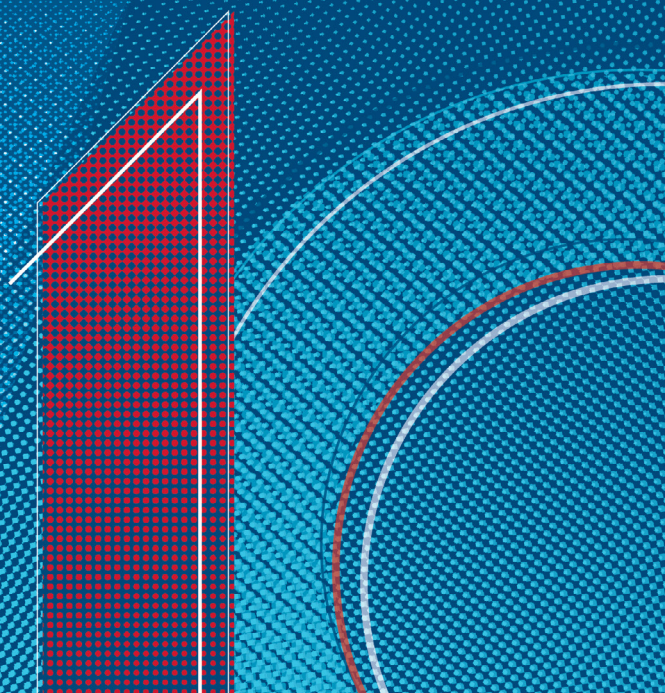


VÝROČNÍ  
KONFERENCE  
ASPEN INSTITUTE CE

—  
30. listopadu 2022  
AspenInstituteCE.org

# Kam kráčíš, Česko evropo 2022



# Hodnotové líderstvo, aneb čo so spoločnosťou urobí masívny posun v hodnotách

Pavol Kosnáč, DEKK Inštitút / Masarykova univerzita / Karlova univerzita

Hugo Gloss DEKK Inštitút / Karlova univerzita

## Úvod

Hodnotové líderstvo (tzv. „value-based leadership“) je štýl vedenia a zároveň filozofia, ktorá stavia na spoločných hodnotách lídra a ľudí, ktorých vedie. Keďže zdieľajú spoločný súbor hodnôt, zažívajú väčšie zosúladenie a profitujú z vyššej produktivity. Tento štýl stavia na základoch emocionálnej inteligencie, kedy predpokladá, že sebareflexia, vyvážená perspektíva a skutočná pokora, okrem iných atribútov, robia ľudí silnejšími. Odtiaľ sa odvíja produktivita.

Vedomie, že líder má podobné presvedčenie, zlepšuje súdržnosť a ochotu spolupracovať.

Daný prístup má v praxi veľkú pridanú hodnotu. Má ale jeden problém. Vznikol v biznis prostredí, a je nastavený, aby fungoval v prostredí malých tímov, resp. budoval inštitucionálnu kultúru. Výhodou firiem a inštitúcií je, že si môžu vybrať, koho budú zamestnávať. Líder štátu si môže vybrať, koho chce v najužšom tíme a vo vedúcich pozíciách štátu, ale nedokáže vymeniť štátnu správu, a už vôbec nemôže vymeniť obyvateľstvo krajiny.

Má teda dve možnosti: skúsiť presvedčiť všetkých obyvateľov o hodnotách, ktoré sám má, alebo hľadať konsenzus so skupinami obyvateľstva, ktorých hodnoty sa od tých jeho líšia. Realistické je pri 4-ročných vládnych cykloch zvyčajne iba to druhé.

Konsenzus je možné budovať iba diskusiou a tým, že poznáme perspektívu druhej strany autenticky, bez zjednodušovania či karikovania. Z diskusie o hodnotách nemôže byť nikto vyňatý, inak vznikajú celé segmenty spoločnosti, v ktorých rastie frustrácia. Typické príklady sporných tém sú najpalčivejšie body kultúrnych vojen, od umelých potratov cez hranice slobody slova po nadstavovanie migračnej politiky. Tieto témy sú výbušné, lebo na ne majú rôzne segmenty rôzne pohľady, a nedajú sa rozhodnúť iba konštatovaním

faktov – sú to hodnotové témy, kde na seba narážajú filozofické axiomy rôznych ideových systémov, aj emócie.

Obe strany majú zvyčajne sadu legitímnych argumentov, a potom veľké množstvo sloganov, na škále od menej legitímnych skratiek po čiste emocionálnu kmeňovú signalizáciu, ktorá slúži primárne ako bojové pomalovanie, ktoré identifikuje spojencov. Typický príklad je evergreen kultúrnych vojen posledných 100 rokov – umelé potraty. Zástancovia potratov majú legitímny argument týkajúci sa situácií ako je ohrozenie života a zdravia matky, odporcovia umelých potratov zase principiálnu obavu o arbitrárnosť definícií upravujúcich jedno z kľúčových ľudských práv – právo na život. Kľúčovým sporom v danej oblasti je zodpovedať otázku, kedy začína byť človek človekom, ktorá je ultimátne filozofická, nedokáže na ňu odpovedať veda, keďže definícia toho čo robí človeka človekom nie je ani tak biologická, ako skôr kategória morálnej filozofie alebo teológie. Tento kultúrny spor teda nie je možné jednoznačne vyriešiť a závisí od našej schopnosti nachádzať spoločné riešenia a žiť vedľa seba napriek tomu, že sa nezhodneme na témach, v ktorých sme mnohí silne emocionálne investovaní.

Hodnotový leadership na úrovni štátu, kedy líder nemá na výber a musí pracovať s obyvateľstvom aké dostal, teda neznamená presadzovanie vlastných hodnôt, ale znamená disponovať hodnotami, ktoré umožňujú fungovanie demokratického zriadenia a spoločnosti s vysokým pomerom občianskych a politických slobôd. Líder teda slúži aj ľuďom, ktorí ho nevolili a s ktorými sa v mnohom nezhodne.

Kľúčovými hodnotami takéhoto lídra budú hodnoty, ktoré pomáhajú budovať konsenzus. Inými slovami, posilňovať sociálnu kohéziu. Tej sa venuje prvá podkapitola.

Podrobný popis týchto hodnôt je mimo rámca tejto štúdie, keďže rôzne kultúry, dejinné epochy aj konkrétne spoločenské situácie môžu pre rovnaký výsledok vyžadovať iné hodnoty a iné osobnosti.

Ale povedzme, že sa správny líder nájde. Otázke, komu bude vládnuť, sa venuje druhá podkapitola.

