

Gregor, Miroslav

## **Závěr: Odkud začít?**

In: Gregor, Miroslav. *Hledání pružné organizace*. Vyd.  
1. Brno: Masarykova univerzita, 1993, pp. 91-97

ISBN 8021006633

Stable URL (handle):

<https://hdl.handle.net/11222.digilib/132134>

Access Date: 28. 11. 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.

## ZÁVĚR: ODKUD ZAČÍT?

Ze středoškolské fyziky nám utkvělo v paměti rozlišení stabilní a labilní polohy tělesa stojícího na podložce. Jistě znáte hračku-panáčka, který se vždy postaví na nohy, i tehdy, postavíme-li ho na hlavu. Stačí nepatrný podnět, aby těleso z polohy labilní přešlo do polohy stabilní, ale je třeba vynaložit značnou energii, aby těleso přešlo z polohy stabilní do polohy labilní. Podobně jsou na dvou stabilních polohách „0“ a „1“ s vysoce labilním přechodem mezi nimi založeny různé druhy paměti v počítačích.

K takovým polohám můžeme přirovnat navyklé způsoby našeho chování. Máme určité zvyky a návyky stálé jako železná košile. Šetří to energii i čas, když nemusíme stále hledat a vymýšlet, jak připravit snídani, jak řídit auto, jak trávit dovolenou. Skládáme naše chování z jakýchsi prefabrikátů. Někdy jistě zatoužíme po změně. To, co pak vyzkoušíme, buď zase zapomeneme nebo zahrneme do svých zvyklostí.

Poloha tělesa je stabilní, protože má těžiště blízko podstavy. Je naopak labilní, má-li je vysoko. Každý zvyk má své důvody, které způsobily, že vznikl a trvá. Někdy tím důvodem může být i to, že kdysi z nějakých příčin vznikl. Ty příčiny už mohly zaniknout, ale sama existence zvyku může být důvodem jeho dalšího uchování tehdy, nejsou-li dosti silné důvody ke změně.

Takovými „stabilními polohami“ jsou i centrálně řízené hospodářství a tržní hospodářství. Všechny „třetí cesty“ se

ukázaly jako vysoce labilní, vyžadující neustálé dodávání energie, aby vůbec mohly trvat. Podobně jsou relativně stabilní hierarchické a synergické uspořádání práce. Hierarchické uspořádání má značnou setrvačnost, je třeba námahy k opuštění dnes již zastaralého modelu. Naše dnešní situace je tak obtížná, protože opouštíme starou hierarchickou stabilitu, ale ještě jsme se neusadili do nové synergické. K posunutí těžiště nedošlo, dojde-li k němu vůbec.

Předmětem našeho zájmu je uspořádání práce lidí. Oba modely, o nichž jsme pro takové uspořádání uvažovali, mají své souvislosti, své analogie v jiných stránkách života. V politice odpovídá hierarchii diktatura nebo jiná forma autoritativní vlády, synergii demokracie. Ve výrobě je podobný rozdíl mezi stavem po první průmyslové revoluci a budoucí postindustriální výrobou. Něco obdobného se rýsuje i v hodnotové orientaci. Max Weber si například všiml souvislosti ranného kapitalismu a protestantské morálky. Orientace protestantů na pracovitost, samostatnost a šetrnost umožnila prosperitu tržního hospodářství. V zájmu pochopení vlastních tradic a zvyklostí bude moudré, povšimnout si soužití komunismu (carismu) s pravoslavím (mysticismem údajně ateistického komunismu). Se sovětským komunismem jsme po léta vstřebávali orientaci na hodnoty a způsoby chování, které se duchu protestantské morálky a tudíž i trhu přičítají (pasivita, odevzdanost, mlhavá mystika). Ty tvoří stabilní základnu hierarchického uspořádání společnosti a vracejí ji z dosud stále labilní polohy samostatnosti, trhu a demokracie. Bude proto užitečné všimnout si některých stabilních způsobů chování, jimiž se jedinci vyrovnávají se zavedeným způsobem řízení práce a společnosti, tedy určitých ustálených vzorců neboli modelů chování.

