Mareš, Petr; Musil, Libor; Gregor, Miroslav

Nemohli bychom spolupracovat jinak?

In: Gregor, Miroslav. *Hledání pružné organizace.* Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 1993, pp. [47]-90

ISBN 8021006633

Stable URL (handle):
https://hdl.handle.net/11222.digilib/132133
Access Date: 03. 12. 2024
Version: 20220831

Terms of use: Digital Library of the Faculty of Arts, Masaryk University provides access to digitized documents strictly for personal use, unless otherwise specified.

MUNI ARTS Masarykova univerzita Filozofická fakulta

Digital Library of the Faculty of Arts, Masaryk University
digilib.phil.muni.cz

2. NEMOHLI BYCHOM SPOLUPRACOVAT JINAK?

2.1. Potřeba pružnější organizace

Ekonomický náměstek jednoho z velkých ostravských podniků vyslovil na jaře 1988 přání: *„Nejhorší je, když člověk musí hlídat několik cílů najednou. Nemuset se starat o víc ukazatelů by bylo ideální. Jeden cíl - plán a hotovo!"* Osobní strategie tohoto státního úředníka byla v rámci tehdy platných pravidel organizace výroby a z nich plynoucí „manažerské etiky" pochopitelná. Vystaven líbovůli vedení jednoho z nejmocnějších socialistických resortů, založil svůj způsob přežití na snaze zbavit se starostí a zjednodušit si plnění nadekretovaných úkolů.

Aby splnil zadané úkoly a dosáhl toho, co od práce na šachtě očekával, nemusel tehdejší náměstek myslet na složitost světa a různorodost efektů své práce. Stačilo zařídit, aby „se splnilo". Vzniklé škody a ztráty zaplatil „stát", čili daňoví poplatníci. Nebýt těchto okolností, musel by se zabývat složitostí světa a pochopil by, že splnění jeho přání je rovno vleklé sebevraždě: pomalé devastaci životního prostředí, vyplenění zdrojů národní ekonomiky v důsledku nehospodárnosti a ztráty schopnosti zapojit se efektivně do nadnárodních trhů.

Souvislost mezi strategií „hlídání jednoho ukazatele" s krizí hospodářství a životního prostředí dosti zřetelně vyvstane, obrátíme-li pozornost k tomu, co jsme nazvali „skleníkovým prostředím". Pokud celou věc pro názornost nepatrně zjednodušíme, můžeme konstatovat, že jediným skutečně vlivným partnerem našeho náměstka byl nadřízený resortní orgán, tedy

příslušný funkcionář ministerstva nebo koncernového ředitelství. S tím bylo nutno smlouvat o velikosti plánu na každý další rok, tomu bylo třeba hlásit splnění úkolů a odvádět utržené peníze. (O zisku tehdy v pravém smyslu slova hovořit nešlo.)

Na první pohled se podřízenost úředníkům resortního ministerstvu jeví jako dost nepříjemná věc: Bezvýznamný referent z ministerstva může náměstkovi velkého podniku s miliardovým obratem zadávat úkoly a nekompromisně vyžadovat jejich plnění. Když jsou úkoly splněny, úředník sebere peníze utržené za vyrobené zboží a nedovolí naložit s nimi podle vlastního uvážení. Pokud však vedení podniku, postavené - podobně jako „náš" náměstek - do pozice podřízených státních úředníků, má nějaký osobní důvod akceptovat slepou podřízenost, zjistí, že resortní kontrola nad ním a kolem něj vytváří ochranný skleník. To může mít své „výhody".

„Výhodné" je například to, že s nadřízeným je možné smlouvat. Není zdaleka tak neoblomný, jako třeba zákon nabídky a poptávky. Hlavní výhoda je v tom, že ten, komu jsou odváděny utržené peníze, musí na další rok přidělit náklady a investice. Ve svém vlastním zájmu musí přidělit tolik, kolik bude potřebovat na splnění jím stanoveného plánu. Z hlediska podnikového vedení v takové situaci odpadají starosti o náklady. Vyskytnou-li se v průběhu roku obtíže, je možné s nadřízenými úředníky smlouvat dál: „Přidej nebo nesplním?!?" Takové „výhody" tržní ekonomika nemá.

V důsledku popsané finanční politiky, která fungovala podle pravidla: „Bohatým brát a chudým dávat", si na své přišly zejména špatně hospodařící podniky. Aby splnily plán, bylo třeba vzít peníze těm, kteří hospodařili lépe a přesunout je tam, kde se plýtvalo. Tím bylo umožněno další plýtvání. Podniky si

zvykly na přidělování nákladových položek finančního plánu shora a nakupovaly dost benevolentně materiál a jiné výrobní „vstupy". V důsledku toho se zboží z trhu stěhovalo do skladů podniku a na trhu vládl nedostatek. Podniky se proto chtěly pojistit pro případ nedostatku a nakupovaly další zásoby. Tím se ovšem prohluboval nedostatek na trhu a celý kolotoč se opakoval.

Pro „našeho" náměstka měl tento kolotoč několik důsledků: Nadřízený mu stanovil limit nákupu zásob, aby to s nákupem materiálu a jiných „vstupů" zase příliš nepřeháněl. Náměstek potom v potu tváře sháněl nedostatkové zásoby, nakupoval, co zrovna bylo k mání, v noci nespal, protože měl strach, že při účtování budou překročeny limity zásob. To bylo dost nepříjemné. Věc však také měla kromě rubu i líc. Kde vládl nedostatek, nemusel se nikdo strachovat o odbyt. Náměstek sice trpce sháněl zásoby a dodržoval limity, ale zato mohl zákazníkovi prodávat, co se mu zlíbilo a nemusel se bát, že neprodá. To byla opět „výhoda", kterou tržní ekonomika nemá.

Shrneme-li dosud řečené, dospějeme k poznání, že snaha „našeho" náměstka zbavit se starostí byla za daných podmínek jedinou účelnou strategií pro člověka, který se chtěl udržet na ekonomicky, mocensky nebo profesionálně vlivné pozici. Takový člověk věděl, že splní-li „jediný cíl" - plán, jeho nadřízený pokryje náklady na další činnost. Vše ostatní bylo z hlediska snahy udržet získanou pozici neúčelné. Snaha o kvalitní práci, hospodárnost, ochranu prostředí, inovaci, pružnost apod. by ohrozila plnění plánu a vedla by nevyhnutelně k ohrožení stability získané pozice. Prostor pro bezstarostné přehlížení „dalších ukazatelů" byl zabezpečen z mnoha stran. Centrální odvody, o kterých už byla zmínka, způsobovaly, že při přerozdělování se vždycky našlo dost peněz pro průmyslové

resorty, nikdy však nezbylo dost peněz na státní správu a tehdejší národní výbory. Ty byly ekonomicky závislé na místních podnicích a musely je poslouchat. Pro našeho náměstka to mělo opět značné výhody, protože národní výbor, který od něj potřeboval dotaci na opravu kanalizace či výstavbu mateřské školky, mu zřídkakdy uložil nepříjemně vysokou pokutu za znečišťování řeky, či za neoprávněné skladování odpadů v místní rekreační oblasti. Tím náměstkovi odpadly další starosti - třeba s dodržováním ekologických zákonů.

Jiné potíže by podnik, o jehož náměstkovi je stále řeč, mohl mít s dotěrnou veřejností. Ta by se mohla dožadovat nápravy věcí, které nazajistil bezmocný národní výbor. Veřejnost proto byla ve státě s centralizovanou ekonomikou paralyzována centralizovanou politickou mocí, která jakýkoliv pokus o projev veřejné nespokojenosti pranýřovala jako „rej nezodpovědných antisocialistických živlů".

Veřejnost tedy náměstkům direktivně řízených podniků starosti nedělala. Stejně tak odbory. Ty na tom byly v centralizované ekonomice stejně jako veřejnost: Buď zabezpečovaly mlčení občas nespokojených, většinou však občansky apatických pracovníků, nebo se rychle sáhlo do „kádrových rezerv". Dosazení loajálního odborového předáka bylo otázkou několika hodin. Tuto „ochranu podnikového vedení" zabezpečoval kádrový monopol vládnoucí politické strany.

Vějíř souvislostí mezi činností vedení podniku a okolním složitým světem byl tedy velmi sevřený: bezmocný zákazník, bezmocný orgán státní správy, bezmocné odbory. Zbývalo více nebo méně nepříjemné smlouvání s nadřízeným a shánění materiálu. V takové situaci se prosadila strategie „jednoho cíle a jednoho ukazatele".

Politické změny, které přinesl přelom osmdesátých a devadesátých let, poněkud změnily situaci. Postupně slábne zasahování státu do podnikového hospodaření a s tím také mizí bezstarostnost ve sféře nákladů, omezuje se plýtvání, nedostatek na trhu se mění v nedostatek na podnikovém kontu. Zákazník si občas může vybírat a jeho závislost na monopolním dodavateli už není tak fatální jako před několika lety. Obecní samosprávy budou disponovat příjmy z daní a nebudou již tak zcela ekonomicky bezmocné. Budou moci udělit pokutu nebo vyslovit požadavek na odstranění skládky z příměstského lesa. Veřejnost a různé občanské iniciativy si zvykly dávat najevo svůj názor, mají své mluvčí a aktivisty, skromně ale přece vyjednává s představiteli podniků, obcí a vlád. Její požadavky bude třeba brát vážně, stejně jako požadavky odborů, které občas prosazují stanoviska svých „řadových" členů. To všechno může být různým lidem více nebo méně příjemné, nicméně je to skutečnost, se kterou se pomalu učíme žít.

