

# 1. KAPITOLA: KONFERENCE VEDOUCÍCH LIDÍ PODNIKU (UKÁZKA)

---

Konferenční místnost byla mezi dvěma vnitřními sloupovými administrační budovy. Jako všechny budovy ve Zlíně měla i tato osmdesát krát dvacet metrů. Uvnitř každého poschodí probíhaly ve vzdálenostech 6,60 metrů od sebe betonové sloupy. Konference a s nimi spojené sobotní obědy se odbyvaly v prostřední lodi prvního poschodí budovy číslo dvě, jež sloužila za administrativní a ze které se nám pak tuze nechtělo, i když jsme už dávno měli postavenou administrační budovu – velikou, o patnácti poschodích.

Vyšli jsme všichni z maličkého a ta pompesní budova jaksi nešla k našim povahám takových spíše jednoduchých pracovníků. Sice, pravda, byla ta nová budova zrovna vědecky vypracována a rozumně rozdělena a to všechno, ale jaksi tak byla moc a tuze palácovitá. Dejte pokoj. A tak vlastně rok po její dostavbě už tam byly soustředěny kdejaké správní jednotky a oddělení, ale říditelství – pořádku a pokaždé byl nějaký důvod, proč jsme se ještě nestěhovali.

Tady v té střední lodi prvního poschodí, sem se zrovna vešlo těch padesát lidí, když se pořádně smáčkli. A kdyby ta konferenční místnost byla větší, bylo by tam zase více lidí... Vidíte. Vlastně to ani není pořádně jak vysvětlit.

Prosím vás. V té nové jsem měl dokonce kancelář ve výtahu, mohl jsem sáhnout na knoflík a přenést se s celým tím svým „verštatem“ do kteréhokoliv ze čtrnácti poschodí, nebo třeba do zahrady na střeše. – A tady to bylo postaru, vlastně nepraktické, spíše tak všechno „kotník o kotník“, běhání a tak. A tož vlastně ani nevím, proč jsme se tam nestěhovali. Proč jsme stále a zase konferovali v té dřívější, staré udušené konferenční místnosti ve druhé budově a nadávali, že je tam málo vzduchu, a křesali si v tom vydýchaném vzduchu hlavami o sebe, snažíce se hledati cesty toho našeho velikého a přece tak malého podniku.

Velikého? – Malého? – Byli lidé, kteří říkali velikého. My jsme viděli jenom to, co ještě musíme udělati a tedy se nám všechno, co tu dosud bylo, jevílo jako nedostatečné, neúplné, nedokončené.

Tato konferenční místnost byla ohraničena na dvou stranách kanceláři. Asi pět nás, lidí z nejvyššího velení, chodilo tímto vlastně koridorem do svých kanceláří. V jedné z otevřených stran bylo cosi jako tajemnická rezervace, aniž byla jakkoliv ohrazená.

Kousek dále bývala vždycky ta oddělení, na kterých jsme si někdo z říditelství zrovna lámali zuby. Někdy to bylo oddělení nákupní, jindy geologické, jindy najímací prodejen, opět jindy stavební, standardizační, kalkulační, začínající Kotva, exportní společnost, devisová kancelář, když jsme chtěli šroubovati v nouzi nakupování za devisy, a tak se skorem každé tři měsíce v tomto poschodí měnili obyvatelé a oddělení.

Vlastně ani dobře nevím, jak se to vyvinulo. Jaksi tak samo od sebe. Kdykoliv to někde nešlo nebo se zrovna nevědělo, jak se tam má pracovat, tož se tam postavil jeden nějaký stůl, za ten stůl se posadil nějaký ten človíček, kterému jsme řekli, že od nynějška má na starosti třeba oddělení dopravní, a ten si tam nechal dáti telefon a začaly se kolem něho jak houby rojiti stoly. A za tři měsíce z toho bylo oddělení, které řídilo veškerý náš transport, protože každý z vedení podniků prostě tady o toto oddělení – jda do své pracovny nebo z ní – zavádil.