Tretia podkapitola rieši praktickú spoločenskú výzvu súčasnosti – vplyv silného individualizmu a polarizácie na bezpečnosť. Ak správny líder vie spájať a vie komu vládne, čaká ho presvedčiť tých, ktorí sa v súčasnej spoločnosti necítia dobre, že je v ich záujme kooperovať so zvyškom spoločnosti, a presvedčiť silne individualistickú populáciu, že si budú môcť plody súčasného kultúrno-spoločenského systému užívať aj naďalej iba vtedy, ak budú ochotní v niektorých oblastiach tieto výdobytky obetovať v prospech komunitného snaženia, ktorého najzákladnejšou formou na úrovni štátu je práve ochota brániť krajinu.

Tu môžeme iba konštatovať, že bez ohľadu na to, s akou osobnosťou a ideovou výbavou príde takýto líder, kľúčové hodnoty budú aj trpezlivosť a vytrvalosť.

## 1. Kohézia a dôvera

Sociálna kohézia má mnoho aspektov, do ktorých sa premieta, napríklad sklon k spolupráci alebo obeť či vzory podobnosti v rámci skupiny. Pre jednoduchosť sa často definuje ako vzájomná dôvera ľudí v skupine. Pociť, že ostatným môžeme dôverovať, pretože majú spoločné správanie, ciele a hodnoty v kľúčových záležitostiach.

Dôveru delíme na medziľudskú (horizontálnu) a dôveru v inštitúcie a spoločenské elity (vertikálnu). Aby štát fungoval dobre, musia fungovať obe – ak funguje len horizontálna dôvera, ľudia sa spoja proti štátu a inštitúciám a obchádzajú pravidlá, a ak iba vertikálna, ľudia sa spoliehajú, že všetko vyrieši štát, lokálne vzťahy sú neosobné a to, čo sa inde rieši neformálnou dohodou, sa vybavuje cez inštitúcie (Larsen 2014).

### Medziľudská dôvera (horizontálna): Súhlas s tvrdením „Väčšina ľudí je možné dôverovať“

	WVS <sup>1</sup> 1990-1994	WVS 1995-1998	WVS 2005-2009	EVS <sup>2</sup> 2017	WVS 2022
Česko (CZE)	30,2 %	27,2 %	N/A <sup>3</sup>	21,1 %	36,8 %
Slovensko (SK)	23 %	25,8 %	N/A	21,4 %	21,9 %
Polsko (PL)	31,3 %	16,9 %	18,1 %	24,1 %	N/A
Maďarsko (HU)	N/A	22,5 %	25,8 %	27,2 %	N/A

1) World Values Survey (WVS)

2) European Values Study (EVS)

3) Dáta nie sú k dispozícii.

## Dôvera v inštitúcie (vertikálna):

WVS 1990–1994 / WVS 1995–1998 / EVS 2017 / WVS 2022	CZE %	SK %	PL %	HU %
Cirkev	39,4/31,7/16,5/32,4	50,2/57,3/49,3/50,4	82,4/65,9/55,2/NA	NA/42,5/40,1/NA
Armáda	39,8/42,2/44,3/51,1	37,2/65,7/70,8/57,9	62,3/75,1/68,9/NA	NA/56,5/54,2/NA
Tlač	45,9/42,6/18,6/42,9	36,7/41,4/39/34,1	43,6/43,1/25,6/NA	NA/30,5/19,3/NA
Polícia	34,1/43,4/54,4/69,3	27,3/39/53,7/52,4	27,9/51,3/59,9/NA	NA/55/66,3/NA
Súdy	45,6/28,4/37,2/59,8	37,6/40,9/33,9/38,7	44,3/48,3/35/NA	N/A/50,6/48,4/NA
Parlament	47,9/19,8/13,3/35,1	35,4/29/39/19,4	72,8/31,1/19,3/NA	NA/37,4/34,8/NA
Vláda	NA/29,8/17,6/33,3	NA/41,5/30,4/21,3	NA/36,2/23,1/NA	NA/42,4/27,6/NA
Univerzity	NA/NA/NA/75,6	NA/NA/NA/71,7	NA/NA/NA/NA	NA/NA/NA/NA
Banky	NA/NA/NA/63,6	NA/NA/NA/58,9	NA/NA/NA/NA	NA/NA/NA/NA
EU	NA/43,7/24,9/47,7	NA/49,8/52,8/48,5	NA/47,4/45,5/NA	NA/57,4/41,4/NA
NATO	41,6/NA/NA/51,5	20,4/NA/NA/37,9	NA/NA/NA/NA	NA/NA/NA/NA

Sociálna kohézia je kľúčovou zložkou našej schopnosti kooperovať. Ak je nízka, „platíme“ tzv. cenu za vynútenú kooperáciu. To znamená zvýšenie nákladov na dohľad, kontrolu a trestanie. Taký štát musí mať viac policajtov, právnikov, väzení, má zvyčajne nižšiu životnú spokojnosť obyvateľstva a nižšie HDP, keďže má vyššiu korupciu, viac ľudí podvádzajú pri platení daní a menej ľudí podniká (podnikanie výrazne uľahčuje... dôvera).

Dôvera je kľúčový faktor pre dobre fungujúcu demokraciu, trhové hospodárstvo a občiansku spoločnosť. Nízka kohézia tak vedie k nárastu antisystémového sentimentu a erózii súčasného spôsobu života vo väčšine rozvinutých krajín. Vysoká kohézia je naopak jedným z najspoľahlivejších indikátorov dlhodobej prosperity.

Dôvera sa tvorí rôznymi mechanizmami, toto sú dva najčastejšie:

- Podvedome jej pomáha „podobnosť“ vzhľadu a mysle – máme automaticky vyššiu dôveru v ľudí, ktorí vyzerajú a správajú sa podobne ako my. Je to evolučný reflex – každý sa vyvíjal ako jednotlivec, ale zároveň ako člen skupiny, takže kmeňová mentalita je človeku vlastná. V minulosti to členom skupiny pomáhalo s identifikáciou, kto do nej patrí a kto nie, čo zvyšovalo šancu prežitia. „Podobnosť“ využívame dodnes – snažíme sa signalizovať oblečením či účesom, ale napríklad aj maniermi a spôsobom, akým rozprávame, kam patríme (Haidt, 2013; Larsen 2014).

- Dôvera stojí a padá na skúsenosti z kooperácie. Ak kooperujeme a máme dobrú skúsenosť, dôvera stúpa a naopak. Kooperácia stojí na spoločnej odmene, ktorú máme zo vzájomnej spolupráce, na dodržiavaní noriem a možnosti trestať tých, ktorí ich nedodržiavajú (Haidt, 2013; Koukolík, 2016).

