení v oblasti majetku duševního a duchovního (některé z nich mají podobu sókratovských otázek):

Nemá-li podnik žádné poslání, jaký smysl má vaše práce?

Manažerská práce má být služba.

Továrna je chrám, práce je láska učiněná viditelnou.

Pokud chápeme práci správně, nemůžeme s ní obchodovat.

Nemá-li příroda žádný smysl, jaký smysl máte vy?

Vědomosti a manažerské dovednosti bez znalosti podnikové kultury jsou slepé.

Vědomosti a manažerské dovednosti bez úcty a pokory kazí lidi.

Jestliže jsi s něčím nespokojen, navrhni řešení. A začni u sebe. (Tato afirmace je doplněna příběhem o tom, jak Tomáš Baťa poté, co jeden z dělníků způsobil havárii, svolal všechny zaměstnance do tovární haly a sdělil jim, že vedení se jim omlouvá, neboť vedení, které práci zorganizovalo tak, že mohlo dojít k havárii, muselo někde udělat chybu.)

Praxe

Ve fázi, kdy praxe přišla, přišla z rodiny (konkrétně od manželky) geniálně jednoduchá rada a šance: "Zkus si to!" Začal si tedy "v malém", v kolektivu rodiny, zkoušet principy sociální trojčlennosti; autonomní rozhodování o společných věcech a financích... První "bolesti růstu" pocítila jeho školou povinná dcera, která si za peníze vyčleněné na určité časové období nakoupila značková trička, a když přišlo prudké ochlazení, musela začít drasticky "krátit běžné výdaje", aby si mohla pořídit nutný zimní kabát. Prvním aktem aplikace trojčlennosti na pracovišti pak bylo, že si zaměstnanci sami navrhli a vytvořili nové záchodky...

Dnes pracují všichni dělníci firmy Barum v samostatných týmech, které si volí svého vlastního mluvčího, ovlivňují své personální složení, samostatně rozhodují o svěřených penězích nejen tím způsobem, že rozdělují týmové a individuální odměny, ale investují i do realizace zlepšovacích návrhů, které sami vymysleli, vyhodnocují efektivitu vlastní práce ("Když jsem viděl, s jakou vášní prožívají dělníci své fotbalové zápasy, navrhl jsem, aby si v rámci motivace sami určovali skóre: 'Vyhráváme?' - 'Prohráváme?' - 'O kolik?'"). Týmy spolu soutěží nejen v efektivitě a kreativitě (každoročně se udílí 10 podnikových Oskarů), ale i ve sportovních odvětvích či v kosení podnikové louky.

Při podniku existuje waldorfská školka pro děti zaměstnanců, která - jak zmiňuje Jiří Jabůrek - má svou tradici: Když se Tomáš Baťa dozvěděl o konceptu waldorfské školy, rozhodl se jej ve Zlíně zavést - jenže waldorfská školská koncepce nebyla

povolena ministerstvem školství. Baťa obešel ministerstvo tím, že své školy nazval "Masarykovými pokrokovými školami" a nechal prezidenta, aby je slavnostně otevřel...

Sociálně trojčlenný přístup byl podniku nápomocen i v krizových dobách; při povodni v roce 1997, kdy se závod a jeho okolí (i s bydlištěm zaměstnanců) na čtrnáct dní změnil ve čtyři kilometry širokou řeku, byl postiženým vyplacen jednorázový dar 300.000 Kč a poskytnuta bezúročná půjčka ve stejné výši. Během krize 2008/2009 si jednotlivé týmy (včetně těch manažerských) samy odhlasovaly snížení platů (jako opatření proti ještě většímu zaměstnaneckému "zeštíhlování" firmy).

Dnes je Barum Otrokovice pokračovatelem baťovské tradice nejen proto, že jde s jejími 4500 zaměstnanci a unikátními technologiemi o největší výrobu pneumatik na světě, ale také proto, že jde o podnik, který představuje vzácnou trojkombinaci českých rekordů; největších zaměstnaneckých platů, minimální fluktuace a nulové úrazovosti.