A každý ten človíček, který za tím stolem seděl, za nějakým tím stolem, představoval třeba úsporu milionu korun ročně, protože zastal to, co jsme dosud nechávali neprostudované nebo se v tom spoléhali na nějaké ty cizí odborníky, kteří to dělali jak se to hodilo těm firmám, které neměly zájem, jestli nám to podstatně stíží nebo i znemožní obchod.

Máte to veliký rozdíl, jestli se někdo dívá na to, do jaké bedny se balí boty, do jakých krabic, jak jsou ty bedny veliké, jak vychází do vagonu o deseti tunách pouze asi čtyři tuny. A jestliže jich tam dostanete čtyři tuny nebo pět tun, musíte stejně zaplatiti oněch nejméně šest tun, které dráha předepisuje. Ale když vám tam vejde zrovna 6000 kg, tož vás přijde dopravné za ten pár bot o 33 procent levněji, že? – A když těch vagonů posíláte denně do světa 50, čili 300 za

týden, a můžete na každém uspořítí 200 korun tím, že kterýsi člověk dostal na starost nic jiného, nežli tuto jednu otázku, až ji dořešil, tož ten rozdíl vám dělá třeba 50-70.000 – TÝDNĚ.

Pravda, musí se takový člověk rozběhnouti hned do krabičárny, hned do obuvnické, hned do bednářny, hned si naložit takové a hned zase jiné bedny, aby našel způsob, jak na to. A protože život nestojí a musí se to hlídat, tož se třeba musí přijít pětkrát denně zeptat, hned toho, hned onoho, kdo může poručiti, rozhodnouti, vynutiti. Jinak vám těch třeba 50.000 týdně uteče. – A ony jsou potřeba zase na něco jiného, třeba na novou cvikačku nebo sekací stroj, který už si žádá milosrdnou ránu bucharem, aby se u něj lidé nemuseli potit a mohli si slušně vydělat, no ne? A tož taková příležitostná oddělení se vždycky jaksi osmělovala do života právě tady, v tom našem prvním poschodí budovy číslo 2.

Dneska jsme tu měli oběd z řízku a bramborového salátu a protože někteří se opozdili a oběd se zdržel a venku bylo zima, že to šlo do kostí. Vavrečka odstrkuje kávu vyprskl tak, že kde kdo vypukl ve smích:

„Je to studené, jak psí čumák...“

Ing. Hugo Vavrečka, bývalý vyslanec ČSR ve Vídni a Budapešti a od několika let ševcovský tovaryš a mistr diplomovaný před ctihodnou komisí slavného cechu sv. Kryšpína, našeho ševcovského patrona, patřil k těm lidem, kteří vždycky vnesli do takového shromáždění nějaký ten vejšplecht, který zvedal bránice.

Tentokrát toho bylo zejména potřeba, protože situace, jak se jevila po zprávách, které kdosi donesl z Německa za jeho návštěvy v tamních továrnách, podle kterých Německo horečně a ve třech směnách zbrojí... Nebylo nikomu lehké u srdce. Jaksi jsme se na to snažili celý týden zapomenout v té práci, která nám nedávala mnoho příležitostí ke spekulování, ale ta sobota, to byl zase ten den posuzování, promýšlení, hledání cest budoucnosti, poslouchání zpráv z celého světa a dělání si úsudků z nich. Tady to spekulování bylo prací velmi důležitou.

Každý chlapík, aťsi byl přijel odkudkoliv, věděl, že bude musit přijít a říci nám jakýmkoliv jazykem, jakýmkoliv slohem a jakýmkoliv způsobem, koktavým nebo plynulým, osobitým nebo vyčteným, co viděl, jak tomu rozuměl, co z toho plyne pro naši práci, a vytasiti se s fotografiemi, prospekty, obrázky, filmem, zkrátka tím, co měl, bytsi to byla jenom nepříliš šikovná kresba – statistika, abychom mohli všichni tam shromáždění posouditi, zda a jak se zhostil svého úkolu. Když se tomu chtěl vyhnout, tož to tam zase byl už vrchní účetní a ten mu neuznal účet cestovního, dokud tuto – už samozřejmou – povinnost nesplnil. Občas to byly reportáže pro bohy. Někdy jsme se váleli smíchem, když takový chlapík vyprávěl věci docela známé jakožto nejnovější novotinu.