Součástí tohoto „učení" je rozpad iluze o jednom ukazateli. Tak, jak se prosazuje vliv trhu, zákazníka, obecních samospráv, veřejnosti, odborů a jiných subjektů, rozvírá se vějíř zájmů, na které je třeba ve snaze zajistit konkurenceschopnost firmy brát ohled. Roste tak počet „ukazatelů", které je třeba „hlídat". Efektivita měřená jedním kritériem se mění v komplexní efektivitu, posuzovanou podle většího počtu cílů (kritérií). Upozorněme alespoň na některá z těch kritérií efektivity práce, která se současní manažeři učí respektovat.

Zákazník, který se zbavuje závislosti na jednom dodavateli, bude požadovat kvalitu, spolehlivost, servis a hlavně schopnost uspokojit své osobité, do šablon běžícího pásu nevměstnatelné požadavky. V zájmu zabezpečení zisku bude třeba mini-

malizovat náklady, účelně hospodařit s energií, materiálem, pozemky. Z téhož důvodu bude třeba hledat cesty k efektivnímu využití kvalifikačního potenciálu lidí, který byl v minulosti doslova umrtvován. Obecní zastupitelstva budou požadovat dodržování zákonů a respektování územního plánu. Není také vyloučeno, že některá organizace či jednotlivec podá na firmu žalobu ve věci ochrany životního prostředí. Za takových okolností by bylo lépe vyhnout se komplikacím a myslet na ochranu prostředí předem. V zájmu řešení ekologických problémů bude třeba myslet na recyklaci odpadů, snižování energetické náročnosti produkce, zavádění odlučovačů a čističek, lépe ovšem na radikální změnu technologie, zaručující vyšší ekologickou bezpečnost zaměstnanců, obyvatelstva regionu i celé přírody v okolí. V úvahu bude třeba vzít otázky životnosti výrobků, zabezpečení jejich opětného užití, či možnost dalšího zužitkování materiálu, zbylého po jejich dožití. ... Odbory mohou prosazovat lepší podmínky pro bezpečnost práce, zlepšení hygienických podmínek, zvýšení mezd, možná kratší pracovní týden. Bude účelné posoudit možnosti firmy, nabídnout zaměstnancům některá z těchto zlepšení bez účasti odborů a dát tak lidem najevo, že firmě na nich záleží.

Výjí cílů, které se před očima firmy vynořují v procesu emancipace řady společenských skupin a institucí není možné vepsat do schémat a řádů. Nebude možné kontrolovat, zda jednotliví zaměstnanci respektují všechna potřebná hlediska prosperity či nikoliv. K tomu účelu by bylo třeba najmout více kontrolorů než výkonných pracovníků. Životaschopnost firem se postupně stává závislou na tom, do jaké míry budou různorodé požadavky trhu, zákazníků, obcí, veřejnosti nebo odborů respektovat všichni zaměstnanci. Pokud se ve společnosti prosadí trh s nemonopolní strukturou, konkurence a občanská

práva, bude úspěch firmy záviset především na tom, zda budou její zaměstnanci ochotni převzít svůj díl odpovědnosti za samostatné směřování k naplnění těch cílů, které před společností a tedy i před podnikem, spojeným se společností sítí vztahů, stojí.

2.2. Jak spolupracují jinde

Tváří v tvář mnohosti kritérií hodnocení práce budeme pravděpodobně nuceni hledat takovou organizaci, která umožní lidem převzít odpovědnost za větší množství vzájemně propojených cílů a samostatně jim přizpůsobovat výkon své práce. Kritériem životaschopné organizace firmy se stane pružnost. Abychom při takovém hledání příliš netápali či „neobjevovali Ameriku", bude lépe, poohlédneme-li se, jak je spolupráce organizována jinde. Naší ctižádostí není rozebrat a porovnat všechny existující přístupy k řízení pracovních institucí, ani podat přehled jejich historického vývoje, ba ani analyzovat, čím vším jsou dány úspěchy a konkurenční schopnost nejlepších firem. Chtěli bychom si jen všimnout těch prvků úspěšných řídících strategií, které jsou blízké našemu vymezení „synergického modelu" autoregulace pracovní skupiny. Sledujeme-li pozorně odbornou literaturu dotýkající se otázek teorie či sociologie organizace a řízení, vidíme, že tyto strategie buď přímo sází na filozofii synergického modelu autoregulace, nebo obsahují řadu z jeho klíčových principů a prvků.

To, o čem bude na dalších strankách řeč, se týká určitých náznaků a tendencí. Nechceme vzbudit dojem, že se principy synergické organizace řídí všechny firmy Spojených států, Japonska a Západní Evropy. Chceme poukázat na to, že některé firmy dospěly k přesvědčení, že jejich největší kapitál je uložen v lidech, v jejich odpovědnosti, kvalifikaci a zkušenosti. (Hovoří se proto o „lidském kapitálu" nebo „sociálním kapitálu".)

Tyto firmy se v prvé řadě orientují na lidi - na zákazníky a na své pracovníky. Často se v této souvislosti hovoří o vytváření sítí (anglicky „network"), v nichž jsou lidé (zákazníci a zaměstnanci) navzájem spojeni mnoha vztahy vzájemné spolupráce tak, aby mohli co nejlépe využít své schopnosti a zkušenosti při uskutečňování cílů firmy a naplňování požadavků spotřebitelů.

Vychází se přitom z přesvědčení, že vysoká produktivita není dnes již ukryta ani tak ve strojích jako spíše v lidech. Nespočívá jen v jejich schopnostech, dovednostech a znalostech, ale také v jejich loajalitě, iniciativě a tvořivém přístupu, ve ztotožnění vlastních zájmů se zájmy pracovního společenství (korporace, firmy, závodu, dílny, týmu...). Předpokládá se, že sblížení cílů celé firmy a cílů jejich jednotlivých zaměstnanců je možné založit především na příbuznosti uznávaných a společně sdílených hodnot. Tyto hodnoty se u úspěšných firem postupně stávají základem specifická „kultury", neopakovatelného způsobu jakým firma řeší své problémy a reaguje na podněty z okolí. Tato specifická metoda práce, vznikající na základě společné pracovní zkušenosti, bývá označovaná jako „kultura práce" nebo „firemní kultura" („corporative culture"). Předvídavé firmy se snaží svou kulturu cílevědomě vytvářet, udržovat a dotvářet. Právě ona je odlišuje od ostatních konkurentů a je pro každou z nich charakteristická. Kultura je složitým předivem cílů, zvyklostí, morálních norem a pravidel vzájemného chování mezi zaměstnanci firmy a jejími partnery, jehož jádrem jsou základní hodnoty, uznávané společenstvím firmy. Její zaměstnanci své jednání orientují spíše pomocí těchto hodnot než pomocí pokynů, příkazů a nařízení, organizačních řádů, schémat a popisů práce. Manažeři firem tyto nástroje koordinace pochopitelně používají, ale jejich funkci modifikují a poněkud odsouvají do pozadí. Snaží se, aby získali

pracovníky, jejichž hodnoty souzní s hodnotami firmy, aby se noví pracovníci buď s firemními hodnotami ztotožnili, nebo odešli jinam. Čím je kultura firmy vykrystalizovanější, čím více se pracovníci ztotožnili s jejími hodnotami, tím méně potřebuje firma ke svému řízení do detailů vypracovaná pravidla a procedury. V současné literatuře o organizaci a řízení se konstatuje, že všichni pracovníci těchto firem dobře vědí, co se ve většině situací od nich očekává, protože základní hodnoty firmy jsou v tomto ohledu průzračné jako křišťál. Jsou zcela konkrétní a srozumitelné pracovníkům na všech úrovních a jsou spolehlivým kompasem i v situacích, na které sebelépe vypracovaný systém norem nemůže pamatovat.

Obsah organizační kultury úspěšných firem není obvykle složitý a soustřeďuje se většinou kolem omezeného počtu hodnot, které jsou ovšem nemilosrdně střeženy. Jejich narušování tyto firmy netrpí řadovým pracovníkům ani svým manažerům. Obvykle jde o takové hodnoty, jako je vstřícnost a služba zákazníkovi, kvalita pracovní činnosti a jejich výsledků. Tyto hodnoty představují spolu s čistotou a nabádáním k aktivitě například hlavní hodnoty u nás známé firmy McDonald. Ta je známá především svými hamburgery. Ale také zmíněnými hodnotami, které při prodeji uplatňuje ve vztahu k zákazníkům i svým pracovníkům. Analýzy řízení úspěšných firem naznačují, že je pohání ve většině případů jen pár „klíčových hodnot". Přitom poskytují svým pracovníkům poměrně velký prostor pro iniciativu při respektování těchto hodnot.

Zdůrazňuje se, že obsah klíčových ideálů je poměrně úzký. Jde například o přesvědčení, že „my jsme nejlepší" nebo „jsme lepší než náš konkurent". K uskutečnění tohoto ideálu je zaměřeno všechno úsilí. K základním hodnotám může patřit i přesvědčení, že důležitá je „dobré práce", jejíž kvalita je založena

na dotažení každého kroku do detailů. S tím souvisí potřeba činného a aktivního přístupu a hledání nápadů. Do kultury práce firmy je možné zakomponovat i uznání zdravého rizika. Jestliže jsou pracovníci firmy přesvědčeni, že bez rizika a také bez chyb není úspěchu, snaží se tento přístup všemožně podporovat. Všichni lidé však nebudou riskovat jen proto, že je něco zajímavého napadlo. Jejich ochotu riskovat je proto třeba podnítit. Firma proto vědomě kultivuje tradici, podle níž je určitou úroveň rizika třeba považovat za přirozenou součást způsobu života a cestou vedoucí - i přes občasné chyby - k úspěchu.

