

Revoluce pracovních systémů

1. Od Taylora po Toyotu. Recepty na úspěch v odtučňovací kůře ekonomiky.

Kapitalistické tržní hospodářství má rádo revoluce jen do té míry, pokud probíhá jí pokojně a v souladu s jejich vlastními měřítky. Podíváme-li se dnes na novější ekonomickou literaturu, nemůžeme pominout nápadnou vstřícnost základním změnám pracovních systémů. Současná ekonomie se dnes loučí s koncepty, které podstatně přispěly k historickým výsledkům masové výroby. Počátkem 20. století nastínil americký inženýr Frederick Winslow Taylor „Základy vědeckého řízení podniku“. Jeho hlavní zásadou bylo: řízení plánuje, dělníci plán provádějí. Rozchod mezi prací hlavy a rukou měl závažné důsledky. Fordovy závody zaznamenaly díky tomuto novému modelu výroby značné zisky. Zavedením výrobního pásu mohl se Henry Ford vzdát kontroly svých dělníků prostřednictvím nafouklého byrokratického aparátu. Rychlost pásu se stala kázeňskou autoritou. Tento stav zachytil kriticky Charles Chaplin ve svém filmu „Modern Times“ (Moderní doba). Taylor došel k náhledu, že mu postačí nadprůměrné mzdy k tomu, aby získal pro nové pracovní systémy dělníky. Jeho pohled na člověka byl jednoduchý: v ekonomice jde o peníze. Čím víc si zaměstnanci vydělají, tím kladněji budou hodnotit svou práci. Taylorovy časové studie a výrobní grafy pracovních postupů daly základ modernímu konceptu racionalizace. Každý pohyb ruky měl za úkol ušetřit čas a materiál. Pásová výroba se stala páteří nové výrobní koncepce. Průběhy pracovního procesu se opakovaly v stále kratších vteřinových aktech. Výsledkem bylo odbourání odborné práce. Již se nepočítalo s tím, co kdo uměl. Potřebovaly se zpravidla jen takové pracovní síly, které byly schopny se naučit v co nejkratší době potřebným úkonům. Taylor a Ford jim dokonce vzali i jejich vlastní nářadí, které si s sebou podle starého zvyku přinášeli do závodu. Výrobní nástroje i průběh výroby byly průběžně normovány. Nepřipouštěly se žádné individuální odchylky. Ty byly „vědeckému řízení“ trnem v oku. Pracovník musel být k dispozici zcela bezvýhradně a kontrolovaně. Na úspěšné podniky se hledělo jako na dobře namazané stroje. Úkolem vědeckého plánu bylo odstraňovat z nich případný písek.

Zdálo se, jako by chtěla kapitalistická výroba přímo naplnit chmurné vize Karla Marxe, který napsal: „To, co ztrácejí dělníci, koncentruje se proti nim v kapitálu. Důsledkem manufakturní dělby práce je představit jim duchovní potenciál materiálního výrobního procesu jako cizí vlastnictví a jako moc, která je ovládá.“ Průmysloví psychologové Kern a Schumann viděli tento trend jako živý ještě v roce 1984. Dodnes spočívají všechny formy kapitalistické racionalizace na jediném základním principu, který svíral živou práci jako závoř, již je třeba překonat rozsáhlou technickou automatizací výrobního procesu. Ve zbytku živé práce byl viděn především rušivý faktor, který je třeba překonat a odvést restriktivním uspořádáním práce.

Ve skutečnosti byly Taylorovy programy od počátku zatíženy zápornými důsledky především pro pracující. Zaměstnanci se stali obětí zbytkování své svéprávnosti a „znegramotnění“ (Dobischat, Lipsmeier 1991, Bardmann 1994). Taylor označoval prohřešky proti nové výrobní normě jako „neslušnost“, nebo „pohodlnost“. Jeho zbraň proti „šlendriánu“ v továrně bylo přesné časování a zavádění mzdy od kusu (Greif 1993). Nepočítal s tím, že se za lidským protestem těch, kdo se stali jen kolečky ve