Na úrovni rodiny či pokrvných vzťahov je dôvera skoro automatická – ak sú dané vzťahy zdravé. Budovať kohéziu na úrovni obyvateľstva alebo dokonca na medzinárodnej úrovni, je veľmi ťažké. Buduje sa dlho a pomaly, ale množstvo vecí ju môže ľahko poškodiť. Najčastejšie je to pocit nespravodlivosti a nedostatočnej reciprocitivity vo vertikálnych aj v horizontálnych vzťahoch.

Dôvera v inštitúcie je kľúčová, pretože niektoré z najdôležitejších kultúrnych inovácií modernej doby – ako je vládna legitimita založená na hlasovaní alebo ekonomický systém využívajúci papierovú a digitálnu menu zaručený štátmi – sa väčšinou opierajú o dôveru v inštitúcie. Len ak existuje dôvera, naša moderná doba, ako ju poznáme, prežije. Bohužiaľ, obyvatelia modernej doby často zabúdajú, že dôveru si treba zaslúžiť.

Pandémia to demonštrovala v plnej sile. Deliacia čiara medzi tými, ktorí boli ochotní dodržiavať pravidlá karantény, a tými, ktorí ich odmietli, kopírovala ich vnímanie legitimity štátnych inštitúcií (Sociologický ústav Slovenskej akadémie vied, 2022).

## 2. Hodnoty v súčasnej spoločnosti

Hodnoty sú internalizované kognitívne štruktúry, ktoré usmerňujú ľudský výber a správanie tým, že vyvolávajú pocit základných princípov dobra a zla, dávajú cit pre priority (hierarchia hodnôt) a naplňajú veci či aktivity „zmyslom“ (zmysluplná práca, zmysel života, etc.; Oyserman 2015).

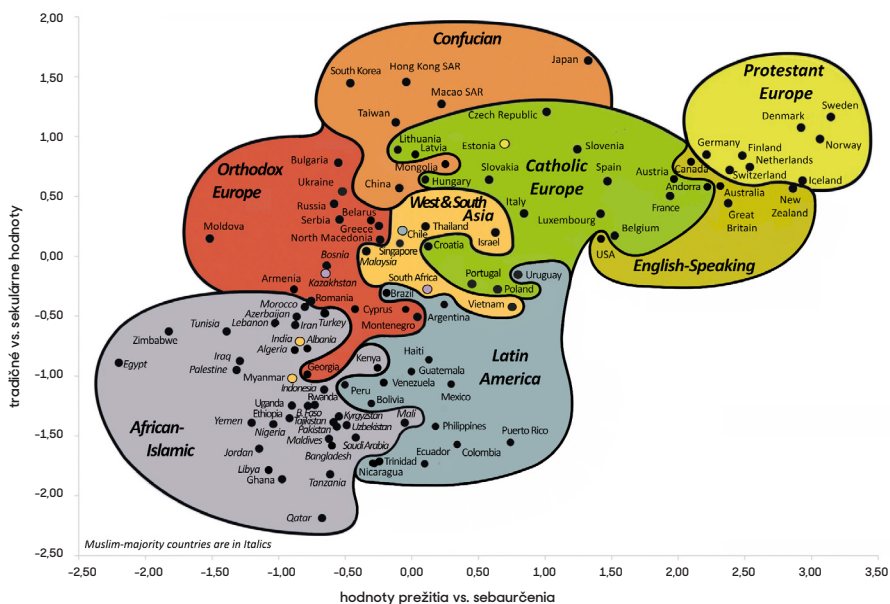
Kolektívna (často nevedomá) dohoda o tom, ktoré hodnoty sú v spoločnosti prioritizované, dáva vzniknúť spoločenským normám – teda spoločného dojmu z toho, čo je spoločensky prijateľné – správne, hodnotné a morálne, teda „normálne“ (ibid.).

Vo všeobecnosti sú ľudia náchylní prijímať hodnoty, v ktorých boli vychovaní. Máme tiež tendenciu veriť, že tieto hodnoty sú „správne“, pretože sú to hodnoty našej vlastnej kultúry. Etické rozhodovanie často zahŕňa vzájomné váženie hodnôt a výber, ktorým hodnotám dať prednosť pred inými. Konflikty vznikajú, keď majú ľudia rôzne hodnoty, čo vedie k stretu preferencií a priorít (University of Texas, 2022).

Hodnoty na celospoločenskej úrovni sa vyvíjajú a ovplyvňujú celé spektrum ľudského snaženia, od ekonómie cez právo po politiku. Pre pochopenie dnešných spoločenských dejov je nevyhnutné venovať sa meraniu hodnôt.

Najväčším vedeckým prieskumom hodnôt na svete je Svetová štúdia hodnôt („World Value Survey“ – WVS), ktorá od r. 1981 zbiera názory a presvedčenia ľudí. Motiváciou pre jej vznik bol akútne hroziaci nukleárny konflikt v posledných fázach studenej vojny, kedy sa spoločenski vedci snažili prísť na to, čo nás vedie k správaniu, kedy sme ochotní riskovať vyhubenie celej ľudskej rasy, pretože z hľadiska geopolitického ani pragmatického to nedáva zmysel. Musí teda ísť o niečo iné, než je racionálna analýza zisku a straty. A mali pravdu – okrem boja mocností išlo aj o stret hodnôt, ktoré boli pre mnohých tak dôležité, že pre ne boli ochotní riskovať veľmi veľa. Nukleárne riziko je dnes opäť na stole, dôvody preň sú ale dnes menej kryptické. WVS zachytáva masívnu kultúrnu zmenu, ktorou prechádzajú rôzne kultúry za posledných 40 rokov. Dnes sa táto longitudálna štúdia realizuje v takmer 100 krajinách sveta a pokrýva 90 % svetovej populácie. Primárne vďaka nej máme dáta, vďaka ktorým môžeme sledovať vývoj trendov v názoroch a hodnotách ľudí naprieč celým svetom už cez dve generácie, a opiera sa o ne uvažovanie a rozhodovanie mnohých štátov a inštitúcií ako je OSN či Svetová banka. Na ich základe je formulovaná tzv. Inglehartova mapa hodnôt („Inglehart-Welzel World Cultural Map“), ktorá porovnáva rôzne krajiny sveta podľa ich hodnôt.

Ak si odmyslíme diskutabilné kultúrne bloky, ktoré Inglehart a Welzel popisujú, a zameriame sa na empiricky solídny prieskum, zachytávame jasný dlhodobý trend na dvoch primárnych osiach:



Mapa: The Inglehart-Welzel World Cultural Map – World Values Survey 7 (2022).

**Tradičné hodnoty** zdôrazňujú dôležitosť náboženstva, väzieb medzi rodičmi a deťmi, úcty k autoritám, absolútne štandardy v spoločenských normách a tradičné rodinné hodnoty. Zvyčajne odmietajú rozvody, potraty, eutanáziu a samovraždy. V týchto kultúrach býva zvýšená úroveň národnej hrdosti a nacionalistických názorov. **Sekulárne hodnoty** zdôrazňujú opak, sú vyjadrením slabnúceho dôrazu na tradičné hodnoty.