Řízení podle hodnot je spojeno se vznikem netradičních organizačních struktur, utvářených v návaznosti na širší změny ve společnosti. Ty se objevily začátkem 80. let v průmyslově vyspělých zemích (zejména ve Spojených státech, Japonsku, ale i v některých zemích Evropského společenství) a byly později označeny jako přechod od industriální k „informační společnosti". Jde o společnost, v níž se rozšířila vyspělá technika včetně computerů schopných přebírat některé lidské funkce v řízení i ve výrobě. Překotný vývoj vědy způsobil, že informace se stala základním ekonomickým zdrojem, významnějším než stroje a jiné materiální výrobní prostředky. Tato okolnost způsobila, že stále častěji selhávají dosud úspěšné organizační struktury. Velká, detailně propracovaná organizační schémata s přesně vymezenými a oddělenými právy a povinnostmi, spoléhající na složitý systém příkazů, zákazů a norem ztrácejí své kouzlo. Tváří v tvář rychle se měnícímu organizačnímu prostředí se ukázala se být málo pružná. V měnící se situaci se tradičně organizované firmy projevily jako málo podnikavé, nepříliš tvůrčí a nedostatečně motivující své pracovníky. Zvláště velké firmy se dostaly do pasti své velikosti a dokonalosti detailního

rozpracování svých „řídících systémů". Ukázalo se, že mají-li pohotově reagovat na neustálý přísun informací a obstát tak na proměnlivém trhu, zaplavovaném inovacemi, musí přijmout některé hodnoty příznačné pro drobné podnikání. Proto některé velké firmy napodobily své dravé konkurenty „z garáží". Tak jsou někdy nazývány firmy, které vznikly z původních part nadšenců v pronajatých garážích. Tyto skupiny neměly zpočátku ani zlomek finančního kapitálu velkých firem, které nakonec dostaly na lopatky, nebo kterým se přinejmenším dnes již vyrovnaly. Měly ale nový kapitál, spočívající v informacích a znalostech („know how"), v nadšení, v novém organizačním uspořádání a v novém typu spolupráce.

Velké firmy se, poučeny touto zkušeností, decentralizují a sázejí na „vnitřní podnikání", to je na schopnost samostatně hospodařících součástí firmy vytvořit větší zisk než při hospodaření ovládaném výlučně vrcholovým vedením firmy. Ekonomická decentralizace vyžaduje přechod k méně puntičkářsky stanoveným organizačním strukturám. Podřízení sešněrovaní předpisy a řády by stěží mohli samostatně podnikat. I velké firmy dnes spoléhají na energii uvolněnou novým způsobem spolupráce, který jsme v první části knížky označili jako „synergickou spolupráci": optimálním způsobem se snaží spojit centralizaci s decentralizací, spoléhání na předepsané pracovní postupy s možností samostatného a tvůrčího výběru pracovních metod, vnitřní konkurenci se vzájemným doplňováním, vedeným snahou o úspěch celé firmy. Celková tendence přitom směřuje k opouštění hierarchického způsobu řízení.

Ideálem se stává malý tým odborníků různorodých profesí. Jejich spolupráce není organizována pomocí příkazů. Hnacím motorem je „vnitřní konkurence" - neustálé vzájemné srovnávání kvality práce a výkonu kolegů mezi sebou. Vychází se

přitom z poznatku, že lidé hodnotí své výkony spíše porovnáváním s ostatními pracovníky, než porovnáváním s přesně určenými měřítky, stanovenými v předpisech. Využívání složité sítě vzájemného srovnávání je v úspěšných firmách běžné. Důraz na vnitřní konkurenci je značný, vyšší v USA než v Japonsku. Není však jediným principem nového přístupu k organizování práce.

Decentralizace jde ruku v ruce s oslabováním důrazu na přísně určené organizační struktury. Důvod, proč americké firmy stále patří k nejefektivnějším, je shledáván v uplatnění principu „stálé adaptace", v neustávající reorganizaci. Výsledkem je nastolení takových vztahů spolupráce, které bývají označovány jako „organizovaný chaos". Jeho podstatu ilustruje anekdota, v níž představitel úspěšné firmy nařizuje na poradě, aby byl zastřelen každý, kdo se ve firmě ukáže s příručkou pracovních pokynů a procedur. Ideálem se postupně stává Tofflerova představa „adhokracie". Tento termín vychází z latinského „ad hoc" (pro tento případ, jen k tomuto účelu). Toffler jako adhokracii označuje organizační strukturu, která se neustále proměňuje podle povahy řešených problémů a podmínek jejich řešení. Podle Tofflerovy představy řeší tento svébytný způsob organizování spolupráce ty podněty a problémy, které „nezapadají" do přihrádek stabilní struktury organizace, určené neměnnými pravidly. Pokud hierarchicky organizovaná firma narazí na problém, jehož řešení nemá nikdo předem stanoveno v rámci svých povinností, přesouvá se problém od jednoho ke druhému a nakonec jej neřeší nikdo. Ne nadarmo se tvrdí, že čím přesněji je dáno „co kdo má dělat", tím lépe se lidé orientují v tom, „co nemusí dělat nikdo". Adhokracie vychází z opačného přístupu. Proti snaze zbavit se problémů, se kterými se předem nepočítalo, staví názor, že je třeba reago-

vat na každý problém a že řešení nových problémů automaticky přináší přizpůsobování dosud užívaných organizačních schémat. Úspěšné firmy vyvinuly mnoho způsobů, které je mají chránit proti zkostnatění. Patří k nim podpora spontánně (bez podnětu „shora") utvářených vztahů spolupráce a jim odpovídajících informačních kanálů. Jinou metodou ochrany před nehybností je tvoření pružných týmů určených pouze pro potřebu vyřešení určitého problému. Tyto týmy často vznikají z iniciativy pracovníků, bez oficiálního pověření vedení. Zapojení do takových týmů je dobrovolné, je ponecháno na vůli pracovníků, zda se k nim připojí nebo ne. Před „kornatěním" organizačních struktur chrání také podpora více či méně riskantních experimentů, přehlížení drobných omylů a neúspěchů, tzv. „děravé" plány, rozpočty i do určité míry „děravé" kontrolní systémy, umožňující pracovníkům „ulít" si trochu finančních prostředků na vlastní, třeba i mírně „dobrodružné" výzkumné programy nebo na udržování potřebné informovanosti (např. nákup odborné literatury dle vlastního uvážení apod.). Pro efektivní spolupráci je důležitý „pocit svobody průměrného pracovníka". Úspěšné firmy se neorientují pouze na podporu špičkových pracovníků, i když je pochopitelně nezanedbávají. Svou energii neplýtvají ani na popohánění „podprůměrných" pracovníků, jako to činil Taylor. Jejich filozofie spočívá v motivaci většiny „řadových" pracovníků. Firmy naléhají nejvíce na iniciativu průměrných, kterým proto poskytují šance na uplatnění a širokou autonomii. V jejím rámci je samozřejmě dost prostoru pro uplatnění schopností vynikajících odborníků.

Důležitým principem je péče o zaměstnance, chápaná ovšem poněkud jinak, než jsme u nás zvyklí. Především je podporován osobní růst lidí. Předpokládá se, že schopní lidé vyhledávají

takové firmy, které jim umožní nacházet v práci nejen prostředek obživy, ale také „smysl života". Manažeři intuitivně nebo poučeni psychologií chápou, že člověk hodně obětuje pro ty hodnoty, které podle něj dávají životu smysl. Ta firma, která lidem poskytne možnosti pro uskutečnění takových hodnot a stane se „přirozeným rámcem" osobního uplatnění, může očekávat, že pro ni lidé budou z vlastní vůle dobře pracovat. Cítí ovšem - a v tom je jeden ze základních pramenů prosperity - že člověk stojí o ty hodnoty, které považuje za svůj „smysl života", tehdy, může-li jich dosáhnout nezávisle. Z hle-diska tohoto pojetí „péče o zaměstnance" je důležité, aby lidé získali možnost odpovídat za svůj osud, měli možnost odlišit se a mít pocit úspěšnosti. V souvislosti s tím se vžil názor, že lidé mají potřebu „být šampiónem".

Motivační systémy úspěšných společností jsou založeny na principu pozitivního povzbuzování. Snaží se vést pracovníky k pocitu, že jsou úspěšní, neboť věří, že právě v takovém případě se lidé budou o úspěch stále znovu a znovu pokoušet. Motivační podněty jsou směrovány k tomu, aby nejen produkovaly „šampióny", ale aby jich produkovaly mnoho. Tvrdí se, že označit člověka jako „neúspěšného a ztrátového", znamená nutit ho nepřímo k tomu, aby se jako takový cítil a podle toho se i neúspěšně choval, rezignoval na úsilí o úspěch. Proto některé firmy stanovují pracovníkům odbytu kvóty tak, aby je mohlo splnit 70-80 procent z nich. Většina pracovníků si pak nepřipadá jako „ztrátová".

Decentralizace a využívání hodnot drobného podnikání nutně vyvolává otázku samosprávy a autonomie. Samospráva nejen předpokládá schopnosti a sebedůvěru, ale také nezávislost a přijetí („zvnitřnění") základních hodnot firmy většinou pracovníků. Opírá se i o důvěru, bez které je nemyslitelná.