stroji, skrývaly povážlivé nedostatky jeho „vědeckého řízení“. Erich Fromm v tom uhodil dvacet let před širokou kritikou taylorismu hřebíček na hlavičku slovy: „Dělník se stává věcí a zachází se s ním jako s věcí a je stejně manipulován. A ty takzvané ‚lidské vztahy‘ jsou ve skutečnosti ty nejnelidštější, protože jsou ‚materializované a odcizené““ (Fromm 1957). Moderní industrialismus staví na lidech „s vlastností automatu“, kteří jsou plánovitě odnaučováni rozvíjet své schopnosti a kteří musí tančit podle písňalky „automatizovaného vedení“ (Fromm 1992). V posledních letech se diskutuje o podivuhodných proměnách i pracovních a řídicích systémech. Zatímco dříve byla kritika sociálně psychologických důsledků pracovních systémů doménou humanisticky orientovaných outsiderů, začíná dnes patřit k dobrému tónu přímo na ekonomických pracovištích. Ba je tu a tam i oblíbeným tématem zabývat se vysoce hodnocenými projekty výrobní automatizace.

V 80. letech byla ještě myšlenka liduprázdné továrny vysoko v kursu. Žádná industrializace si nemohla dovolit stát stranou. Statistiky byly tehdy plny zavádění průmyslových robotů jako otázky přežití celého národního hospodářství. V roce 1984 jich pracovalo v Japonsku 44 tisíc, v USA 13 tisíc a v Německu více než 6 tisíc (Schweizer 1986). Všechny oči se tenkrát obracely k Japonsku, které platilo za zemi vysoce technizovaného ekonomického zázraku.

James Womack, Daniel T. Jones a Daniel Ross, tři průmysloví výzkumníci renomovaného Massachusetts Institute of Technology, se už nesetkali v Japonsku s žádnými liduprázdnými, plně automatizovanými podniky. Místo nich poznali systém řízení, který dělá pod jménem „Lean production“ mezinárodní kariéru. V halách japonských automobilek pracují týmy, skládající se z všestranně vzdělaných členů. Ti využívají mnohostranných, převážně automatizovaných strojů tak, aby bylo možno vyrábět malé série a výrobní varianty. Ve srovnání s americkými a evropskými konkurenty potřebují jen polovinu výrobní plochy, polovinu investic na nástroje, polovinu času na vyvíjení nových výrobků a výrazně menší skladové kapacity.

V mezinárodním srovnání se prokazují konkurenční přednosti japonského systému řízení. V závodě Takaoka (fy Toyota) smontovali auto za pouhých 16 hodin. U americké firmy General Motors ve Framinghamu na to potřebují 31 hodin. To však není všechno. Kvalita japonských výrobků nemá konkurenci. U sta aut shledali ve Framinghamu 130 montážních chyb, zatímco v Takaocce jen 45. Japonské automobily dosáhly koncem 80. let rekordu v přihlašování nových patentů. Pro vyvinutí jednoho auta potřebují jen 1,7 mil. inženýrských hodin, zatímco američtí výrobci potřebovali 3,1 mil. a v Evropě 2,9 mil. (Womack, Jones, Ross 1994).

„Lean Management“ se stal klíčovým pojmem v revoluci pracovních systémů. Výzkumníci massachusettského ústavu udávají, že více než dvě třetiny japonských dělníků v automobilovém průmyslu pracují v týmech. V USA je to rovných 17 %, v Evropě jen 0,6 %. Týmová práce je uznávána jako faktor úspěchu. Pracovní způsob těchto skupin učinil tayloristické recepty zaostalými. Na programu je tu nyní integrace plánování a výroby, nikoliv jejich nepřátelství. Postavení zaměstnanců překonávalo monotónní a standardizovanou práci podle Taylora. Týmy si řídí práci samy a neporoučí jim žádná přebujelá byrokracie. Tato decentralizace funguje ruku v ruce s dalším rozšiřováním pracovních úkolů. Obsahuje samostatnou správu materiálu, údržbu strojů a kontrolu kvality.

Odpovědnost za každý výrobní rajón je v ruce skupiny. Nepočítá se s tím, že budou vyrábět bez chyb a časových prodlev. Pracovníci musí nasadit všechny svůj um a svou odbornost, aby se výroba neustále zlepšovala (Kaizen). Nový systém odbourá-



vá hierarchii, přenáší do výrobního rájónu odpovědnost za to, aby narůstala efektivita a aby se zvyšovala komunikace mezi jednotlivci, skupinami a celým podnikem.