Jindy to byl třeba velmi vtipný člověk, který přijel z Afriky, z Konga, kde každý byl pln strachu z malárie. Tento nás ujišťoval docela vážně, že on věděl tu zásadu, že jenom jeden komár ze sta je nositelem malárie v Kongu a on že si na to dal pozor a že se nechal píchnout vždycky jenom devadesát devětkrát a toho stého zabil. Byl to tak mistrný vtipkař, že mnoho z přítomných se smálo, zatím co někteří byli bezmála ochotni se ptát na podrobnosti, týkající se toho zabítí toho stého komára, až on sám už se neudržel a vypukl ve smích.

Vypravoval potom dále a promítl obrázky a statistiky, které ukazovaly, že zvedl prodej našeho zboží v Kongu stejným vtipem na trojnásob, a velmi pozorně jsme naslouchali, když vyprávěl, že se nebojí ani desateronásobného předpokladu. Zejména když si dáme pozor a budeme správně zásobovati prodejny určitým způsobem, můžeme získat všecken obchod, ze kterého nás tu Japonci v posledních letech skorem vytlačili.

Uváděl dále, že doprava do Jižního Konga se dá provozovati mnohem lépe z Mozambiku, z Indického oceánu, kde je to cesta o dva tisíce kilometrů kratší, jenom se to musí potom na vrcholu řeky Zambezi na přítoku Kafue nechat přenést černochoy přes horský předěl na hlavách od Ndola do hornického Elisabethville, sotva nějakých čtyřicet kilometrů daleko od posledního přístavu domorodých lodic na řece.

„Musí to přece ale být hrozně drahé, nechat to nosit lidem na hlavách,“ namítl kdosi.

„Není,“ odpověděl náš cestovatel, „metrák vám vezmou tři nebo čtyři černoši a ti stojí za celou tuto cestu šilink kromě jídla, jež stojí asi půl šilinku za celé čtyři dny cesty tam a zpátky. A to vás ještě okradou, protože nazpět zase nesou jiné zboží a vám účtují obě cesty.“

„Je jenom otázka, jestli je tam těch nosičů dost,“ přišel opět s obavou kdosi z přítomných.

„Jsou jich tam celé vesnice. Když budete chtít pět tisíc, tož stačí, když ten jejich čaroděj tam zamlátí na bubny a příběhne jich, kolik budete chtít. To je pro ně pochoutka, takhle se proběhnout přes kopec a dostat za to dokonce zapláceno – a dvakrát. Už jen to vědomí, že okradou bílého a že jim zaplatí dvě cesty, ačkoliv nesou jenom jednu, způsobí, že jich přijde třeba dvakrát tolik.“

„A pročpak to aspoň nevozí koňmi?“ ptal se tvrdý Valach z Mladcové, Jozka Štětkař, jemuž nechtělo jít na rozum, že takto na hlavě...

„Koně jsou tam drahé a je jich málo. Černoši jsou lacinější. Až tam povede cesta, tož to bude snad jinak, ale teď je lacinější černocho nežli koňská zápřež. Ostatně černoši si drží tuto cestu a nechtí, aby se tam stavěla ani dráha, ani silnice, že by ztratili práci.“

„Už i černoši mají nějakého toho svého Najmana,“ vjel do toho Vavrečka a zase z toho byl smích.

Teď nám však situace nebyla k smíchu. Toto bylo vysloveně výhrůžné. Pravda, vždyť jsme byli nedávno nuceni prodati naše podniky, v posledních letech Tomášova života vybudované v Německu, ačkoliv teprve poslední dva roky jsme po mnoha letech ztrát dostali se tam ku výdělkům. Byly z toho kampaně, kde jsme byli napadáni jakožto Židi způsobem, který byl nesmírně škaredý.