Vzorce chování těch, kteří byli „nahore“ ve feudální a hierarchické společnosti, nás nemusí příliš zajímat, protože s rozpadem těchto společností ztratily nebo ztrácejí podmínky své existence a „bývalí“ se dnes chovají zcela jinak než dříve. Pokud to nedovedou, dostávají se na okraj společnosti. Zchudlý šlechtic je možná něčím zajímavý, ale už nemá vliv. O „nomenklaturních kádrech“ dnes nemusíme uvažovat, pokud si nenašly nové mocenské pozice. (Ale to už jsou zase jiné vzorce chování těch, kteří si zařídili pohodlný život ve společnosti, kterou původně chápali jako cizí či dokonce nepřátelskou).

Všimněme si podrobněji modelů chování těch, kteří v hierarchicky a pseudohierarchicky řízené práci a společnosti byli „dole“.

Nejdříve vzorec (model) chování těch, kteří byli na úpatí relativně fungující hierarchie a přijali ji za svou, ztotožnili se s ní. Takové chování si vždy u svých podřízených přáli ti, kteří stáli „nahore“, kteří byli „řídícími subjekty“. Popis je poměrně jednoduchý: horlivá poslušnost, nedostatek samostatného myšlení a chování. Mýlili bychom se, kdybychom podcenili rozšířenost tohoto modelu v minulosti i současnosti, zvláště tam, kde dovede demagogický a charismatický diktátor zneužít zájmů „mas“. Horlivá poslušnost je pohodlná a dává „masám“ mylné zdání smysluplnosti i tam, kde jsou pasivním vykonavatelem shora diktované vůle. Opustit pohodlí poslušnosti a začít se starat sám o sebe však není vůbec snadné, a proto je stále dost těch, kteří by se nejraději vrátili - třeba do „lůna rodné strany“ nebo alespoň k řízení podle jediného ukazatele, jako náměstek z první kapitoly.

Obrovský vliv Marxe byl založen na tom, že rozpoznal v dělnících továren raného kapitalismu proletáře nenávidějící své

pány. Doporučil vzít bohatým a dát chudým. Tento jánošíkovský postoj z dob feudalismu, později transformovaný do komunistických hesel a činů, přežívá dodnes. Naše společnost byla a do jisté míry stále ještě je světově unikátně nivelizovaná. Přesto si někteří z nás nedovedou představit svůj život bez pánů, jimž by oni jako „chudí“ mohli „spravedlivě“ brát. Tak se někteří odboráři připravují zkrotit a využít každého podnikatele, kdykoli a kdekoli se objeví. Podnikatelé to tuší a zaujmají vůči odborářům obranné pozice. Vzájemná nedůvěra brzdí komunikaci a může - zejména pokud se situace přiostrší - značně zbrzdit utváření vztahů efektivní spolupráce.

Pozoruhodný je další vzorec chování, který se k nám rozšířil z bývalého Sovětského svazu, a kterému proto dáme ruský název „durak“. (Ruský název zde zpřítomňuje původ něčeho, co u nás zdomácnělo.) Durak svou hloupost, své „duractví“ jen předstírá, předstírá poslušnost. Ví, že se nesmí opovážit si něco na těch nahoře, na „načalnicích“ vymáhat. Durak není proletář, není socialista, ale není ani pasívně poslušný. Je velmi aktivní v hledání svého drobného štěstíčka, nebo alespoň možnosti přežít, v prostoru, který mu jeho načalníci ponechali, a to třeba i na jejich účet. Je to právě durak, kdo je přesvědčen, že „kdo neokrádá podnik, okrádá svou rodinu“. Durak pochlebujícím načalníkovi, rád si však do něho kopne, je-li svržen. Šetří si síly v zaměstnání (ostatně má zkušenost, že jakákoli nadměrná aktivita je trestána, protože vyrušuje načalníky z klidu), aby je využil na zahrádce, na chalupě, při fušce (moderně při provozování živnosti po zaměstnání). Proletář bojuje proti kapitalistovi, chce vzít společnost do svých rukou. Duraka ani nenapadne něco na uspořádání společnosti měnit. Mimo chodem nikdy se proletářům nepodařilo skutečně vládnout společnosti, protože je to v rozporu s postavením proletáře. Buď

se dal ošidit diktátorem, nebo si dnes v bývalých „vyspělých socialistických zemích“ své kapitalisty chrání, aby z nich mohl těžit. Pro duraka je možnost změny uspořádání společnosti nepředstavitelná. Naučil se žít ve skulinách společnosti ovládané jinými a nepřeje si změnu, protože se bojí zničení těchto skulin. Ví, že mnohé z nich jsou umožněny tupostí načalníků a bojí se likvidace této tuposti. Má pocit, že zmizí-li načalníci, zmizí i zdroje jeho omezeného štěstíčka. Chce sice být bohatý, ale nepřeje si být pánem, nepřeje si mít svobodu, mít odpovědnost.