V japonských podnicích dochází k další změně v tom, že se klade důraz na zainteresovanost zaměstnanců. Účinky se nedají přehlížet. V japonských závodech pracuje kolem 1,3 mil. kroužků jakosti s 10-12 mil. členy. Každý třetí pracovník myslí na to, jak zlepšit kvalitu výrobků a výroby. Americká ekonomická novinářka Marryann Kellorová došla k závěru, že zaměstnanci Toyoty podávají každý rok 1,906 mil. zlepšovacích návrhů. Z toho jich bylo 95 % přijato. A v jejich důsledku bylo třeba sáhnout v průběhu roku 1,8 milionkrát do pracovního procesu (Kellorová 1994). V taylorovsko-fordovském výrobním systému to bylo považováno za hřích. Červený knoflík bylo dovoleno zmáčknout jen v případě nehody, nebo technických problémů. Ze základu se rovněž změnil styk se zákazníky a veřejností. V japonských automobilkách není žádnou zvláštností, že se pracovníci z výroby střídají ve službě zákazníkům a přinášejí své poznatky a popudy zvenčí do závodu. Silná orientace na výrobu zvláštních modelů podle přání zákazníka umožňuje spotřebiteli stále větší účast na výrobě toho, co si objednal. Pracovníkovi umožňují takové pracovní inovace spolu s rotací v různých oborech pracovní činnosti důležité zvyšování kvalifikace.

Důsledky této studie byly velké. V Evropě a USA se stal systém „Lean Managementu“ strategií cesty k humanizaci práce. Nenahrazuje tento systém celou řadu těžkých ztrát, na které už léta upozorňovali kritikové ekonomie? Erich Fromm uvádí v knize „Mít, nebo Být?“ dvě kritéria, jimž musí pracovní systém vyhovovat, má-li být považován za humanistický. „Průmyslová demokracie s právem spolurozhodovat spočívá v tom, že všichni zaměstnanci mají přístup k maximální míře informací a mohou aktivně sledovat jejich ekonomické působení. K tomu je potřebná maximální demokratizace hospodaření“ (Fromm 1976). Na první pohled se zdá, že systém „Lean Management“ přichází této nové orientaci na pomoc. Částečně autonomní pracovní skupiny provozují samostatně organizované řízení. Nikomu se nebrání v přístupu k informacím. Z každého pracoviště mohou sledovat pracovníci Toyoty - a mnoho dalších v celém světě působících následovníků - obrazovku, na které je vidět, jaký je stav výroby a co ještě zbývá udělat. Společně s rozvojem „Lean Managementu“ se rozvíjejí nové myšlenky řízení. Stavějí na „pocitu sounáležitosti“ a umožňují formovat společné cíle a záměry a ukazují smysluplné perspektivy (Hartz 1994) a kritické zhodnocení přenosnosti japonského modelu do zemí západní kultury (Schircks 1994).

Zdá se, že Frommův názor, že člověk je i na pracovišti společenská bytost s mnohostrannými potřebami a úsilími, získává na váze, přinejmenším podle slov těch, kdo o nové řídicí systémy usilují. Frommovy věty v knize „Cesty z nemocné společnosti“ jako by byly přímo programem pro týmovou práci v „Lean Managementu“. Píše: „Naším cílem je vytvořit situaci, v níž by člověk nasazoval svůj život a svou energii pro něco, co má pro něj smysl, při čemž ví, co dělá, a kde má na to, co dělá, vliv a kde se cítí solidární s druhými a ne od nich oddělen. To předpokládá, že situace v práci se stává opět konkrétní, že pracuje ve skupinách, které jsou dostatečně malé, aby v nich vstupoval každý jedinec spolu s ostatními členy skupiny do reálných, konkrétních lidských vztahů, a to i tehdy, zaměstnává-li celá továrna i několik tisíc dělníků. To znamená, že je nutné najít takové prostředky a cesty, kde se kombinuje centralizace a decentralizace, aby měl každý možnost přímo spolurozhodovat a brát na sebe odpovědnost, a aby přesto, pokud je to nezbytné - mohlo zůstat vedení jednotné“ (Fromm 1955).