Stál jsem na stanovisku, že je lhostejno, zda Židy jsme nebo nejsme. Ale posléze jsem musil povolití naléhání našich tamních řiditelů, kteří sami šli na faru ve Zlíně a nechali si tam pořídití výpisy z matrik mého otce a předků a nechali je ověřití notářsky a na německém vyslanectví v Praze. Bylo tak jasně dokázáno, že celá naše rodina od 1576, do kteréhožto roku zlínské matriky kostelní sahaly, byla jediná řada generací římsko-katolických rodin a ještě předtím dávno asi. Že tedy se na nás nemohou vztahovati v Německu norimberské zákony.

Pro mne to bylo ponižující a proto jsem se toho neúčastnil. Řekl jsem jim rovnou, že jestli se chtějí páni z přítomného režimu zmocnití našeho podniku v Německu, tož je lhostejno, jestli je to židovskou nebo křesťanskou formulí. Hůl se vždycky najde.

A ukázalo se, že to bylo pravda. Když nejkrásněji dokázali, že ani jediná kapka krve u nás není semitská, tož nakonec jim řekli, zda by to bylo snesitelné pro známou hrdost „dieser Tschechen“, aby nad prodejny v Čechách viselo jméno tak nenáviděné v ČSR, jako je třeba jméno Göring... a doporučili, abychom prodali podnik a aby tak měl nového majitele a nové jméno. Nebylo jiné cesty.

To nám všem nyní tanulo na mysli, když jsme měli před sebou zprávy o horečném zbrojení v Německu. Co to znamená jiného, nežli že ČSR, náš stát, bude prvním, jenž bude napaden? Bude Zlín rozbit? Zajisté. Tím více, čím více se budeme bránit. Ale vzala to voda, nechť tedy je rozbit ten Zlín. Však co. Postavili jsme jej jednou, postavíme jej po válce znovu.

Jenom tu PRÁCI naši nám nesmějí rozbít. Zlín? To je hromada cihel, kamení a železobetonu. Práce? To jsou stroje a lidé. Cihly nelze přestěhovati. Stroje a lidi ano. Ale přestěhovati – kam? Co nejdále na východ. Kam? Na Slovensko? Na Slovensko a ještě snad dále...

„Nejlépe by to bylo odstěhovat na Sibiř,“ smál se Vavrečka, aby ulevil tomu napjetí. Ale i ten jeho smích zněl jaksi jako náhražka za veselí. „Ostatně kdoví, jestli se to ještě do značné míry neodstěhuje dříve, nežli si myslíme...“ dodal ještě, utíraje si své věčně slzící oči, jež skorem nikdy neoschly a jež si byl nucen co noc pečlivě natíratí masťou. „Tak jak to vidím dělati, tu politiku, ty naše spojence, tož bych se tomu ani moc nedivil,“ zvrátil to do pesimismu.

Ta tíha ležela na všech přítomných. Bylo to jako umírající v domě.

„Mordié, z vás se ale začíná stávat pesimista, pane Vavrečko,“ pokoušel se pozvednout náladu Čipera. „Vždyť ještě nestřílejí, tak nač tolik nářku?“

„Já nenaříkám. Jenom nemohu spávat. Když to tak vidím, jak před těmi Němci všechno padá na zadek, i před tím všivákem Mussolinim – Kriste na nebi... připadá mi to, jakoby najednou – měl být konec světa...“

„Vy tedy počítáte s válkou...“ provokoval jsem, aby to bylo vysloveno.

„Kdo s ní nepočítá, je naiva,“ odsekl Vavrečka.

„Musíme tedy počítati s touto možností...“ začal jsem.

„Počítejme s tím raději coby s jistotou,“ opravil Vavrečka

„Jak chcete. Tedy coby s jistotou,“ opičil jsme se trochu po něm, neboť mne zlobil, že on může vysloviti svůj názor volně a mně se to jaksi – nehodilo – a může míti pravdu zrovna tak, jako ti, kteří myslí, že bude mír...