Ve většině tradičních, hierarchických organizací vládne přesvědčení, že „průměrný pracovník" je v podstatě neschopný a musí být stále veden: formulací cílů pracovní činnosti bez jeho účasti počínaje a výběrem prostředků pro dosažení těchto cílů manažery konče. Úspěšné firmy v tomto ohledu naopak věří, že je třeba spoléhat na iniciativu, tvořivost a inovační schopnost jedinců i pracovních skupin. Proto jim dávají plnou důvěru při výběru prostředků i (a to zdůrazněme obzvlášť) cílů. Zastánci nového pojetí organizace tvrdí, že „jak práci dělat" ví nejlépe ten, „kdo ji dělá". Jsou přesvědčeni, že riziko zneužití důvěry je přijatelně malé (odhaduje se, že důvěru zneužívá maximálně deset procent pracovníků). Uvolněná energie, plynoucí z možnosti lidí ovlivňovat výběr prostředků a cílů pracovní činnosti, mnohonásobně převáží případné ztráty, plynoucí ze zneužití důvěry. Úspěšné firmy tak prostě využívají lidskou potřebu „řídit svůj vlastní osud". Manažer jedné z těchto firem to vyjádřil v obrazném příměru: „Člověk uvěří, že šance vytáhnout ten správný los jsou vyšší, jestliže mu dovolíte strčit ruku do osudí loterie, než kdyby los tahal někdo jiný". Firmy jsou přesvědčeny nejen, že lidé mají sami sebe řídit ve své pracovní činnosti, ale že dokonce sami sebe řídit musí. A to nejen z humanistického hlediska, ale především z hlediska efektivnosti této pracovní činnosti. Musí se sami řídit prostě proto, že tak pracují lépe. K tomu patří i možnost rozhodovat o svém pracovním čase (zavádí se pružná pracovní doba), o volbě postupů vedoucích k cíli, ale i o vlastním zařazení do organizačních struktur. Například o Japoncích se tvrdí, že dávají přednost pracovní činnosti v pracovních skupinách, které vznikají z jejich vlastní iniciativy před těmi, které vznikají z nařízení formálních řídících struktur. Myslíme si ovšem, že to není jen specifikum japonské.

Filozofie úspěšných firem v tomto bodě vychází z toho, že lidé jsou „dospělí a svéprávní" a je třeba s nimi proto zacházet jako s partnery, důstojně a s respektem. Tento respekt není možné uvést do života pomocí složité sítě kontrolních prostředků. Jde především o to, poskytnout lidem prostor pro samostatnost, autonomii. Nemělo by přitom jít pouze o autonomii při volbě prostředků, nýbrž také o autonomii při volbě značné části cílů. Takové míry samostatnosti se není třeba bát tehdy, může-li se firma spolehnout na zodpovědnost zaměstnanců vůči klíčovým hodnotám své kultury. Autonomie uvnitř firmy má obvykle podobu samostatné podnikatelské aktivity. Ta posiluje zainteresovanost pracovníků a dílčích pracovních skupin, posiluje loajalitu zaměstnanců, dává lidem pocit vlastnictví a především umožňuje participovat, spolupodílet se nejen na vlastním výkonu své pracovní činnosti, ale i na základních rozhodnutích o cílech firmy nebo jejích částí. Obecná zkušenost úspěšných firem je, že pokud se pracovníkovi poskytne byť jen malá možnost být spolutvůrcem svého vlastního osudu, jeho aktivita převyšuje běžný standard a běžně stanovené povinnosti. Pracovní skupiny si samy, spontánně určují rozsah svého výkonu a způsob vnitřní spolupráce, a to do značné míry nezávisle na předepsaných normách. Na to upozornil již v 30. létech Elton Mayo ve výkladu výsledků svých Hawthornských experimentů, které vyústily ve známou teorii mezilidských vztahů („human relations"). Při těchto výzkumech se prokázalo, že člověk není na pracovišti osamocenou bytostí, ale členem pracovní skupiny. Vztahy v ní a způsob spolupráce mezi jednotlivými členy hrají klíčovou roli. Poskytnutím autonomie jednotlivým pracovním skupinám mohou i velké firmy využívat předností firem malých při současném zachování výhod plynoucích z velikosti firmy. Mohou

uspokojovat potřebu člověka být součástí širšího společenského celku a současně i jeho potřebu autonomie. Uspokojování obou těchto potřeb současně je také podmíněno „legalizací neformálních struktur".

Úspěšné firmy jsou obvykle protkány širokou sítí spontánní a otevřené komunikace, která se nezastavuje před žádným řídícím stupněm. Výzkumníci analyzující řídící struktury těchto firem obvykle konstatují, že jednou z jejich překvapujících charakteristik je zjevná nepřítomnost striktního dodržování množství příkazů a zákazů. Samozřejmě, že zákazy a příkazy existují, ale týkají se spíše „velkých rozhodnutí" a volby klíčových hodnot, zatímco v každodenním životě se vyskytují jen málo. Smysl a směr všedního počínání lidí se utváří živelně, v procesu komunikace o reálných, organizační strukturou nepředepsaných problémech. Řešení těchto problémů přivádí do styku pracovníky nejrůznějších úseků a částí firmy. Zatímco dříve panovala snaha tyto vztahy buď „shora" omezovat, nebo je „legalizovat" pomocí předpisů, dnes se jim ponechává volný průběh a staví se na jejich schopnosti pružně reagovat na nečekanou situaci. Zejména o Japoncích se tvrdí, že uznali svět neformálních vztahů jako realitu. Vycházejí přitom zejména z přesvědčení, že je lidskou přirozeností nejednat jen podle předpisů, nedodržovat příliš komplikovaně předepsané postupy, ale spíše je při řešení problémů obcházet a spoléhat přitom na každodenní vzájemnou pomoc a rady spolupracovníků.

Respektování světa neformálních vztahů souvisí s přesvědčením, že je nesmyslný takový organizační řád, který vychází z předpokladu, že každý vykonává své povinnosti stejným způsobem jako jeho předchůdci a že podmínky, v nichž byly tyto povinnosti v minulosti vykonávány, se nezměnily. Jsou to opět zejména Japonci, v jejichž firmách bez zábran vznikají a působí

těžko zachytitelné struktury různorodých „nepředepsaných" vztahů, spontánních organizačních uskupení a „ad hoc" informačních sítí. Manažeři je nejen nepotírají, ale naopak na ně programově spoléhají. Podle vědeckých pracovníků, zabývajících se úspěšnými firmami, patří termíny jako „analýza", „plánování", „diferenciace", „kontrola" aj. do slovníku „racionálního a formálního řídícího procesu", jinak řečeno „hierarchického modelu spolupráce". Synergickou spolupráci je naopak možné popsat pomocí takových výrazů, jako je „spolupůsobit", „zkoušet", „selhávat", „přizpůsobovat", „volit", „pozměňovat", „měnit směr" a dalších.

Výrazy uvedené v souvislosti se synergickou spoluprací mohou vyvolat dojem, že jsou určeny k popisu „neformálních" vztahů mezi lidmi. Upozorňujeme proto, že „synergická spolupráce" a „neformální organizace" neznamenají totéž. Oba jevy spolu souvisí, nicméně se nepřekrývají. Výraz „synergická spolupráce" označuje spontánní snahu lidí uvádět své jednání do souladu s počínáním ostatních a umocňovat tak schopnosti celého společenství. Výraz „neformální organizace" vznikl z potřeby označit pracovní vztahy, které nejsou „shora" a racionálně plánovány. Společným rysem obou jevů je především spontánnost vztahů. „Neformální společenství" se však od „synergického společenství" může lišit svou orientací na mimopracovní cíle, např."neformální vztahy" někdy vznikají ve snaze se práci vyhnout. Naproti tomu synergické vztahy nevylučují určitou míru „formálnosti", pokud není na překážku pružné spolupráci. Domníváme se, že pokud zahraniční odborníci, z jejichž prací v této kapitole čerpáme, hovoří o „důrazu na neformálnost", mají spíše na mysli ten typ vztahů, které zde označujeme jako „synergické".

Důraz na „neformálnost" v organizaci úspěšných firem není nikde tak markantní, jako v oblasti komunikace. Řízení pracovní činnosti je bytostně spojeno s komunikací a ta je při netradičním typu organizace charakterizována značnou vzájemností všech pracovníků včetně vedení a je jen málo spoutána formálními pravidly. Vychází se z přesvědčení, že efektivní činnost není možná bez efektivní komunikace a ta není možná bez uplatnění její neformální složky. Potřebě spontánnosti při komunikaci se musí podřídit vše, i organizační struktura firmy. Komunikace musí probíhat nejefektivnějšími kanály bez ohledu na organizační schéma a organizační řád. Řada firem, zejména japonských, nemá dokonce ani písemně zpracované organizační schéma v nám dobře známém smyslu toho slova. Ví se jen, že používají velkého množství různých týmů a jsou maximálně pružné. Při výměně informací je „neformálnost" normou, podporovanou všemi způsoby. Patří k nim zavádění zvláštních konferenčních místností a kluboven v objektech firem jednoduše jen proto, aby se zvýšila pravděpodobnost spontánních diskusí o řešení problémů. Utrácení „nadměrných" (alespoň z tradičního pohledu na hospodárnost) prostředků na cestování, je užitečné tím, že podporuje spontánní tok komunikace mezi pobočkami firmy v různých místech. Jde o to, aby se pracovníci poboček mohli navzájem navštěvovat a poznávat. Právě vzájemné poznávání je hlavní náplní pracovního času většiny japonských manažerů. Značný rozsah komunikace je provázen vnějšími projevy bezprostřednosti, jako jsou oslovování křestními jmény, používání jmenovek jen s křestními jmény, „politika otevřených dveří", která umožňuje bezproblémový vstup do kanceláří „nadřízených" (včetně vrcholového vedení) všem pracovníkům. Otevřenost komunikace podporuje i tzv. „řízení za chůze", které přenáší řešení

problémů z kanceláří do provozů. Cílem je uskutečnit představu ředitele firmy, který prochází dílnou a dělníci se na něj obracejí s připomínkami jako na dobrého známého a jsou přitom přesvědčeni, že jejich poznámka nezapadne. Komunikace je vůbec významným sociálním procesem, který prostupuje všechny činnosti. Není-li dostatečně spontánní a není-li zbavena hierarchických bariér, nemůže růst míra samostatnosti lidí, ani jejich participace na rozhodování.