Princip společného vedení podniku je možno uplatňovat celou řadou forem spolu-rozhodování. Z Frommových návrhů je možno vyvodit to, co provádějí dnešní kroužky kvality úspěšně v praxi. Fromm píše: „Dobře informované malé skupiny projednávají navzájem problémy své vlastní situace i celého podniku. Její závěry se potom postupují vedení a tvoří podklad pro skutečné společné řízení podniku“ (Fromm 1955). Úkolem kroužků kvality je zlepšovat výkonnost organizace, čehož je možno dosáhnout jedině tím, že se tak děje za humánních kritérií, která se tak prověřují a uplatňují. Úsilí musí přicházet od zaměstnanců. Aby mohli diskutovat svobodně, bez donucení a konstruktivně, je třeba, aby moderátoři jednotlivých kroužků dbali na to, aby nikomu nebylo odnímáno slovo. Tyto „kulaté stoly“ zasedají v pravidelných odstupech v pracovní době. Celá řada příbuzných kroužků slouží k tomu, aby zlepšovaly situaci v práci podle vlastního vidění. „Kroužky podnikového klimatu“ hledají cesty k zlepšení sociálních podmínek. „Zdravotní kroužky“ se starají o to, aby nedocházelo k přetěžování. „Vzdělávací kroužky“ vytvářejí programy pro plánovité, samostatně organizované další sebevzdělávání (Schmidt Brasse 1994, Spolkový ústav ochrany práce 1993, Otte 1994). Pro Fromma nesmí však končit demokratizace hospodářství u firemních vrat. Chtěl rozšiřovat právo spolurozhodovat i na spotřebitele a veřejnost (Fromm 1955). Tahle myšlenka dnes patří mezi prestižní body ekonomických diskusí. Moderní teoretikové pro ni vymysleli název „Stakeholder Model“. Každá zájmová skupina, které se rozhodnutí v hospodářství týkají, musí najít zásadní cestu k společnosti.

Pod názvem „Stakeholder“ je myšleno především vedení, zaměstnanci, vlastníci, dodavatelé, zákazníci a místní veřejnost dohromady (Bear, Maldonado 1994, Evan Freemann 1993). Při výrobcích s ekologickým dosahem může být přizvána i širší veřejnost nebo ekologické zájmové skupiny (Guenther 1994, Stahlmann 1994). Tak to aspoň vidí teoretikové, jejichž oborem je etika ekonomie (Filosofické fórum v Bad Homburgu 1994, Steinmann, Löhr 1994). Humanitní, technicky zaměřená společnost je odkázána na to, že „podnikatelé se neobrací jen na své zaměstnance, ale i na širší veřejnost, pokud se jí rozhodnutí průmyslu týká“ (Fromm 1968).

Celá řada renomovaných podniků schválila v posledních letech podnikové direktivy a řídící principy, které dávají zaměstnancům i části veřejnosti příležitost spolurozhodovat (Lenk, Maring 1992). V amerických podnicích dávají „Ethic Officers“ pozor na to, aby se tyto směrnice skutečně dodržovaly (Enderle 1994). V Praze představila „Evropská síť ekonomické etiky“ u příležitosti výročního setkání v dubnu 1994 úkoly a možnosti, které se v ekonomické a podnikové etice nabízejí.

Kdo by nechtěl hovořit o těchto dalekosáhlých změnách jako o tendenci k humanizaci práce! Wieland Jäger, profesor sociologie na univerzitě v Hagenu, mluví dokonce o sblížování principů řízení v samostatně organizovaných podnicích a konvenčních podnicích, kde se stále více uplatňuje participační forma. Stále častěji se dostává kooperace a komunikace do centra nových pracovních systémů. Sebeuplatnění a seberealizace získávají na významu (Jäger 1991, Hardwig 1991). Erich Fromm ve své knize „Cesty z nemocné společnosti“ rovněž navrhuje, abychom se poučili ze zkušeností alternativních pracovních formací výrobních obščin, kibuců a družstev (Fromm 1955). Současné trendy v ekonomickém vývoji v USA dokládají, že alternativní, samosprávné podniky nezajímají jen společenské reformátory. Stále větší počet podniků se snaží řešit finanční tíseň pomocí „Employee Buy-Out“. Závod United Airlines předal 55 % svých akcií zaměstnancům. Podle „National Centre for Employee Ownership“ je v současnosti 9500 amerických podniků buď zčásti nebo



zcela ve vlastnictví svých zaměstnanců. Dalších 5000 jich vypracovalo už plány účasti. Odborníci jim předpovídají rozsáhlé přednosti, pokud jde o konkurenci, především tehdy, jde-li o spojení vlastnických poměrů s účastí na rozhodování. (The Economist 11. 6. 1994).