Spoluautor těchto úspěchů Jiří Jabůrek byl koncernem Continental (jehož je Barum Otrokovice součástí) vyslán, aby svou metodu aplikoval v jejích podnicích v Mexiku, Rumunsku, Malajsii, Vietnamu, Číně a Rusku.

Po přednášce následuje...

Kolektivní rozhovor s Ing. Jabůrkem

... jehož odpovědi mají stejně nekonvenční a paradoxní charakter jako jeho přednáška.

Jak je váš koncept přijímán mezi řadovými zaměstnanci Barumu?

Samozřejmě, že jsem si v té oblasti dělal určitý průzkum a vyšlo mi, že jako nutné zlo je bere takových třicet procent zaměstnanců typu: "Postavte mě ke stroji, ukažte mi, co mám dělat, já to dobře udělám - ale žádnou iniciativu ode mě nečekejte. Nedávno jsem slyšel dva "reprezentativní vzorky" obou "táborů" mluvit spolu v hospodě. Jeden druhému říkal: "Ty naše soutěže, to je vzrůšo jak fotbal!" A druhý prvnímu na to: "Mně můžou se soutěžema víš co. Ale za ty prachy se jim třeba postavím na hlavu a budu se odstrkovat ušima..."

Kdybyste měl uvést jediný recept na spuštění takové rozsáhlé změny, o níž jste nám vyprávěl, jaký by to byl?

Odpovím slovy své manželky, která učí v naší waldorfské školce, kterou vůbec nebylo lehké rozběhnout: "Každý z nás může být homeopatickým lékem, který dynamizuje celou společnost."

Co musíme dělat, abychom dosáhli světové úrovně i v jiných odvětvích, než je výroba pneumatik?

Na tuto vaši otázku mám vždy připravenou odpověď; tedy nekonečnou řadu odpovědí.

Školství světové úrovně potřebuje učitele světové úrovně.

Pekařství světové úrovně potřebuje pekaře světové úrovně.

Mám pokračovat?

Ve kterých ze zemí, v jejichž továrnách jste zaváděl trojčlenný systém, jste uspěl a ve kterých neuspěl? Mělo na váš úspěch vliv, zda se země rozkládala na severu či na jihu?

Vůbec ne. Budu jmenovat dvě země, které byly co do oblasti vaší otázky mezní; velice dobře jsem uspěl v Mexiku a vůbec jsem neuspěl v Malajsii. Tam jsem jeden den přijel, druhý den jsem obhlédl pole a třetí den jsem odjel. Jako člověk, který vyrostl a žil v "reálném socialismu", mám totiž čich na společnost, kde si dva lidé, kteří mají navenek stejnou funkci, ve skutečnosti vůbec nejsou rovni. Za mého mládí bylo tím, co rozhodovalo o moci učinit jakékoli oficiální rozhodnutí, členství v KSČ. V Malajsii existuje skrytá muslimská hierarchie, která je paralelní k postům viditelným světu, a je-li manažerem někdo, kdo v této hierarchii není dost vysoko postaven, všichni, včetně dělníků, ho ignorují. Věděl jsem z domova, že v takovém nastavení nikdy nic neprosadím.

Jak byste řešil nynější krizový stav v Řecku a v dalších zemích, kde probíhá "eurokrize"?

Opět vzpomínám na manželku, která mi tehdy na začátku řekla: "Zkus si to!" Krize je vždy šance - to vím ze schématu řecké tragédie. A podle mých zkušeností; je každá změna k lepšímu řetězem řeckých tragédií, které - pokud je mi známo - mají schéma krize-katarze-terapie.

Proto bych poradil těm, kdo o tom rozhodují, ať v dané zemi zkusí zavést základní příjem. Napadá mě, že kromě jiného by to v Řecku nejspíš úplně eliminovalo tamní protiněmeckou hysterii.

(Mladý muž, očividně s ekonomickým vzděláním, který položil závěrečnou otázku, již jsem uvedl na konci minulého dílu této reportáže, má opět neméně erudovaný - a také provokativní - dotaz.)