„Je potřeba nechat úvah a pokračovat v naší práci, jak jsme to vždycky dělali. Až přijde čas, abychom válčili, abychom hájili zem, tož na to půjdeme se stejnou opravdovostí, jako na tu naši práci,“ vnesl do toho opět Čípera. Ale hned vzápětí jsem mohl vyčíhnouti směr jeho myšlení, protože ono to myšlení všech nás bylo shodné až do podrobností. To proto, že žádal, aby promítli tabulky exportu za tento týden...

„A kde je export strojů pro jednotky?“ dožadoval se, když byly statistiky exportu u konce a nebylo vidět tuto složku našeho vývozu. Musili ji donést a promítnout.

„A pro příští týden tam přinese a promítne pan Štětkář a Vysoudil náš export lidí a jejich import,“ ukládal jsem oběma přítomným osobním referentům.

Osobní referent, čili „osobář“, to byl člověk, který se obíral pouze otázkami lidí v podniku zaměstnaných. Na každých 2000 lidí byl jeden osobář, který vedl jejich osobní kartotéky, roční statistiku výplat, nemocenské příspěvky a také rozvrh jejich dodatečného vzdělání a zdraví. Měl přesné informace o rodině a příbuzných, celém tom prostředí, ze kterého zaměstnanci, dělníci nebo úředníci přicházeli k nám a měl na starosti sledovati, zda se každý z jejich lidí vyvíjí, zlepšuje v ohledech, na které jsme kladli důraz. Stáliť jsme na stanovisku, že nechceme míti mezi sebou nikoho, kdo se nenachází na stálém hospodářském, mravním a kulturním vzestupu.

Proč jsme na tom stáli?

Protože jsme stáli o to, aby se i naše práce vyvíjela. Neměli jsme odkud bráti vedoucích lidí. Každý z našich zaměstnanců, každý z našich „chlapů“ byl vlastně aspirantem na říditelství, na správcovství nebo alespoň mistrovství. Neměli jsme odkud bráti tyto vedoucí lidi, protože ze škol vysokých a polovysokých se takový lidský materiál nedal získati. Tam byli jenom docela jednostranně vyškolení lidé, zatím co je dosti často v ostatních zřetelech tatáž škola a její svoboda – zkazila. Zkazila alespoň pro nás.

My jsme potřebovali lidi s přesným hospodářským smyslem. A jaký smysl mohl míti člověk, který do 24 let žil na školách, aniž se staral v největší většině případů o své vlastní hospodářské potřeby. Ty mu opatrovala rodina, rodiče. Když pak přišel do života, bylo už zpravidla pozdě.

Ale na školách nenaučil se ani oné důležité mravní stránce podnikatele. Míti vůli vést. Míti vědomí, že vzdělání, jehož jsme nabyli, k čemusi musí sloužiti, a sice jiným lidem, těm, kterým se ho nedostalo. A sice zase ne v poučování, ale v tom, že zlepšuju svými vědomostmi JEJICH životy.

My jsme potřebovali podnikatele. Chlapy, kteří i když něco nového, v nějakém novém oboru nevěděli, tož vždycky našli způsob, jak se to naučiti. Proto průmyslové výrobní vždycky vytvořili u nás jenom prostí lidé, bez vysokoškolského vzdělání.

Takový bývalý šofér Tomáše Batě, strojník. Když šlo o to, vyráběti gumové boty, vzal si to stejně na starost, jako jiný třeba to dopravní a opět jiný doly a jiný kopytárnu a zase jiný strojírnou... Jak na to šel? – Vzdělání by se mu byli smáli. Místo aby si přečetl spoustu knih gumařství, zavolal si z Vídně jednoho dělníka, který o gumě cosi věděl, a začal s ním lepiti první gumové podpatky.