„Zlatá pravidla" organizace úspěšných firem mají vždy něco společného s komunikací a jejím rozprouděním. Významní manažeři potvrzují, že pro pracovní morálku není nic horšího, než nedostatek komunikace a nedostatek informací. Informace jsou jádrem motivace. Tu nerozvíjejí jen informace popisného typu, s jejichž pomocí si může každý pracovník vytvořit představu o tom, co se ve firmě děje. Pro motivaci jsou velmi důležité ty informace, které lidem umožňují pochopit, proč dělají právě to, co dělají, jak to souvisí s činností a výsledky firmy, jak jedno do druhého zapadá. Některé firmy proto mezi svými pracovníky šíří i takové informace, které jiné firmy považují za příliš „citlivé", než aby se mohly dostat „až k řadovému pracovníkovi". Pracovník nedostává pouze pokyny, které jsou význam-né především pro jeho orientaci o tom, co „nesmí" a „musí". Má možnost využít i informace o svých příležitostech a mož-nostech. Koordinace činnosti v úspěšných firmách je založena na „informacích o hodnotách", to znamená na informacích o tom, co je a není důležité pro prosperitu firmy a osobní rozvoj jejích zaměstnanců. Pro šíření tohoto typu informací je pod-statná již zmíněná spontánnost a vzájemnost komunikace. Dostane-li pracovník informaci o tom, co je důležité, příkazem, je velmi pravděpodobné, že se k ní bude chovat rezervovaně. Přijímá-li totéž sdělení ve spontánní diskusi, do

které může sám zasáhnout, je naopak pravděpodobné, že se s představami spolupracovníků o tom, které cíle a která kritéria hodnocení jsou důležitá, ztotožní. To je velmi důležité, neboť přijetí klíčových hodnot zaměstnanci firmy jim umožňuje samostatnou volbu cílů, samostatné vymezení úkolů a na rozhodnutí jiných nezávislý výběr prostředků jejich realizace v souladu se zaměřením firmy. Pracovníka, který s celým společenstvím firmy sdílí představy o tom, co je a není důležité, není třeba kontrolovat. Zájem firmy bude respektovat jako svůj osobní cíl. (Domníváme se, že řadě čtenářů se něco takového může po zkušenostech z uplynulých let zdát nereálné, nicméně, prosíme Vás, berte tuto informaci jako fakt.)

„Informace o hodnotách" nejsou určeny pouze pro zaměstnance firmy. Kromě toho, že mají podněcovat jejich pružnou spolupráci, jsou určeny také k tomu, aby přitahovaly nové schopné pracovníky a lákaly zákazníky. Jejich úkolem je přesvědčit talentované lidi, že svých osobních cílů mohou nejlépe dosáhnout, stanou-li se aktivními účastníky synergické spolupráce firmy, stanou-li se spolutvůrci jejích úspěchů. Pro úspěšný chod firmy je nezbytné, aby se veřejnost dozvěděla, že pro její zaměstnance je ze všeho nejdůležitější hodnotou např. kvalita práce, důkladnost, pohotový servis, schopnost vyjít vstříc osobitým požadavkům zákazníka. Šířením informací o těchto hodnotách vytváří firma v očích veřejnosti nezaměnitelnou představu o svých přednostech. Zajímavé a někdy i poutavé jsou způsoby, kterými jsou informace o hodnotách sdělovány jak uvnitř firmy, tak navenek. Představy o tom, co je a není důležité, jsou ztělesňovány pomocí mýtů a bohatýrských historek o činech firmy a jejich významných pracovníků. Tradice, vtělená do těchto příběhů, napomáhá výrazně stmelování společenství firmy.

V krátké informaci úmyslně pomíjíme širší souvislosti a snažíme se vyzdvihnout jen ty prvky organizace úspěšných firem, které jsou blízké charakteristikám synergické spolupráce. Ačkoliv její prvky nevyčerpávají veškerou různorodost sociálních vztahů v úspěšných firmách, protože tendence k hierarchickému i synergickému uspořádání se v realitě mísí, v posledních dvou desetiletích začínají rysy synergické spolupráce převažovat. Jádrem této změny je přesun od řízení pomocí detailního souboru norem a předpisů k regulaci pomocí společně sdílených hodnot. V zájmu jejich respektování je dovoleno platné normy případně i porušit, zatímco nerespektování klíčových hodnot firmy se neodpouští. Normy ztrácejí absolutní platnost v případě, že jejich dodržování vede k ohrožení společně sdílených hodnot. A naopak, normy jsou považovány za smysluplné pouze tehdy, umožňuje-li jejich uplatňování dosahovat uznávaných hodnot. Spoléhání na regulaci pomocí hodnot, provázející ústup od řízení pomocí příkazů, uvolňuje prostor pro větší samostatnost jednotlivců i pracovních společenství uvnitř firmy. Respektování společně sdílených hodnot jim umožňuje samostatnou volbu cílů a prostředků. Lidem to poskytuje značnou volnost v rozhodování. V této souvislosti však někteří autoři upozorňují na silnou konformitu požadovanou od pracovníků ve vztahu k hodnotám firmy a hovoří o „fanatickém centralismu nejdůležitějších hodnot". Upozorňují tak na riziko plynoucí z neochoty lidí zříci se hluboce zvnitřněných představ o smyslu své práce v případě, že to vyžaduje změna vnějších podmínek činnosti firmy. Znalci proto konstatují, že lidé, ztotožnění s klíčovými hodnotami firmy jsou schopni pružně reagovat v rámci její celkové orientace. Akceptovat zásadní změnu cílů je však pro ně obtížné a bolestné. V pracovních institucích uspořádaných podle hie-

rarchického principu chybí naopak každodenní schopnost pružně reagovat na dílčí změny, pracovníci rutinně opakují předepsané a navyklé postupy, radikální změna je však poněkud snazší: lidé, kteří jsou více či méně lhostejní k tradici a hodnotám firmy, se podrobí novým příkazům, aniž by příliš uvažovali o jejich smyslu.

2.3. Společenské podmínky úspěchu pružné organizace

Smysl organizačních změn, o nichž pojednávala předchozí kapitola, můžeme plně pochopit na pozadí okolností, které je vyvolaly. Věnujme tedy pozornost podmínkám, které přední zahraniční firmy přivedly k pokusům o vytvoření pružnější organizace. Řádky věnované charakteristikám hierarchické a synergické organizace (kapitola 1.3.), končily úvahou o tom, že výběr „správného" modelu spolupráce závisí na povaze úkolu, který si lidé vytyčili, a na širších sociálních a ekonomických podmínkách, ve kterých budou na úkolu pracovat (viz kapitola 2.1). Tvrdíme-li, že jsou stále patrnější příznaky posunu organizace práce od hierarchického k synergickému uspořádání, nepřímo tím taky konstatujeme, že se mění jak úkoly, které je třeba řešit, tak podmínky práce, kterou je přitom třeba vykonat. Je-li tomu tak, pak tajemství úspěchu spočívá ve schopnosti tento pohyb včas zaregistrovat a zařídit se podle toho.

Jeden z nás se při cestování po Rumunsku setkal u města Oršovy s Čechy, kteří odešli před více než století ze Šumavy a od té doby žijí v několika vesnicích u Dunaje. Spojení se střední Evropou ztratili a žijí jako uzavřený národní ostrůvek udržující si svou svébytnost. Pečlivě si uchovávají obrozenecké knížky, hovoří jejich jazykem a smýšlejí v jejich duchu. Při

setkání s nimi má člověk dojem, že ho stroj času přenesl o sto let zpět.

Československo sice nikdo nepřestěhoval, nicméně bylo od Evropy izolováno stejně účinně, jako rumunští Češi od své původní vlasti. Tak jako by oni obtížně rozuměli naší dnešní češtině a našemu způsobu uvažování, mají i mnozí z nás stále potíže s chápáním toho, co se děje v západní Evropě a ve světě.

Pokusme se nějak popsat, jak se změnil svět, když jsme byli v izolaci. Podstatu těchto změn velmi průzračným způsobem vystihuje Alvin Toffler ve své knize „Třetí vlna". Není samozřejmě jediným autorem, na kterého bychom se mohli v této souvislosti obrátit. (Na některé z dalších autorů odkazuje čtenáře doporučená literatura v závěru této knížky.) Pro svou sdělnost nám však jeho myšlenky v tuto chvíli poslouží nejlépe.