V současných změnách durak nedůvěřuje budoucnosti, nevěří, že by mohla přinést pro něho něco dobrého, proto se jen bojí.

Budoucí uspořádání práce, tržní hospodářství v postindustriálním světě, autoreglativní synergie a demokracie jsou spojeny se vzorcem chování „občana“. Musíme říci, co slovem „občan“ dnes rozumíme, protože za „občana“ se považoval také jakobínský tyran ve francouzské revoluci. Za svobodého „občana“ v současné demokracii považujeme toho, kdo se necítí být podřízeným ani nadřízeným, netouží po jiném postavení než ostatní. Je pánem ve svém domě, spolu se spoluobčany je pánem ve své obci, se spolupracovníky na svém pracovišti, se všemi ostatními ve svém státě. Rozhodující je pro něj vědomí, že si své osobní i společné věci musí sám uspořádat, že musí spolupracovat s jinými, a to nikoli podle příkazu, ale podle svého uvážení, své odpovědnosti.

Má-li autoreglativní synergie a demokracie stát na „občanech“, jsou „proletáři“ a „duraci“ nebezpečným dědictvím a nepokročíme dále, nezmění-li se proletáři a duraci, zahřnízdění v našich duších, v „občany“. Ti, v nichž přetrvává horlivá

**poslušnost, musí „jen“ nahradit vnější příkazy svou samostatností. Proletáři to nemají snazší, protože se navíc musí zbavit iluze, že pro ně někdo jiný vytvoří hodnoty, které si pak mohou mezi sebe dělit. Nejhorší je to s duraky. Je problematické, zda se vůbec mohou podílet na uspořádání veřejných věcí. Taková možnost je nikdy ani ve snu nenapadla.**

**Proměnit jakékoli návyky v „občanské“ je možno zkoušet výchovou nebo donucením. Výchova předpokládá uvěřit něčemu, co dnes ještě není hmatatelné. Je to snazší pro lidi s fantazií a touhou, ale takových není mnoho. A proměnit tuto vizi synergické autoregulace v realitu nebude snadné. Proto někteří soudí, že pomůže až donucení holí inflace a nezaměstnanosti.**

**Výchova i donucení jsou nutné, ale jsou to vlastně jen krajnosti. Hlavní bude vliv nové reality, která se stává hmatatelnou. Pokud bude rozpoznatelné (a pro někoho to bude muset být velmi snadno a názorně rozpoznatelné), že prospěch svobodného jedince a prospěch demokratické společnosti jsou spojitě nádoby, postupně to promění i část zatím netečných „proletářů“ a „duraků“ v aktivní účastníky pokusů o synergickou spolupráci a v demokratické, samostatně a zodpovědně smýšlející „občany“.**

**Můžeme této přeměně nějak pomoci?**

**Způsoby hodnocení a chování, které jsme si navykli uplatňovat, jsou rozhodující bariérou celkové společenské změny. Pokud chceme žít důstojněji a smysluplněji, než jsme dovedli a mohli donedávna, měli bychom si nejprve položit otázku: „Jsem 'horlivý podřízený', 'proletář', 'durak' či 'občan' ?“**

**Pokud chceme být skutečnými „občany“ a pokud chceme žít ve společenství „občanů“, hledejme podobně smýšlející,**

snažme se s nimi synergicky spolupracovat nebo je alespoň podporovat v jejich samostatném počínání. Touto cestou může ve společnosti vzniknout celá řada „ostrovů pozitivní deviace“, ostrovů demokratické a prosperující společnosti. Čím více takových ostrovů bude, tím dříve se může stát vzájemná podmíněnost důstojného života jedince a prospěchu společenského celku zřejmá.

Nedělejme si iluze. Nebude to snadné. V naší společnosti i v každém z nás je hluboce zakořeněna tradice silného mocenského centra. Tato tradice je svým způsobem stále živá. Snahou o občanskou samostatnost a snahou o pěstování sítí synergické spolupráce můžeme vytvářet spontánní protiváhu zakořeněnému centralismu či důvěře v modernizaci shora.