Studoval jsem prameny vaší firmy a vypočítal jsem, že vaší firmě vydělá dělník za rok dva miliony korun; přitom jeho plat je šestkrát nižší. Zároveň se chlubíte, že jste zaměstnancům postiženým povodněmi 1997 přispěli darem tři sta tisíc korun. Jak to koresponduje s oním bratrstvím, které je jedním z titulních veličin sociální trojčlennosti?

Jsme firma, která není sama, jsme součástí většího podniku, který má (ačkoli i v mezinárodním měřítku jsou jeho zaměstnanecké platy vysoké) jako každý jiný zájem vydělat. Svou pozici bych vysvětlil podobenstvím: V botanické zahradě jsou některé rostliny chráněny a podporovány. V pralese se mohou všechny snažit o přežití. Jsme-li ale na poli, které má za úkol přinášet určitou úrodu, pak musí plevel ven...

(Závěrečná otázka autora tohoto článku s předposlední souvisí. Postupně na ni odpovídají všichni účastníci konference.)

Náš ministr financí byl minulý rok jedním evropským ekonomickým periodikem oceněn jako nejlepší ministr financí Evropské unie. Stručně a jednoduše řečeno proto, že se nebojí dělat drastické škrty. Jak se stavíte k dnešnímu téměř svatořečení pojmu a fenoménu "škrťů" (pozn. aut.: V tu chvíli mě ještě nenapadlo, že stejným slovem se v českém jazyce nazývají i lidé určitého druhu...)?

Stephan Eisenhut: Je jasné, že některé škrty jsou v dnešní době nutné. Pozitivní však budou ale ve chvíli, kdy je lidé budou volit *vědomě* - s přihlédnutím ke všem okolnostem. A ta doba je - obávám se - ještě hodně vzdálena.

Eva-Maria Hubertová: Ekonomická věda rozeznává mnohem víc druhů ekonomických škrťů, než jsou jen ty v oblasti investiční a zaměstnanecké. Existují škrty dluhové, měnové (pozn. aut.: V těchto dnech slavíme 60. výročí největšího měnového škrťu české historie, známé měnové reformy 50:1.), majetkové (například nejružnější druhy znárodnění) a tak dále. V současné době nejpoužívanější druh škrťu - který preferuji i já osobně - je škrť, při němž je dlužníkovi vymazán dluh.

Jiří Jabůrek: Nejsem makroekonom, ale z pohledu manažera středně velké firmy mohu říct tolik: vím, že některé škrty jsou nutné. Naprosto ale nesouhlasím, aby o nás všech rozhodoval nějaký strejda, který se ve Strakově akademii u stolu rozhodne, že nejlepší bude škrťat tam a tam. U nás v podniku, jak jsem zmínil, se také škrťá - i v zaměstnanecké oblasti. Vždy se ale rozhoduje z té nejnižší úrovně, kam ty rány padají; návrhy přicházejí z kolegií týmů. K základům trojčlennosti podle mě patří zásada tří D: Decentralizace - Delegation - Dolů...

Epilog

Po této odpovědi konferenci (kromě hostitelky Táni Fischerové) zakončila koryfejka české antroposofie, devadesátiletá doc. PhDr. Miluše Kubíčková, která všechny - referující i účastníky - poprosila, aby povstali a podle jejího vzoru protáhli zdřevěnělé údy krátkou pohybovou eurytmií na slova známé steinerovské průpovědi:

*Tobě dávám,
od Tebe přijímám,
spolu se dělíme
a z toho žijeme.*

Jiří Jabůrek bude (spolu s Ulrichem Röschem, o němž je zmínka v 1. části tohoto článku) hostem mezinárodní konference "Byznys, firemní kultura a politika pro 3. tisíciletí", která se uskuteční 18. října 2013 v Praze.

Odkazy pro zájemce o fenomén sociální trojčlennosti a činnost Jiřího Jabůrka:

České stránky o sociální trojčlennosti: <http://www.trojclennost.cz>.

Osobní stránky Jiřího Jabůrka: <http://www.trilogium.com>.