**Hodnoty prežitia** kladú dôraz na ekonomické zabezpečenie a fyzickú bezpečnosť. Kultúry so silným dôrazom na hodnoty prežitia vykazujú tendencie k etnocentrizmu a nižšiu úroveň dôvery a tolerancie k ľuďom mimo vlastnej skupiny. **Hodnoty sebaurčenia** kladú dôraz na osobný blahobyt, kvalitu života a možnosť sebavyjadrenia. Kultúry s týmito hodnotami najčastejšie prioritizujú ochranu životného prostredia, rast tolerancie voči cudzincom, LGBT či rovnosti medzi mužom a ženou. Majú tiež vyššie nároky na účasť na rozhodovaní v ekonomickom a politickom živote.

Tradičné hodnoty a hodnoty prežitia kladú väčší dôraz na konformitu a kolektív, zatiaľ čo sekulárne hodnoty a hodnoty sebaurčenia kladú väčší dôraz na ochranu jednotlivca a individuálne vyjadrenie.

**Svetový trend vo vývoji hodnôt na týchto osiach je zreteľný pohyb od tradičných hodnôt a hodnôt prežitia k sekulárnym hodnotám a sebaurčeniu.**

Na dôvodoch nepanuje v spoločenskovednej obci jednota, ale vedci pracujúci s WVS dátami formulovali niekoľko záverov (WVS 2022):

- Po zvýšení životnej úrovne a prechode z rozvojovej krajiny cez industrializáciu do postindustriálnej znalostnej spoločnosti má krajina tendenciu pohybovať sa diagonálne v smere z ľavého dolného rohu (chudobné spoločnosti) do pravého horného rohu (bohaté spoločnosti).
- Postoje obyvateľstva vysoko korelujú s dominantnými filozofickými, politickými a náboženskými myšlienkami v spoločnosti. Sekulárne hodnoty a materializmus preferovali filozofi a politická ľavica vo Francúzskej revolúcii a možno ich pozorovať najmä v krajinách s dlhou históriou sociálnodemokratickej alebo socialistickej politiky, a v krajinách, kde veľká časť populácia študovala na univerzitách.
- Pre krajiny globálneho východu sú charakteristické hodnoty prežitia a pre krajiny globálneho západu hodnoty sebaurčenia.
- V liberálnej postindustriálnej ekonomike rastie podiel populácie, ktorá považuje prežitie a slobodu myslenia za samozrejmosť, čo má za následok, že sebaurčenie je vysoko cenené.

Posun je teda zrejmy – po diagonále od tradícií a prežitia k sekulárnym hodnotám a sebaurčeniu.



Daný posun vyvoláva protitlak zo strany niektorých segmentov obyvateľstva. Identifikujeme tri hlavné, ktoré sa vyskytujú v krajinách Vyšehradskej skupiny (V4):

- **Časť populácie, ktorá tento posun vníma ako ohrozenie svojich hodnôt**

Sociálna polarizácia vzniká, ak v spoločnosti dôjde k výrazným nerovnostiam. Tie sa zvyčajne vnímajú socioekonomicky. Často sa ale zabúda na viac psychologický rozmer. Silnou súčasťou polarizácie dnes je hodnotová zrážka segmentov obyvateľstva, ktorú zachytáva vyššie opísaný pohyb na dvoch hodnotových osiach.

Ak si všíma analýza WVS dáta, hodnotová zrážka na osi tradičných vs. sekulárnych hodnôt sa týka primárne role náboženstva, ale úcta k Bohu, vlasti a rodine sú zvyčajne úzko previazané. Zvlášť význam rodiny je kľúčový – v tradičných spoločnostiach bolo jedným z hlavných cieľov v živote človeka, aby naňho boli rodičia hrdí a k rodičom je nutné zachovávať lásku a úctu bez ohľadu nato, ako sa správajú. Zároveň sa rodičia musia postarať o svoje deti, aj za cenu vlastnej kvality života. Ľudia si v tradičnej kultúre veľké rodiny idealizujú, a reálne ich zakladajú. Úcta k autorite v rodine sa následne prenáša o jednu hierarchickú úroveň vyššie – na štát – a následne na Boha. V pre-industriálnych spoločnostiach bola rodina kľúčová pre prežitie. Jedná sa preto o nesmierne silnú hodnotu, a inštinktívne tak odmieta rozvody, potraty, sebevraždy, ale aj prílišnú autonómiu v rozhodovaní a iné typy oslabovania rodiny a komunity. Následky oslabenia totiž mohli byť v minulosti katastrofálne pre všetkých členov skupiny – a v niektorých častiach sveta môžu byť dodnes. Vymeniť istú mieru osobného pohodlia či kvality života za takto dôležitú hodnotu je z tejto perspektívy plne prijateľné. Ako spoločnosť bohatne a konformná komunita ťahajúca za jeden povraz je stále menej potrebná pre prežitie, tradičné hodnoty prirodzene slabnú (Iglehart a Welzel, 2005).

Zrážka na osi prežitia vs sebaurčenia prebieha prevažne okolo existenčnej istoty. Spoločnosti s vysokou mierou existenčnej istoty preferujú individuálnu autonómiu, právo na sebaurčenie je posvätné a ruka v ruke s ním ide rast dôvery, tolerancie a záujem o participáciu na rozhodovaní. Naopak spoločnosti formované nízkou mierou existenčnej istoty kladú vysoký dôraz na fyzickú a ekonomickú bezpečnosť. Cítia sa ohrozené cudzincami, etnickou diverzitou a kultúrnou zmenou. To vedie k nízkej tolerancii cudzincov a rôznych typov inakosti, trvaní na tradičných rodových rolách a preferencii viac autoritatívneho vedenia. Mentálny posun od prežitia k sebaurčeniu zvyčajne nastáva u generácií, ktoré vyrastali v prostredí, kde považovali prežitie a poskytnutie základných ekonomických potrieb za samozrejmosť. Keď je prežitie neisté, kultúrna rozmanitosť môže byť ohrozujúca, lebo narúša jednotu. Keď nie je materiálny dostatok, cudzinci sú vnímaní ako nebezpeční outsideri, ktorí nás môžu pripraviť o obživu. Ľudia lipnú na tradičných rodových rolách a sexuálnych normách a zdôrazňujú absolútnosť pravidiel

a spoločenských noriem v snahe maximalizovať predvídateľnosť v neistom svete. Toto sú evolučné inštinkty, ktoré ľudstvu v minulosti z hľadiska prežitia dobre slúžili. A naopak, kde sa prežitie začína považovať za samozrejmosť, etnická a kultúrna diverzita sa stáva čoraz prijateľnejšou – a od určitého bodu sa diverzita nielen toleruje, ale prestáva byť hrozivá a začína byť vnímaná pozitívne, pretože je zaujímavá a stimulujúca (Iglehart a Welzel, 2005).