2. Formy odporu společenského charakteru. Analýza slabých míst.

V zavádění týmové práce a participačního přebírání odpovědnosti se ovšem vyskytují současně i jisté charakteristické diskrepance. Koncepty, které se dnes propagují pod vlajkou „Lean Managementu“ neřeší některé případy, které se jen špatně snášejí s myšlenkou humanistického řízení, a to nejen v jednotlivých případech. Nejde mi o to, abych očerňoval dobré úmysly, protože je třeba si přát jejich praktickou realizaci. Je nutno opatrnosti a analytické prozíravosti, protože průmyslové společenské a organizačně psychologické studie došly k výsledkům, které si protičečí. Uvedu proto z výzkumu i praxe tři příklady takové rozporuplnosti.

a) „Management by Stress“

Erich Fromm opakovaně uváděl, že práce vykazuje v moderní průmyslové společnosti nemalou afinitu k stressovým syndromům: „Člověk proměněný ve věc... se utíká do prázdného těkání od věci k věci, alkoholismu, sexuální promiskuity a do všech možných druhů psychosomatických symptomů, které se dají vysvětlit nejlépe stressovou teorií. Docházíme tak k paradoxnímu výsledku, že nejbohatší lidská společnost se stávají i nejnemocnějšími“ (Fromm 1992). Systém „Lean Managementu“ to ovšem nedokáže odstranit. Naopak, ještě ho zvýšil. V Japonsku se říká náhlé smrti z přepracování *karoshi*. Ročně tak umírá asi 10 tisíc zaměstnanců. Americká ekonomická novinářka Maryann Kellerová uvádí: „Kariéristé mezi zaměstnanci, kteří musí věnovat své práci každou hodinu bdělého stavu, pijí v celé zemi známý kofeinový a vitaminový přípravek. V reklamním sloganu značky Regain se setkáváme s otázkou: „Japonský obchodník, jsi schopen bojovat celých 24 hodin?“ Někjaký čas vedla tahle reklamní písnička Regainu mezi ostatními (Kellerová 1994, Meyer 1991).

„Lean Management“ přináší s sebou i nadměrnou pracovní náročnost, protože zeštíhlená výroba znamená, že i stále méně lidí musí víc vyrábět a koordinovat. Průmysloví psychologové nenarazili v japonských závodech ani na onu vysokou motivaci a spokojenost, kterou studie MIT uvádějí. Výsledky jejich výzkumu mluví spíše o skeptickém a odmítavém postoji osazenstva. Jsou očividně hluboké trhliny v společenské struktuře. V Japonsku patří už k tradici, že rodiče doporučují svým dětem zaměstnání v téže podniku, kde pracují sami. V závodech Toyoty se tak stalo jen v 5 % (Antoni 1994).

Tyto negativní zkušenosti není možno odbýt jen poznámkou, že tu jde pouze o jev japonský. Stejně negativní názory se vyskytují i v nové továrně firmy OPEL v Eisenachu. Jde o první celoněmecký podnik po znovusjednocení. Člověk má být středem zájmu, říkalo se na tiskových konferencích podniku a později to vyšlo i v tisku.

Dnes vypadá skutečnost v závodě takto: „Na začátku obnášel čas, za který bylo třeba provést jistý počet operací na běžícím pásu, 152 vteřin. Před celozávodní dovolenou v srpnu to bylo 135 vteřin, potom 127 vteřin, a nyní je to - při rostoucí pracovní náročnosti - 110 vteřin“ (Manager Magazin 12/94). V „dílňě, jež má být údajně mode-



lem pro celou Evropu“, se zostřují i pracovní podmínky: Harald Lieske, předseda podnikové rady společnosti Opel Eisenach, to komentuje slovy: „Jsou lidé, kteří to tu nevydrží ani dva dny“ (Manager Magazin 12/94).