Podle Tofflera je možné vývoj lidstva rozčlenit do tří „vln". „První vlna" obsáhla celou historii až do vzniku průmyslu. Bylo pro ni příznačné zemědělství, řemeslo, obchod, skoro soběstačné a převážně malé státečky, sem tam městečka a pár větších měst, práce v rodině, v cechu, pro nepříliš rozsáhlý trh. „Druhá vlna" začala se vznikem moderního průmyslu: velké továrny s prací přísně rozdělenou, nebo přesněji „rozdrobenou" do elementárních operací, boj o odbytiště, která byla hlídána armádami, přesvědčení, že přírodní vědy přetvořené ve „výrobní sílu" přinesou „materiální blahobyt pro všechny". Ford a Taylor byli symboly vytváření průmyslových gigantů, schopných účelně zvládnout obrovské objemy jednoduché práce. Tato situace stavěla bezmocné proti mocným, chudé proti bohatým. Proto jim mohla být Marxem nabídnuta vize „diktatury proletariátu". Její součástí však zůstala „taylorov-

ská" víra v účelnost dobře promyšleného, „osvíceného" příkazu.

Pro „třetí vlnu" má podle Tofflerových pozorování západního světa být charakteristické nové uspořádání společnosti, v níž je výroba zcela zvládnuta technicky tak, že ji není třeba považovat za určující složku života společnosti. Nastává odmasovění výroby: vhodné použití počítačů umožní přizpůsobit výrobky přáním zákazníka tak, že bude možno respektovat různost osobností a životních stylů mnohem více než jsme tomu u nás zvyklí. Rozhodujícím činitelem prosperity se ve světě „třetí vlny" stává práce s informacemi. Propojení počítačů postupně umožňuje, aby mnozí pracovali doma. To pravděpodobně promění rodinný život a rozložení pracovní doby. Odmasovění výroby je důležitou podmínkou odmasovění celé společnosti, odstranění masového rozdělování, masové rekreace, unifikovaného vzdělávání, standardizovaného způsobu života.

V „první vlně" rozhodovalo vlastnictví půdy, ve druhé vlastnictví prostředků průmyslové výroby, ve třetí bude rozhodovat „vlastnictví" informací a schopnost s nimi pracovat. Pro „druhou vlnu" byl příznačný centralismus: velké podniky řízené autoritativním ředitelem a silné, často totalitní vlády států. Ve společnosti „třetí vlny" se centralizovaná moc postupně rozpadá - četné malé podniky a samosprávné obce jsou propojeny sítí živých vztahů, které usnadní společné rozhodování obcí v regionech i širších politických celcích a postupně budou protkávat celý svět.

Jak je zřejmé z několika málo uvedených vět, Tofflerův obraz se dost liší od světa, ve kterém jsme donedávna žili a stále ještě žijeme. Je důležité pochopit alespoň hlavní směry změn,

které Toffler vypozoroval v západním světě. Naše schopnost jim porozumět a uvést je v život pravděpodobně rozhodne o tom, zůstaneme-li izolovaným ostrůvkem „rumunských Čechů" nebo se staneme Evropany. Jde přitom o širokou škálu více či méně dílčích změn, jejichž účinky se mohou vzájemně podporovat a postupně vyústit ve změny zásadnějšího charakteru. Všimněme se alespoň některých z nich.

Začněme výrobou. Ne proto, že bychom si podobně jako vyhraněně materialisticky orientovaní ekonomové mysleli, že změny výroby jsou jedinou a rozhodující příčinou všech sociálních změn. Ve společnosti je všechno propojeno tak, že změna v kterékoli její složce ovlivní všechny ostatní složky i celou společnost. Někteří tuto okolnost pochopili, přizpůsobili jí metody své práce a stali se tak konkurenceschopnějšími. Proto dnes efektivitu práce více než dříve ovlivňuje pružnost, profesionalita a schopnost spolupracovat s odborníky jiných profesí. Je snazší někde koupit vyspělou výrobní techniku, než dát dohromady odborníky různých profesí, kteří by svou specializaci dokázali přizpůsobit místním podmínkám a plně ji využít při řešení unikátních problémů. Nástup počítačů a robotů umožňuje pružně přizpůsobovat i hromadně a levně vyráběné zboží individuálním požadavkům zákazníků, technika umožňuje „sériovou výrobu individualizovaných zakázek". Pružnost se proto stala rozhodujícím činitelem úspěchu. Umění poznat zákazníka a nabídnout mu to, co potřebuje, je za těchto okolností důležitější než schopnost manipulovat s hmotou. Snad ještě více nabývá na významu dovednost získat spolupracovníky tak, aby vložili duši do společné činnosti, znát celou společnost a najít v ní uplatnění pro svou pracovní skupinu, pro svůj podnik nebo organizaci.

Získat počítač už není takovým problémem, jak tomu bylo ještě nedávno. Obtížnější je najít programátory, kteří by jej dovedli plně a účelně využít. Ještě obtížnější bude najít pracovníky, kteří by dovedli čerpat ze všeho, co by počítače mohly poskytnout pro efektivní práci celého kolektivu. A vůbec nejobtížnější bude uspořádat vztahy mezi lidmi na pracovišti tak, aby se otevřel prostor pro spontánní součinnost iniciativních lidí, kteří se už o využití počítačů postarají sami. Proto bychom měli pobídnout svou fantazii, oprostit se od navyklých představ o organizaci a poučit se od těch, kteří s využitím počítačů a jiných automatů mají dlouholeté zkušenosti. Rozhodující bude připravit se na „věk počítačů" tím, že si včas osvojíme představy o pružné organizaci práce. Učit se to metodou pokusů a omylů ve chvíli, kdy se neefektivně využívané a tudíž zbytečné počítače stanou všední realitou, by bylo příliš pozdě. Počítač nebo jiný automat v nás sám nevyvolá nové nápady a nezorganizuje za nás práci. Úspěšná spolupráce se může zrodit díky fantazii a díky domluvě mezi lidmi, kteří jsou schopní naslouchat a vyjednávat. Dobře myslet znamená mít dobré informace a umět s nimi pracovat. Nejde jen o to mít dost jednotlivých dat, jednotlivých poznatků, jde také o to umět rozpoznat jejich závažnost a věrohodnost, umět je spojit do smysluplných celků, do vědomostí, do teorií a umět se i na tyto teorie podívat s nadhledem. A to jsme již rovnýma nohama ve filozofii. Karel Čapek v Apokryfech uvažuje o „chytrosti", „rozumnosti" a „moudrosti". Mají-li nám být informace skutečně užitečné, neobejdeme se bez pohotové reakce, dlouhodobějšího výhledu i moudrého nadhledu.

Bude to tvrdý oříšek, protože máme nedostatek dílčích informací, a navíc toneme v „informačním smogu". Naše společenské prostředí je znečištěno teoriemi, které jsou sice ambi-

ciozní, avšak jednostranné tím, že se snaží složitou spleť problémů vysvětlovat pomocí jedné „zaklínací formule". Je vcelku lhostejné, zda úlohu takového zaklínadla hraje „teorie třídního boje", bezmezná víra v „neviditelnou ruku svobodného trhu", přesvědčení o řešitelnosti všech problémů pomocí technických inovací ... atd. Lpění na těchto teoriích mělo a má za následek vybírání určitého typu informací, jejich zkreslování a matení. Metody zacházení s informacemi, které se za těchto okolností vžily, jsou problematické. Zejména proto, že jsme si pod jejich vlivem zvykli na jednostranný proud jasně orientovaných a „zaškatulkovaných" informací. Tím je otupena naše schopnost poradit si s nejednoznačnými informacemi, kterých je většina, a schopnost vybrat tu informaci, jejíž užití může rozhodnout o našem budoucím úspěchu či neúspěchu.

Máme-li využívat informací, musíme je „vlastnit". Jde však o zvláštní vlastnictví, zvláštní právo využívat vlastněného. Neopotřebovává se používáním jako stroje, neztrácíme je tím, že je někomu předáme. Právě naopak. Informace mohou být plně využity teprve tehdy, jsou-li „majetkem" všech, kteří společně plní nějaký úkol. Nejde však pouze o to, mít potřebné informace k dispozici. Kolektiv se musí napřed dohodnout, co pro něj je či není důležité. Teprve potom dokáže vybírat z dostupných informací ty pravé, orientovat se v nich, účelně jich využít. Nestačí ani, mají-li představu o preferencích ujasněnou osamocení „vykladači". Je třeba, aby se všichni spolupracovníci shodli na tom, co je z hlediska společných cílů podstatné. Pak může kolektiv pružně jako celek reagovat na příliv informací, orientovat se v něm, vybrat ty informace, které jsou užitečné, a účelně jich využít.

Pružnou spolupráci umožňuje shoda spolupracovníků o tom, co je a není důležité. Díky takové shodě mohou lidé

společně řešit velmi nejasné a nepřehledné situace, aniž by jim někdo něco nařizoval a nějak je „shora" koordinoval. Tímto způsobem postupujeme denně, například při řešení mnohdy nepřehledných situací v silničním provozu. Na každého z řidičů dotírá množství dílčích informací (vozidla v protisměru, chodci, tramvaje, semafory...). Díky tomu, že řidiči znají předem dohodnutá pravidla, dokážou (téměř) vždy vybrat podstatnou informaci a zachovat se tak, aby neohrozili bezpečnost ostatních. Aby mohl každý cestovat za svým cílem, musí s ostatními na křižovatce „spolupracovat". To by nebylo možné, kdyby všichni řidiči nehodnotili přehršli chaotických informací podobným způsobem. Pokud je spolupráce na základě společného „kódu rozhodování" možná na rušné městské křižovatce, je možná také v dílně, v úřadu nebo vědecké pracovně. Je pouze třeba si na tuto (možná neobvyklou) skutečnost zvyknout.