Slabnutie tradičných hodnôt a hodnôt prežitia je teda celosvetový trend. Pri tak silných, do veľkej miery evolučne podporených hodnotách je teda logické, že k ich zmene dochádza postupne, a nie každému sa páči. Často preto, že sú vnímané časťou populácie ako spoľahlivé hodnoty, ktoré spoločnosť dostali cez mnohé ohrozenia a je rizikové priveľmi z nich ustúpiť. K najsilnejším sporom ale dochádza, ak jedna strana začne obviňovať druhú zo zlého úmyslu, a odkáže jej, že jej hodnoty sú bezcenné, prípadne rovno nemorálne. Vtedy končí diskusia – a začína kultúrna vojna, ktorá v prípade eskalácie a dostatočného rozpadu kohézie (stále menej dôvery a menej tém a aktivít, ktoré spoločnosť spájajú) môže skončiť násilím, lebo ani jedna strana neustúpi z toho, čo považuje za posvätné.

Menší protitlak voči posunu v hodnotách vzniká v spoločnostiach, kde k zmenám dochádza postupne. Nevýhoda postkomunistických krajín strednej a východnej Európy je, že sa tento posun udial skokovo, a niektoré jeho etapy pomerne násilne, ako bola sekularizácia v podobe útlaku náboženských organizácií komunistickým režimom a následne šokový presun z plánovaného hospodárstva na trhové. To zároveň spôsobilo výraznejší prepad dôvery v inštitúcie – tie totiž prestali časti populácie dodávať to, na čo bola zvyknutá (napr. stabilné ceny a istota zamestnania), a zároveň neboli schopné inej časti dodať to, čo si od zmeny režimu sľubovala (životnú úroveň porovnateľnú so západnou Európou či USA).

#### ● Časť populácie, ktorá socioekonomicky dopláca na spoločenské zmeny

V prostredí V4 sa jedná primárne o segmenty populácie, ktorých ekonomická situácia sa zhoršila, alebo spoločenské postavenie kleslo v porovnaní s minulým režimom. Typický príklad sú baníci, ktorí mali špeciálny systém podpory a odmien, alebo príslušníci bezpečnostných zborov, ktorí mali mimoriadne vysoký spoločenský rešpekt (hraničiaci so strachom). Robotníci a členovia bezpečnostných zborov boli zároveň hrdinami väčšiny budovateľských piesní či filmov. Tento rešpekt je dnes skôr vzácnosťou. A mnohí si to pamätajú a ten rozdiel cítia.

Ďalšie segmenty, ktorých sa to týka, ale nemajú nostalgický rozmer viažuci sa k minulému režimu, sú ľudia, ktorým sociálna sieť krajiny nedokáže efektívne pomôcť

a sú systematicky existenčne stresovaní (napr. matky samoživiteľky). V budúcnosti prídu napr. povolania ohrozené robotizáciou a vzostupom umelej inteligencie.

- **Časť populácie, ktorá na hodnotový posun dopláca psychicky**

Jedná sa o jednotlivcov, ktorí sa necítia dobre vo vysoko individualizovanej a konzumnej spoločnosti. Môžu socioekonomicky prosperovať a principiálne im posun hodnôt k sebaurčeniu a autonómii nemusí vadieť. Ale neprosperujú psychicky. Na to môže byť množstvo individuálnych dôvodov, ale spoločenské vedy začínajú zachytávať trend rozpadu komún a spájať ho s trendom vyššej psychickej krehkosti. Príkladom zdroja psychickej nepohody a krehkosti, ktorý súvisí s vývojom hodnôt, je epidémia osamelosti (Mineo, 2021).

Osamelosť je sociálnym ekvivalentom hladu – je to impulz, ktorý signalizuje nedostatok nie fyzickej, ale sociálnej životnej potreby. Evolučne vychádza z potreby spolupráce a zotrvanie v skupine – inak jednotlivec neprežije. Jedná sa o vrodenný inštinkt, ktorý dnes ako mnohé ďalšie (napr. preferencia romantického partnera podľa výšky) už nemá praktické odpostatnenie z hľadiska základného prežitia, ale stále funguje. Chronická osamelosť znamená skrátenie očakávanej dĺžky života o osem rokov, keďže sa jedná o silný evolučný psychický stresor, a prelieva sa tak do psychosomatickej roviny, kde cez hormonálnu nerovnováhu ovplyvňuje aj fyzické zdravie. Osamelosť má tiež negatívny dopad na reguláciu emócií a prispieva k depresiám, úzkostiam či poruchám spánku (Preece, 2021). Sekularizácia a individualizácia prispieva k oslabovaniu komún, čo dopadá na spoločenský kapitál aj psychické zdravie. Osamelosť je na vzostupe – a pandémie tento problém iba zhoršila.

Psychická krehkosť a nepohoda, ktorá je jedným z vedľajších efektov hodnotového vývoja, môže mať praktické spoločenské a politické dopady. Časti spoločnosti začínajú tento vývoj vadieť, a vinia z neho demokratický politický systém, ktorý posilňuje liberalizáciu spoločenských vzťahov, alebo kapitalistický systém, ktorý zvyšuje ekonomickú autonómiu jednotlivca či ďalšiu individualizáciu skrze konzumnú mentalitu (napr. odlišenie sa skrze rozsiahlu trhovú ponuku produktov). Reakcia môže byť konštruktívna, ako hľadanie ciest ako posilniť lokálne komunity, aj menej konštruktívna, ako je mentálna skratka a vnímanie individualizmu či kapitalizmu monolitne ako bezohľadného a sebeckého rozmeru súčasného spoločenského systému. Moderné zdroje psychickej nepohody teda sú jedným z dôvodov pre antisystémové postoje v súčasnej spoločnosti.

Posun k viac sekulárnym hodnotám a sebaurčeniu je vidieť aj na dátach. Väčšie sebaurčenie a menší vplyv komún vedie k väčšej spokojnosti, slobode výberu a pocitu kontroly nad životom.