Pak koupil starý podpatkový lis a jsa strojník, udělal si první formy na jejich lisování. Lisoval a prodával ostatním výrobnám gumové podpatky, až se ukázalo, že je levnější a lepší než dosavadní zahraniční dodavatel. Když jsme vydělali na výrobě gumových podpatků prvních 50.000 korun za půl roku, pustil se náš strojník do výroby gumových bot. Tentokráte to byl dělník z Německa, kterého si k tomu zavolal. V peci, kterou si sám zrobil, vypékal svoje gumáčky a učil se. Během příštího půlroku měl dílničku na 500 párů denně a jejich tehdá vysoká cena mu umožnila, že na tom jeho oddělení pěkně vydělávalo.

Protože býval dlouhá léta v Americe a uměl anglicky, sebral se jednoho dne a jel – do Anglie. Tam se sesedl dohromady s krajanem, který pracoval v gumařské analytické laboratoři, a při večěři se ho vyptal na celou řadu problémů, jaké se mu při práci naskytovaly. Nežli šel té noci spát, napsal si všechno, co slyšel. Následujícího dne se šel zeptati ještě jiného, aby si byl jist, že jej ten první nepodvedl. Pak se vrátil domů a do tří dalších měsíců zvýšil výrobu na 3000 párů denně.

Ale nyní už byly věci do té míry známé, že jsme si mohli dovoliti dáti do toho organizační systém i chemiky, kteří na to mohli jíti svým způsobem a pomáhati s odstraňováním chyb, jichž nikdy v provozu neschází. Už mohli, protože už je bylo dobře z čeho platiti.

Ale tož takové lidi jsme mohli získávati jenom velmi pečlivým a neustálým vybíráním povah z naší vlastní práce. Strážci tohoto duchovního spojení, této duchovní kázně, to byli naši osobáři. Měli za úkol odstraňovati z podniku lidi, kteří nám nemohli nikdy vyrůst ve vedoucí spolupracovníky následkem jejich založení, povahy a okolností. Vždyť každý stroj, každé místo u nás ve Zlíně bylo pro čekatele, studenta, který měl zaujmout jednou místo odpovědné. Nechati tam nevhodného člověka, tož to byla přímá ztráta pro náš podnik. Takový člověk zabíral místo jiného, který by se byl třeba mohl jednou vychovati na důstojníka naší práce, ne-li na člena jakéhosi generálního štábu našeho podnikání.

Jazyk každého člověka je jeho největším nepřítelem a jenom málokdy mu skutečně prospěje. Je to cesta, jak se dostanete až k jeho duši. Musíte ji jenom hledat. Jeho činy a jeho jazyk vám jej podají celého. Osobáři byli zpravidla lidé tiší, poslouchaví, někdy až zpovědníci. Slyšeli o každém všechno a bez hluku se přesvědčovali. Sledovali jej v práci a tak mu pomáhali uplatniti se. Nešlo-li mu to v jednom oddělení, u jedné práce, hledali ve společných konferencích osobářů možnosti „udati“ jej jinde.

Mnohdy jej „léčili“ týdnem nebo dvěma doma, bez práce, a začasť sváděli horké půtky s vedoucími lidmi v provozu, když viděli, že se některému křivdí.

Osobáři měli sami velmi přísný režim. I oni byli v naprosté vzájemné soutěži. Všech asi dvacet se jich objevovalo každý měsíc na tabuli u konferenčního a tam se ukazovalo, který z nich má nejlépe probrané, protříděné zaměstnance a který má „padáky“. Tak byli označováni takoví lidé, kteří pracovali v podniku třeba několik let a najednou se ukázali býti – zloději.

Zloděj, to patřilo k nejhorším přestupkům vůbec. Přirozeně. Jakkpak chcete ze zloděje vychovati pracovního vůdce? Zloděj? To už je zjev zrovna patologický. To je přeskočené kolečko v mozku.

Život není román Zolův ani Dostojevského. Zejména nikoliv průmyslový život. Průmysl je v podstatě soustředění strojů, jež živí lidi. A stroj? Tomu rozuměl Rudyard Kipling – nevím přesně, jak to řekl, ale asi tak, že stroj má svůj zákon. Slouží člověku do roztrhání, ale roztrhá člověka, když nedbá jeho zákona.