Jde tedy do značné míry o to, jak zaměříme naši veškerou práci. Slova „naše veškerá práce" v sobě především skrývají docenění toho, co se obvykle nazývá „nevýrobní sférou" nebo „terciárním sektorem". V poslední době se od původního širokého pojetí „terciéru" ještě odlišují školství, zdravotnictví, sociální péče apod. a označují se jako „sektor kvartární" a dále věda a výzkum jako „sektor kvintární". Terciární sektor v tomto chápání zahrnuje všechny druhy služeb (případně „materiálních" služeb). Význam široce chápaného terciéru pro společnost „třetí vlny" roste tím, že právě v něm jsou produkovány a zpracovávány informace a že jeho součástí je rozsáhlá škála uměleckých, vědeckých a jiných činností, jejichž úkolem je reagovat na vývoj společnosti a stále znovu promýšlet její orientaci, nabízet veřejnosti přizpůsobené nebo zcela nové představy o smyslu života.

Ze všech dosud uvedených a Tofflerem vypozorovaných tendencí vývoje společnosti vyplývá podstatná a někdy opomíjená změna. Odmasovění výroby i spotřeby, růst významu informací a terciéru, pružnost a sériová výroba individualizovaných zakázek, samospráva jako rozhodující organizační princip a zejména růst významu shody o základních hodnotách při využití klíčového zdroje, to je informací, s sebou přináší změnu pohledu na smysl života a práce. Průmyslová společnost nebo, řečeno Tofflerovým jazykem, „společnost druhé vlny", je založena na představě: „Jak budeme dnes pracovat, tak budeme zítra žít!" Při volbě cílů a určování smyslu práce má v pracovních institucích průmyslové společnosti poslední slovo pouze několik manažerů, kteří pomocí příkazů a ekonomických pák řídí součinnost ostatních. Lidé v takové situaci pracují v dobré víře, že jim práce, koordinovaná neodmyslitelnými „kapitány průmyslu", přinese dobro a snad i blahobyt. Není třeba dokazovat, že jejich očekávání nebylo v řadě případů naplněno. Ústup od řízení příkazem a důraz na pružnou samostatnost lidí předpokládá, že cíle a smysl veškeré práce znají pokud možno všichni ti, kteří se na ní podílejí. Je proto důležité, aby lidé uvažovali a diskutovali nejen o bezprostřední ekonomické účelnosti své práce, ale také o smyslu veškerého svého počínání a o úloze práce v jejich životě. Pro prosperitu společnosti „třetí vlny" je proto podstatné, aby lidé sdíleli přesvědčení: „Jak a pro co budeme žít, tak se nám bude dařit naše práce."

Bez obecné shody o smyslu a cílech života by samostatná iniciativa vedla k atomizaci, jednotlivé firmy i společnost jako celek by postrádaly základní orientaci. Ve společnosti by chyběla „pravidla silničního provozu", nedostatek společné orientace by vedl k plýtvání silami a mohlo by docházet k „haváriím"

Přes nevyhnutelnou různorodost představ lidí o zaměření života je pro koordinaci jejich úsilí nezbytná shoda o nevelkém počtu základních hodnot a cílů. To platí, ať už si převážná část společnosti klade za cíl „blahobyt", „setrvalý a ekologicky vyvážený rozvoj", „vybudování komunismu" nebo „spasení"

Řada politiků, vědců i značná část veřejnosti však význam „hodnotového konsensu" pro prosperitu společnosti podceňuje. Na jedné straně jsou zde paternalisté, kteří jako jedinou záruku součinnosti lidí chápou direktivní řízení a přísnou kontrolu a dovolávají se proto „tvrdé ruky". Jako její jedinou alternativu znají „chaos a anarchii". Je tomu tak proto, že součástí jejich názoru je principiální pochybnost o možnosti domluvy mezi reprezentanty různých zájmů. Tuto možnost naopak předpokládají zastánci liberálních představ. „Společenskou smlouvu" považují však výhradně za věc politiky, která by podle nich neměla téměř vůbec zasahovat do ekonomického života společnosti. Ten je podle jejich názoru dostatečně regulován „neviditelnou rukou" trhu, jeho „hodnotovými a směnnými relacemi". Liberálové přitom odmítají uznat, že struktura poptávky na trhu závisí především na struktuře „hodnotového žebříčku" společnosti, na úctě lidí ke konkrétním hodnotám. Mají-li dva zákazníci stejný majetek, ale liší se životní orientací, pořídí si za své peníze něco zcela rozdílného.

Středoevropský katolík, zvyklý jíst třikrát denně maso, utratí své peníze za něco jiného než hinduista nebo mohamedán. Proto se také liší struktura poptávky a nabídky v Indii, Egyptě a střední Evropě, proto se také tyto země a oblasti vyvíjejí zcela odlišným způsobem, přestože se v nich uplatňují obdobné tržní mechanismy. Jiným příkladem vlivu hodnotové orientace na strukturu trhu je vztah k životnímu prostředí. Poptávka po dražších chemicky neošetřených potravinách, čističkách

odpadních vod a ekologicky příznivějších technologiích vzniká tehdy, uzná-li alespoň část lidí své zdraví a čisté životní prostředí za důležitější než velikost účtu ve spořitelně, než bezstarostnost v otázkách využití odpadů i pohodlí s tím spojené. Lidé, kterým záleží nejen na čistotě vlastní zahrádky, ale na čistotě celé obce nebo krajiny v okolí bydliště, budou spíše ochotni platit daně, určené k financování ekologicky příznivých projektů, než ti, kdo „hážou odpadky přes plot" Ve společnosti, která postaví zdravé životní prostředí na jedno z čelných míst svého hodnotového „žebříčku", je jiná struktura poptávky a trhu než ve společnosti, která se rozhodla, že důležité je „vyrobit co nejvíce" a zajistit „blahobyt pro všechny".

Podmíněnost součinnosti lidí blízkostí jejich představ o důstojném životě platila do jisté míry vždy. Jak fungování liberálního trhu, tak účinost taylorovských organizačních schémat nebo direktivního plánování byly podmíněny respektem lidí vůči určitým ideologickým představám. Ve společnosti „třetí vlny" se však shoda těch, kteří spolupracují na řešení libovolného úkolu, o základních cílech a hodnotách stává (společně s informacemi) klíčovým činitelem prosperity. Tato okolnost se zcela vymyká možnostem pochopení v rámci dosud převládajícího způsobu ekonomického myšlení. Toffler o tom píše: „Až začne třetí vlna proměňovat ekonomiku, budou profesionální ekonomové tvrdě napadeni pro svou neschopnost vysvětlit, co se vlastně stalo. Jejich nejpromyšlenější zbraně, včetně počítačových modelů a matic, nám budou patrně říkat stále méně o tom, jak skutečně ekonomika pracuje." (Toffler, 1980: 265)

Základem vzniku pravidel a zásad spolupráce synergického pracovního společenství, které má šanci obstát v podmínkách

ekonomiky „třetí vlny", jsou společné hodnotové představy. Jejich respektování umožňuje členům spontánně, pružně a bez vnějších příkazů reagovat na stále nové problémy. Zásady spolupráce vytváří každá synergická skupina samostatně, podle vlastních představ, osobitých tradic a v duchu své specifické hodnotové orientace. Ze společně respektovaných pravidel si může každý člen kolektivu odvodit, co je společenstvím považováno za"správné", „hodnotné", co se nesmí zanedbávat, k čemu je třeba především upnout pozornost ... Souhrn těchto představ žije v povědomí všech členů synergické skupiny. Na předcházejících stránkách jsme jej označili jako „kulturu práce".

Kulturu práce vytváří a na jejím základě spolupracuje libovolná, hierarchicky, synergicky či jinak uspořádaná skupiny. V podmínkách ekonomiky „třetí vlny", kdy se rozhodujícím zdrojem prosperity stává schopnost využít informací, se však osobitá kultura pracovního společenství stává rozhodujícím činitelem úspěchu. To dříve nebylo a dosud často není obvyklé. V průmyslové společnosti, kde se zisk odvozuje od schopnosti manipulovat se surovinami a energií, bylo možné řídit práci příkazem a kontrolovat detaily pracovního výkonu podřízených. Jemná práce s pohotovými informacemi a pružná reakce na ně tento způsob regulace spolupráce neumožňuje. Navíc už nejde pouze o zisk v dosud obvyklém smyslu slova, nýbrž o prosperitu v širším významu. Nejde již pouze o to, vytvářet prací podmínky pro rostoucí a standardizovanou spotřebu, nýbrž o možnost, aby každý jedinec a každá větší či menší skupina lidí mohla pěstovat právě ty hodnoty, které odpovídají jejím osobitým představám o důstojném životě. V individualizaci, růstu různorodosti a sklonu k respektování osobitosti

vidí Toffler i jiní autoři jednu z rozhodujících charakteristik současného vývoje.