## Sloboda rozhodovania a kontroly nad životom

(8-10 na 10-bodovej škále, 10 = maximálna kontrola)

	WVS 1990-1994	WVS 1995-1998	WVS 2005-2009	EVS 2017	WVS 2022
CZE	23,7 %	34,8 %	N/A	50,2 %	45,6 %
SK	26,2 %	32,7 %	N/A	47 %	44,7 %
PL	35,3 %	N/A	38,7 %	47,3 %	N/A
HU	N/A	36,4 %	26,5 %	46,9 %	N/A

## Celková spokojnosť so životom

(8-10 na 10-bodovej škále, 10 = maximálna spokojnosť)

	WVS 1990-1994	WVS 1995-1998	WVS 2005-2009	EVS 2017	WVS 2022
CZE	33,9 %	33,9 %	N/A	59,5 %	48,9 %
SK	31,1 %	30,7 %	N/A	51,3 %	41 %
PL	41 %	35,7 %	47,5 %	60,5 %	N/A
HU	N/A	27,3 %	25,8 %	48,9 %	N/A

Celkový trend rastúcej spokojnosti sa v súčasnosti zastavil, a v niektorých krajinách dokonca významne prepadol, napr. na Slovensku a v Česku o 10 %. To sa dá primárne pripísať kumulácii kríz, ako sú pandémie, zrealnenie rizika vojny či kríza životných nákladov kvôli rastu cien energií a potravín. Tento prepad môže do budúcnosti pokračovať, ak sa nepodarí dané krízy podchytiť, resp. sa na ne nabalia ďalšie, napr. obnovenie utečeneckej krízy v Európe kvôli dopadom vysokých cien na základné potraviny v Afrike či Ázii.

Pri uvažovaní nad dopadmi posunu hodnôt je dôležité si uvedomiť, že posun na hodnotových osiach nie je „dobrý“ alebo „zlý“. Veda ho vníma proste ako fakt – vedľajší efekt bohatnúcich a stále bezpečnejších spoločností. Na stabilné fungovanie a prežitie spoločnosti a rozumnú mieru sociálnej kohézie sú ale potrebné aj hodnoty tradičné a hodnoty prežitia. Tento hodnotový posun, ktorý vyvoláva protitlak, tiež nie je možné zjednodušiť ako spor konzervatívov a liberálov, či „pokrokarov“ a „spiatočnikov“. Konzervatívni lídri zvyčajne vedú lepšie oslovit segmenty, ktoré prioritizujú hodnoty prežitia a tradície, a liberálni lídri naopak tých, ktorí prioritizujú sebaurčenie a sekulárne hodnoty, ale v mnohých veciach dochádza k miešaniu či dokonca výmene – mnohé liberálne-progresívne politiky sú dnes silne kolektívne a mnohé konzervatívne chránia práva jednotlivcov. Jednotliví politici sú navyše motivovaní rozširovať svoju volebnú, a teda mocenskú, základňu, a na ideologickú čistotu politických smerov dbajú málokedy. Hodnotové strety sú teda komplikovaná záležitosť, ktorú nie je možné binárne zjednodušiť. Je užitočné začať ich vnímať ako hodnotové posuny po osiach, pričom obe strany osi sú potrebné, a pochopiť, že opačná strana nie je ani

hlúpa, ani sa nezbláznila, ani nemá zlý úmysel. To je dobrý prvý krok pri snahe neprispievať k polarizácii.

### 3. Ochota brániť krajinu

Vzhľadom na situáciu na Ukrajine sme sa rozhodli venovať sa aj hodnotovým otázkam spojených s vnímaním bezpečnosti.

V predošlej podkapitole sme popísali mentálny posun, ku ktorému dochádza v spoločnostiach, ktoré považujú prežitie a materiálny dostatok za samozrejmosť – sebaurčenie a kvalita života sa stávajú vysoko cenené. Problém je, že pre prežitie sú optimalizované skôr kultúry hodnotovo kolektívnejšie, konformnejšie, schopné veľa obetovať a ochotné zjednotiť sa okolo istej autority. Naša spoločnosť teda nie je optimalizovaná pre organizované násilie, ktorého musí byť schopná akákoľvek spoločnosť, ktorá sa chce efektívne brániť.

#### Ochota brániť krajinu:

	WVS 1990– 1994	WVS 1995– 1998	WVS 2005– 2009	WVS 2010– 2014	EVS 2017	WVS 2022	Iné prieskumy (po útoku na Ukrajinu/UA)
CZE	66,30 %	43,90 %	N/A	N/A	48,5 %	34,4 % (po útoku na UA)	–II–
SK	65,50 %	52,40 %	N/A	N/A	38,1 %	32,2 % (pred útokom na UA)	27,5 %
PL	79,20 %	72,20 %	64,90 %	71,40 %	72,6 %	N/A	66 %
HU	N/A	61,80 %	45,30 %	N/A	54,5 %	N/A	50 %

Je tiež užitočné si uvedomiť, že mnohí respondenti pod ochotou brániť krajinu rozumejú aj nenásilnú obranu, teda rôzne podporné obranné funkcie. Ochota brániť krajinu so zbraňou v ruke je zvyčajne menej ako polovičná oproti celkovej ochote.

Trend ochoty brániť krajinu je za posledných 30 rokov klesajúci. To je pravdepodobne dôsledok globálneho posunu v hodnotách, kedy spoločnosť vychováva ľudí, ktorí horšie znášajú bojové prostredie.

Neochota bojovať ale reflektuje aj nízku dôveru voči štátnym inštitúciám a nízke stožňenie sa obyvateľov V4 so svojim vedením. Iné Európske krajiny totiž zasiahli rovnaké hodnotové trendy aj silnejšie, ale ochota brániť krajinu je vyššia – v tejto kategórii dominujú Nóri s mierou ochoty 91,6 % (WVS, 2022).

Okrem globálnych trendov a nízkej kohézie v krajinách V4, popísaných vyššie, vplyvajú na daný stav aj lokálne špecifiká:

- Od pádu minulého režimu výrazne klesla prestíž bezpečnostných zložiek, keďže boli vnímané ako spolupáchatelia na organizovanom útlaku spoločnosti. Tieto profesie tým pádom často nevedeli prilákať do svojich radov mladých ľudí s vysokým potenciálom.
- Minulý režim zároveň deformoval historickú pamäť spoločnosti, čím poškodil pôvodnú historickú a vojenskú tradíciu, ktorá pomáha budovať prirodzený patriotizmus a hrdosť bezpečnostných profesií. Bolo trestané pripomínať si československé légie či československých letcov v Británii, v Poľsku zas snaženie poľského odboja za 2. svetovej vojny, keďže sa k nemu viazala aj pamäť spolupráce Sovietskeho zväzu a nacistického Nemecka, a pod. Bez tejto hrdosti je problém udržiavať vysokú morálku a profesionalitu bezpečnostných zložiek – tá je psychologicky dôležitá, pretože od členov bezpečnostných zborov sa očakáva výrazne vyššia ochota sa obetovať za spoločnosť, než u ostatných profesií. Niektoré krajiny, ako Poľsko, boli imúnnejšie voči tomuto vplyvu, iné, ako Slovensko, ktorému komunizmus zobral československé dejiny, a predtým Štúrovci Uhorské dejiny, daný problém riešia stále. Slovensko je dnes krajina bez histórie, ktorá má problém nájsť veľké príbehy minulosti, o ktoré by sa mohla oprieť pri budovaní zdravého patriotizmu či vojenskej tradície. Aj preto je dnes najslabším článkom východného bloku Európy, čo do odhodlania sa brániť.
- Zreálnenie rizika vojny v podobe vypuknutia vojny v blízkom susedstve tiež znížilo ochotu bojovať, ale priemerne iba o 5 % naprieč všetkými krajinami V4. Paradoxne je to tak najmenší dôvod pre pokles ochoty bojovať a z dát vyplýva, že dlhodobá erózia dôvery a posun hodnôt má väčší vplyv na ochotu brániť krajinu ako zreálnenie vojny.
- V Poľsku a Maďarsku sa prepad zastavil. Dôvody nepoznáme, dá sa predpokladať, že to súvisí s nárastom nacionalizmu v oboch krajinách. Ďalšie dáta z WVS budú k dispozícii v Decembri 2022.
- Rozšírený pocit bezpečia v regióne strednej a východnej Európy, zvlášť v prvých dvoch dekádach od pádu minulého režimu, spôsobil zníženie ročných výdavkov na obranu, čo sa odrazilo na počte príslušníkov ozbrojených síl, ich výstroja, výzbroje a stave techniky.

Inými slovami, krajiny V4 si po získaní svojej samostatnosti prešli fyzickou aj mentálnou demilitarizáciou (Povaha zmeny, 2015).

## Záver a odporúčania

Tradičné hodnoty a hodnoty prežitia evokujú Maslowovu pyramídu ľudských potrieb, ktorá sa snažila vysvetliť mechanizmus ľudskej motivácie. Teória je veľmi populárna, lebo jej každý intuitívne rozumie. Teória tvrdí, že človek má päť úrovní potrieb, u ktorých je zrejma hierarchia, a napr. potreba zasýtiť hlad alebo presunúť sa do bezpečia (najzákladnejšie potreby) sú silnejšie ako potreba dôstojného zaobchádzania či zmysluplného života. Výskumy toto rozdelenie nepotvrdili. Podľa všetkého platí, že dané potreby môžu stáť samostatne, a môžu mať podobnú silu. Niekedy môže „vyššia“ potreba – dôstojnosť či seba-aktualizácia – predčít hlad či fyzické nebezpečenstvo (Wahba, Bridwell, 1976). Praktickým príkladom, ktorý prekvapil celý svet, je dnes postoj ukrajinského obyvateľstva, ktoré vymieňa nádej na lepšiu budúcnosť za bezpečie a pohodlie.

Preto je teória posunu hodnôt, zvlášť na makro-úrovni lepši analytický nástroj motivácie súčasnej spoločnosti ako Maslow. Ak chce líder rozumieť svojej spoločnosti, mal by rozumieť, ako týmto spoločenským trendom, tak skupinám, ktoré na ne reagujú – niektoré s pocitom triumfu, niektoré frustráciou. Ani jedna skupina nie je na „správnej strane dejín“. Potrebujeme ako tých, ktorí strážia individuálne práva a vítajú zmeny, tak tých, ktorí poukazujú na potrebu kolektívu, význam autority a riziká zmeny.

Zdravá diskusia a primeraná opatrnosť pri zavádzaní zmien podľa potreby doby aj spoločnosti je to, čo nám pomáha prežiť. Démonizácia hodnotových blokov naopak brzdí našu schopnosť kooperovať, rozbíja kohéziu a v kombinácii so vzrastajúcou komplexitou, a teda krehkosťou spoločnosti a kumuláciou kríz môže mať katastrofické dopady, ktoré archeológovia označujú eufemizmom „redukcia komplexity systému“. To v lepšom prípade znamená polo-riadený prepád rozvoja a životnej úrovne, v horšom nepokoje, revolúcie a občianske vojny, kde sa môžu vybiť akumulované frustrácie rôznych skupín.

Bola by škoda nebrať to do úvahy a prispieť k úpadku našej spoločnosti v čase, keď sme za ňu zodpovední my – a paradoxne sa stať obeťou vlastného úspechu. Mnohí to tak dnes nevnímajú, ale ľudské spoločnosti nikdy nežili v takom dostatku a v takom bezpečí, v akom žijeme my dnes. Percepcia reality má ale často väčšiu váhu, ako realita sama. Nesprávna percepcia vedie k nesprávnym záverom a nesprávnym rozhodnutiam.

## Šesť odporúčaní, ktoré by mohli pomôcť:

### 1. Dobre vládneš, ak vieš komu

Prvým predpokladom dobrého lídra je schopnosť čo najmenej zaujatým spôsobom spracovať informácie. Zodpovednosť, ktorá prichádza s mocou, spôsobuje, že líder má vysokú potrebu presných informácií, aby sa vedel rozhodovať, ale zároveň pribúda množstvo filtrov medzi ním a realitou, a ubúda ľudí, ktorí sa mu neboja hovoriť pravdu. Ak líder počúva iba hlasy, ktoré s ním súhlasia, alebo sa obklopuje iba malou skupinou ľudí, deformuje vlastnú realitu.

Druhým predpokladom je nevyhnutný kvalitný stav spoločenských vied a štátnych inštitúcií, ktoré sú zodpovedné za meranie a popisovanie stavu spoločnosti.

Tretím predpokladom je slobodná a necenzurovaná verejná diskusia (vrátane slobody tlače a iných médií), ktorá umožní autentické vyjadrenie postojov obyvateľstva a spoločenských dejov. Čo nie je vyjadrené, nemože byť odmerané.

### 2. Dobre vládneš, ak vládnete spolu

Lídri v štáte by mali pochádzať nielen z prostredia bohatej vzdelanej urbánnej elity, čo je dnes primárnym zdrojom problémov s reprezentáciou. Z hľadiska hodnôt a chápania spoločnosti znamená reálnu diverzitu diverzita v myslení. To znamená mať vo svojom tíme aj ľudí z časti hodnotovej osy, ku ktorej sa daný líder nehlási. Inak hrozí, že nebude chápať veľkú časť obyvateľstva, ktorým má vládnuť. A táto časť sa s ním nebude vedieť stotožniť, lebo na jeho strane nie je názorovo nikto ako oni.

### 3. Dobre vládneš, ak slúžiš všetkým

Líder slúži všetkým obyvateľom, nie iba vlastným voličom. Demokracia, kde je priveľa ignorovaných a frustrovaných skupín príliš dlho, nebude fungovať. Demokracie sú zvyčajne najlepšie miesta pre život na svete nie preto, lebo ich lídri majú anjelskú povahu. Je to preto, lebo aby sa líder dostal k moci, musí sa postarať o veľké segmenty populácie, a nie iba o niekoľko kľúčových spojencov, ako je to v diktatúrach. Dobrý líder ide o krok ďalej a zaujíma sa aj o segmenty populácie, ktoré nie sú kľúčové pre jeho mocenskú základňu.