Nemohli jsme potřebovati ani těch roztrhaných, ani revolucionářů u strojů a u naší práce. Potřebovali jsme jenom lidi, kteří se strojů ani nebáli, ani se jim neklaněli, ani se jimi nedali trhati.

Spíše lidi, kteří chápali i ty stroje, ale zejména lidi, kteří si na nich měli vydělávati nejlepší živobytí, které člověk za pomoci síly dobyté ze zmnožené své energie může vytlouci.

Jsou způsoby a světy, kde se to dělá jiným způsobem. V Americe jinak, v Anglii jinak, v Německu jinak a my jsme na to měli náš způsob, který stavěl člověka před stroj, namísto aby jej stavěl pod něj. Ale to nemohl býti každý. Každý neměl pro to schopnosti a na první pohled se nedalo nikdy říci, který člověk, jenž se o práci hlásil, je toho druhu, který je tím pravým.

Proto tedy osobáři byli důležitou složkou podniku. V soutěži, jež nikdy nepřestávala a dávala možnosti, aby se navzájem poučovali každý jeden ze svého neúspěchu oproti jiným svým kolegům. Poznávali jsme to podle toho, kolik lidí, jež jsme považovali za dobré a schopné, od nás odešlo a kam, jak, proč.

Odešel-li kdo, aby si zařídil svůj obchod, byla to chyba osobáře. Na výchovu obchodníků delikatesních je obchodní škola, ne továrna na obuv. Odešel-li, protože se dopustil nepoctivosti, byla to opět chyba osobáře, neprohlédl jej. Odešel-li pro nemoc, zase tak.

Ale i tu jsme dělali rozdíly. Neosvědčení šli osobáři k tíži, nevhodní mu nepřitěžovali ani neprospívali, a ti, kteří šli do svého, do ciziny, do jiné továrny, do prodejen, šli k jeho dobru. Podle počtu v jednotlivých skupinách odešlých lidí, kteří byli v závodě přes dvě léta, jsme posuzovali pořadí jakosti osobářů.

Takovým způsobem se nám podařilo stlačit propouštění v našem závodě ze 35 procent takzvané fluktuace, proměn, na pouhých asi půl procenta. Nepočítali jsme do toho ovšem lidi, kteří byli v závodě méně nežli jeden rok.

A takoví, kteří byli v závodě méně než rok, neměli pro podnik vlastně ceny. To byl ztrátový element, prosíté otruby ve mlýnici práce. S těma bylo – až na výjimky – škoda se obírat. Byl to jaksi přirozený výběr. Takoví lidé se u nás zjevně nenašli, neměli buněk pro to, aby je práce u nás těšila, zajímala, nadchla, a aby v ní spatřovali to, čím byla míněna: pracovní příležitost k lepší budoucnosti jejich.

Osobáři jsou zahradníky našich výkvětů lidských.

V konferenci jsme tedy s jistou nepravidelností, ale od oné konference s pravidelností týdenní, sledovali export našich lidí do ciziny, do našich prodejen a továren v zahraničí. Ba, v některých továrnách jsme si dokonce zařídili jakýsi „sklad instruktorů“ pro továrny v zahraničí. Zejména to bylo Borovo, kde byli instruktoři „na skladě“, aby v případě válečného konfliktu bylo odkud je ještě tahat.

Také stroje jsme se zvýšeným úsilím rozesílali tak, aby pro příštích 4 – 5 let vývoje v takové zahraniční továrně ještě stále nemuselo strojů scházeti. Vždyť jsme počítali s tím, že jednoho dne se to obrátí a že tyto, nebo kopie těchto strojů, vyrobené v zahraničních továrnách, budou se vracet do rozbitého Zlína, abychom je za jejich pomoci mohli znovu zvednouti ze sutin.

A ti lidé, kteří odcházeli do ciziny, to byli také budoucí osvoboditelé naší práce. To byli oni, to byly ty síly, které se měly vrátit a znovubudovati. Proto bylo nutné posílati jich do světa co nejvíce a co nejrychleji, aby nás doba nepředběhla.