2.4. Ke společnému cíli bez příkazů (V čem spočívá synergická spolupráce)

Odborníci ze Západu, kteří k nám přijeli po „strţení železné opony", měli možnost opakovaně zjistit, že výrobní zařízení jsou v Čechách a na Moravě nepředstavitelně zastaralá, ale lidé jsou šikovní a dovedou se domluvit. To je docela dobré východisko z každé obtížné situace. Dodejme však to, co je pro cizince méně patrné. Lidé u nás jsou často mírně alergičtí na přílišnou kontrolu a poručníkování shora. Zvykli si však tyto ústrky trpělivě, bez vzdoru snášet v zaměstnání a všechno si pak vynahradit blaženou, často však domnělou nezávislostí v soukromí. Naši lidé si leckdy vůbec nedovedou představit, že je možné zorganizovat práci jinak než s pomocí věčných instrukcí, hlášení, příkazů, zamlčených „ale" a tak dál.

Některé zkušenosti, zejména zahraniční, napovídají, že něco takového je možné. Lidi při práci nemusí spojovat poslušnost a obava z trestu - třeba ze ztráty prémií při nesplnění plánu. Stačí, mají-li společný cíl, jehož dosažení i sama práce na jeho realizaci, je pro ně důležitou hodnotou. Spolehlivou zárukou, že lidé budou pracovat dobře i bez příkazů, je spontánní snaha o dosažení společného cíle, pokud je vlastní většině členů libovolného kolektivu. Jednak proto, že lidé sami chtějí, za druhé proto, že pokus - byť i nechtěný - odklonit se od společného cíle je okamžitě každému zřejmý. Jak však

dosáhnout toho, aby lidé sami od sebe chtěli něco udělat pro společný cíl?

Základní podmínky jsou dvě.

Za prvé musí být lidé přesvědčeni, že práce pro společný cíl je nejlepší cestou k dosažení jejich vlastních individuálních cílů. Nejde pouze o peníze a dobře vybavenou domácnost, ačkoliv i ta zde sehrává důležitou roli. Jde o to, aby lidé mohli při práci, za kterou získají předem dohodnutý podíl na společně vytvořeném zisku, uplatnit své individuální touhy a osobitá přání. Jejich škála je nepřeberná. Někdo touží být uznávaným odborníkem, jiný chce pochopit podstatu nějakého technického problému, aniž mu záleží na uznání okolí. Někomu vyhovuje, když se může soustředěně propracovávat úskalími nějakého problému, jiný má rád rozruch, hbitou akci, okamžitou domluvu, možnost reagovat na nečekanou situaci. Někomu stačí v klidu provádět vcelku jednoduchou práci, jen když ví, že ho ostatní potřebují, dalšímu vyhovuje prostý fakt, že se při práci setkává se zajímavými lidmi, které dobře zná a kteří jej zbavují pocitu osamění... Ať je důvod jakýkoliv, pokud lidé vědí, že mohou vlastní aktivitou ovlivnit ekonomický úspěch kolektivu a tím i ekonomický úspěch svůj, a pokud mají současně možnost být při práci sami sebou, udělají pro společnou věc vše, co je v jejich silách.

Druhou podmínkou spontánní snahy o dosažení společného cíle je, že tento cíl není prosazován mocensky, autoritativním výrokem nadřízených, ale je naopak výsledkem trvalého rovnoprávného dialogu všech členů kolektivu. Pod pojmem „dialog" si, prosím, nepředstavujte pouze nekonečné porady a schůze - i když i jejich přiměřený díl může být při dostatečně otevřené atmosféře prospěšný. Jde o dialog „v akci", každodenní výmě-

nu názorů, o přestávkách, v době oběda, souhlasná či odmítavá gesta, která se snaží usměrnit počínání spolupracovníků, zdržení, které je výrazem pochybnosti nad všedním rozhodnutím, a kterého si ostatní s pochopením všimnou... Způsobů, jakými lidé v toku každodenní spolupráce vzájemně obrušují svá mínění a představy, je velmi mnoho. Důležité však je, aby si byl každý člen kolektivu jist, že jeho postřeh či nenápadné gesto, budou brát ostatní vážně.

Je pochopitelné, že někteří členové kolektivu jsou v takovém dialogu aktivnější, prosazují svůj názor energičtěji než ostatní, dovedou jej lépe zformulovat. Úloha těchto lidí je nesmírně důležitá, pokud se společně s ostatními považují za podněcovatele rovnoprávného dialogu, kteří přinášejí nové a zajímavé informace a myšlenky, odrážející změnu podmínek práce a usilující o její pružné začlenění do definice společného úkolu. Při takovém uspořádání je schopnost kolektivu regulovat vlastní součinnost umožněna účastí všech. Rozdělení na ty, kteří řídí, a řízené se rozplývá. Klíčovou je vždy ta osoba, která dokáže poskytnout ostatním nejlepší informace o právě řešeném problému nebo osoba, která dokáže zajistit podmínky pro uskutečnění společně akceptovaného rozhodnutí. Klíčovou pozici zaujímá podle situace pokaždé někdo jiný - ten, kdo je nejlepší odborník na daný problém nebo ten, kdo je právě v nejlepší formě. Odbornost a specializace je tedy velmi užitečná, avšak pouze tehdy, převládá-li u specialistů snaha prospět společnému cíli nad bezprostřední snahou o individuální prospěch.

Důležitá je proto zodpovědnost každého jedince za společný cíl. Tu nezíská nováček kolektivu ihned. Není možné ji sdělit stručnou rozmluvou ani ji nadekretovat příkazem. Teprve delší soužití s kolektivem, možnost aktivně zasáhnout

do každodenního rozhodování vlastní poznámkou, umožní pochopit jeho tradici, společné zkušenosti, společná kritéria hodnocení i další důvody k tomu, proč kolektiv chápe svůj cíl tak, jak ho chápe a ne jinak. Protože součinnost je v tomto případě založena především na znalosti a vnitřním přijetí společné tradice a zkušenosti, je začlenění nového pracovníka do procesu spolupráce obtížné a dlouhodobé. Vyžaduje správnou volbu nového spolupracovníka a jeho vstřícnou aktivitu, která se ostatně dostaví, je-li jí ponechán prostor a mají-li ostatní pochopení pro počáteční tápání. Odchod plně integrovaného člena je za této situace vážnou komplikací a doslova ztrátou.

Účastníci synergické spolupráce předpokládají, že každý z nich „kontroluje" sám sebe prostým respektováním přijatých cílů a zásad spolupráce. Aby byla možná taková sebekontrola, musí každý pracovník sám rozhodnout o tom, co je pro každý okamžik účelné. Je mnoho činností, jejichž nedbalé či věci neznalé provedení není dodatečně řešitelné. Příchod nezkušeného spolupracovníka proto znamená řadu nesnází, neboť jeho sebekontrola v duchu tradic společenství není po určitou dobu (někdy vůbec) možná.

Tato okolnost může vyvolat pochybnost: Není spolupráce založená na znalosti složitého přediva kolektivní tradice nepružná, srovnáme-li ji s kooperací založenou na plnění několika málo jasných a závazných příkazů? Tato pochybnost je v určitém smyslu oprávněná tehdy, je-li úkolem lidí v kolektivu dělat stále totéž, stále stejně a v nepříliš proměnlivých podmínkách. V takovém případě je skutečně možné a snad i účelné, pracovat podle zřetelných příkazů, které není nutné příliš vysvětlovat. Ty, kterým tento způsob vedení nevyhovuje, je snadné vyměnit.

Spolupráce na bázi tradice a vědomí společného cíle je výhodná tehdy, je-li úkolem kolektivně a pružně reagovat na vývoj poptávky a změnu podmínek, hledat stále nové, změně situace odpovídající řešení. Lidé spojení společnou tradicí a dlouhodobou společnou zkušeností, vědomí si společného cíle, nepotřebují při změně situace čekat, až někdo vymyslí a vyprojektuje nové řešení. Jsou schopní a dokonce jim lépe vyhovuje přizpůsobovat technologii a výsledky své práce „za chodu". Vědomí společné zkušenosti a dřívějších úspěchů jim dává pocit jistoty, že si i za nových okolností dobře poradí.

Koordinace příkazem je dobrá tam, kde je třeba dělat s jakýmkoliv personálem stále totéž a víceméně neměnným způsobem. Například při sériové výrobě unifikovaného typu vojenských bot pro armádu nějaké velmoci. V tomto případě jasné a závazné příkazy svědčí potřebné rutině. Koordinace společně formulovaným cílem je užitečná tehdy, je-li třeba se stejnými lidmi dělat sice přibližně totéž, avšak každý den - kus po kuse - trochu jinak. Taková situace nastává, vyrábíme-li boty pro atlety a každý kus musí být „na míru" a navíc je třeba vyhovět specifickým libůstkám hvězdám známým z obrazovky. V tomto případě společně formulovaná shoda o představě kvalitní běžecké boty prospívá pružnosti kolektivu. Než by inženýři vysvětlili dělníkům každou drobnou změnu, někdo by je předešel a dodal potřebné tretry rychleji. Je proto třeba, aby si inženýři a dělníci dobře rozuměli a nikdo je nezdržoval školením o výrobě každé nové boty.

Zvažujeme-li, zda dát přednost řízení striktním příkazem či zda se spolehnout na jemné předivo společné zkušenosti, je třeba vzít v úvahu, že klíčem úspěchu ve výrobě i ve službách (od čistírny po školství) je dnes schopnost spojit úsilí většího

množství specialistů ve snaze o pohotovou reakci na individuální požadavky zákazníka nebo ve snaze pružně, případ od případu, řešit ten či onen problém. Principem úspěchu je tedy individualizace a osobitost produktu. Tu spíše umožňuje pružná organizace, založená na společné tradici a na dohodě o společném cíli.