#### **4. Dobre vládneš, ak spájaš**

Kohézia stúpa dobrou skúsenosťou občana so štátom, schopnosťou sa mu pripodobniť a osloviť ho, ale aj hľadáním toho, čo nás spája. Kolektívna identita je jednou z najväčších slabín krajín V4 a celkovo Európy. Poľsko a Maďarsko sa vydalo cestou posilňovania nacionalizmu. Česko a Slovensko tápa, a nezdá sa, že by sa im darilo nájsť riešenie. Neriešenie problému spoločnej identity môže viesť k ďalšiemu oslabovaniu kohézie.

#### **5. Dobre vládneš, ak máš komu**

Demokracia vyžaduje občana, nie len obyvateľa. Dobrý líder musí pomôcť ľuďom si uvedomiť, že súčasná miera blahobytu vyžaduje ich osobnú angažovanosť, aby sa udržala, a plnenie si záväzkov z demokraticko-spoločenskej zmluvy. Štát je spoločná zodpovednosť všetkých. Platíť dane a bojovať za krajinu nie je trest, je to privilegium – znamená to, že štát je každý z nás. Ak tieto povinnosti aj práva začne občan brať vážne, je väčšia šanca, že bude mať menšiu toleranciu k rozkrádaniu spoločného majetku či nekompetentnému vedeniu. Prosperujúca moderná demokracia vyžaduje nielen dobrých lídrov, ale aj kompetentných občanov. Práve preto je také ťažké demokraciu transplantovať do krajín, ktoré neprešli istým spoločenským vývojom a posilňovaním role jednotlivca v spoločnosti. Preto zlyhala snaha exportu demokracie na Blízky východ. Nestačí chcieť byť slobodný. Treba byť ochotný dobrovoľne platiť cenu za slobodu. To sú tradične dane a smrť, ale demokracia navyše vyžaduje vzdelanie a osobnú zodpovednosť. Vysoké požiadavky na jednotlivca – to je to, čo demokraciu robí náročnou na údržbu.

#### **6. Dobre vládneš, ak vieš chrániť**

Pri verejnej diskusii o obrane sa často skloňuje Článok 5 Severoatlantickej zmluvy, ktorý hovorí o kolektívnej obrane členov Aliancie. Zmluva však obsahuje aj Článok 3, ktorý znie: „Aby sa účinnnejšie dosiahli ciele tejto zmluvy, budú zmluvné strany jednotlivo a spoločne stáloú a účinnou svojpomocou a vzájomnou výpomocou udržiavať a rozvíjať svoju individuálnu a kolektívnu schopnosť odolávať ozbrojenému útoku.“ Inými slovami, ak niekto chce, aby mu ostatní prišli na pomoc, nesmie byť čiernym pasažierom. Musí sa sám ubrániť, kým stihne doraziť pomoc. V snahe zohľadniť trendy vývoja hodnôt v krajinách V4 je potrebné uskutočniť tri súvisiace opatrenia:

- Podporovať subsidiaritu, ktorá vytvára prostredie na budovanie lokálnych komunit, s ktorými sa vedú ľudia identifikovať a budú ochotní ich brániť.
- Vytvoriť stratégiu na identifikovanie spôsobov regenerácie sociálnej kohézie, tj. posilniť dôveru občanov k svojmu štátu a medzi sebou navzájom.
- Budovať zhodu na základných hodnotách štátu naprieč celým politickým spektrom, čo zabezpečí kontinuitu aj v prípade zmeny vlády. Antropologicky je primárnym dôvodom na existenciu štátu bezpečnosť obyvateľstva. V štátoch s malou profesionálnou armádou, ako sú štáty V4, je nutná stratégia zapojenia sa civilného obyvateľstva do obrany krajiny.

## Zber dát World Value Survey, poďakovanie:

Zber 7. vlny WVS 2022 na Slovensku realizoval DEKK Inštitút s podporou Ústavu etnológie a sociálnej antropológie Slovenskej akadémie vied, pod vedením Pavla Kosnáča (Principal Investigator, DEKK Inštitút) a Tatiány Podolinskej (Co-Investigátor, SAV).

Zber 7. vlny WVS 2022 v Českej republike realizoval DEKK Inštitút s podporou Katedry žurnalistiky Univerzity Karlovy, pod vedením Václava Moravca (Principal Investigator, Univerzita Karlova) a Pavla Kosnáča (Co-Investigátor, DEKK Inštitút).

## Prispeli

Dominika Vilkočičová, King's College London

## Bibliografia:

SU SAV, „Ako sa máte, Slovensko?“, 14. vlna, Apríl 2022.

Inglehart, R & C. Welzel. 2005. Modernization, Cultural Change and Democracy: The Human Development Sequence. New York: *Cambridge University Press*.

Larsen, Ch. A. 2014. Social cohesion: Definition, measurement and developments, Centre for Comparative Welfare Studies (CCWS), Aalborg University, Denmark, 2014

Rabušic, L., Kusá, Z. 2019. Odděleně spolu? Česko a Slovensko optikou vývoje hodnot po roce 1991. *Slovart*, 2019. ISBN: 9788055645902.

Koukolík, F., 2016. Rozhodování, Praha, *Karolinum*, 2016.

Haidt, J., 2013. The Righteous Mind: Why Good People are Divided by Politics and Religion, New York, *Penguin*, 2013.

EVS, European Values Study Sourcebook.

Mineo, L., Good genes are nice, but joy is better. *The Harvard Gazette: HEALTH & MEDICINE*.

Oyserman, D., Values: Psychological Perspective. Part of: International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, *Elsevier* 2015.

Preece, D. (et al.), Loneliness and emotion regulation, Journal of Personality and Individual Differences, Vol.180, 2021.

Šulc, F., in: Povaha zmeny, *Vyšehrad*, 2015, str. 186–187.

University of Texas in Austin, Ethics Unwrapped: Values, 2022.

Wahba, M., Bridwell, L., Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, str. 212-240.

WVS, World Value Survey: Slovakia.



Pořadatel



Spolupořadatel

**HOSPODÁŘSKÉ NOVINY**

Generální partner  
Aspen Institute CE



Partneři



Individuální partneři

Dušan Šenkypf, Jan Barta, David Holý a Uršula Králová

Hlavní mediální  
partner konference



Mediální partneři





VÝROČNÍ  
KONFERENCE  
ASPEN INSTITUTE CE  
2022



HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

#AspenAnnual