Tendence buržoazní společnosti, která mění člověka podle Frommových slov v „tažné zvíře“, vystupuje jasně napovrch. Lidské síly a potřeby se pod tímhle tlakem mrzačí. „Všechno, co je důležité, schopnost milovat, být tu pro sebe i pro druhé, myslet, nebýt jen ekonomickým nástrojem, ale cílem všeho společenského dění, to všechno dělá lidi takové, jací jsou“ (Fromm 1977). Vytváření pracovních systémů, které nechtějí stát člověku v cestě a týrat ho nadlidskými úkoly, je samo v sobě protichůdné. Jak nám ukáže další příklad, je tomu tak bohužel velice často.

b) Nové strategie řízení

Frommova analytická sociální psychologie zjistila potřebu změny společenského charakteru. Autoritativní struktury byly vystřídány strukturami tržními. Systémy, spočívající jen na rozkazu, poslušnosti, dozoru a trestu, se stávají v ekonomii nepopulární. Místo toho dochází stále víc k tomu, že se zaměstnanec musí za výkon chválit. Zaměstnanci znají svoji tržní hodnotu a rádi ji cíleně zdokonalují. Vychutnávají pocit, že jsou potřební a starají se už méně o to, co chtějí sami, z vlastního citění a vlastního myšlení. V neposlední řadě se sází na to, že se sami pod vlivem těchto odcizujících motivací zařadí a spolupracují. Fromm v kritickém odstupu uvádí: „Moderní kapitalismus potřebuje lidi, kteří pracují bez problémů a ve velkém počtu, kteří chtějí konzumovat stále více a jejichž vkus je usměrňován, a může se proto odhadnout snadno předem, lidi, kteří se cítí svobodní a nezávislí, nezávislí na jakékoliv autoritě a principu svědomí, přesto si však přejí, aby byli ovládáni, aby dělali, co se od nich požaduje, lidi, kteří jsou schopni zapadnout do společenského soustrojí bez zbytečného tření, kteří se dají vést bez násilí, bez vedoucího, ochotní ke všemu, bez vlastních cílů kromě jediného - pohybovat se, fungovat, jít dopředu“ (Fromm 1950). Tato slova nepředstavují v žádném případě polemické přehánění. To, co tu Fromm uvádí jako mimořádně škodlivý vývoj, našlo už souhlas a přijetí v některých strategiích vedení. Zřikají se příkazů a kontroly a usilují o demokratickou tvář. Jejich apel na tržně orientované a narcistické charaktery činí z nich v každém případě obojakou záležitost. Oswald Neuberger, profesor psychologie práce na universitě v Augsburgu, hovoří o mnohostranném úsilí kopírovat show-business. „Akty symbolického vedení jsou show-businessem. Musí se ukazovat na veřejnosti, musí mít smysl, na němž v současné situaci především záleží, dotýkat se oněch předmětů, které jsou činěny zodpovědnými za stávající nejistotu, úzkost, neklid, handicap atd. Stále se opomíjí kompetenčnost, rozhodnost, integrita, důvěra, pocit začlenění - to všechno se musí nyní působivě předvádět“ (Neuberger 1990).

Chléb a hry místo kritiky a plnoprávného partnerství - tenhle koncept se všude uplatňuje. Vývoj techniky a pracovních systémů vede k „nové nepřehlednosti“ (Habermas 1985). Očekávání uplatnění mizí v prázdnotě, okruhy úkolů jsou podrobně chaotickým proměňám. Jen málo nových systémů řízení se nevzdalo vsadit na lidi, kteří si váží sami sebe, svého určení a kteří pěstují proto své tvůrčí síly. Často jim slouží firemní kultura jako cvičiště symbolického vedení. Jejich síla je na bíledni: Jestliže jsou pracovníci přesvědčeni, aby se angažovali pro dobrou věc v pěkném podniku, dá se počítat s přiměřeným motivačním impulzem. Ovšem ne každá podniková kultura trpí tímto nedostatkem komunikace a spolurozhodování, ale už samotný zájem nasa-



zovat síly, usilující o zájem veřejnosti, rozvinout „Corporate Identity“, by měl vést k opatrnosti.

Psychologové ovšem podstrkují manažerům celou řadu programů! Nabízejí decentralizaci ducha (Ornstein 1993), „Multi-Mind“, která se ovšem rozpadá v disociaci částic osobnosti, dost těžko kdy opět integrovatelnou. Impulzy přicházejí zvenčí: „Člověk musí být napojen na fax, na telefon, na pracovně relevantní tok informací, na vlastní síť vztahů, jinak nic nefunguje. V ní se člověk rozpouští, nevyléčitelně roztržštěn“ (Bosshart, Frick 1993). Vedoucí musí svou „mysl“ cíleně programovat, aby se stali „vůdci kolektivního vědomí“, jak to doporučuje ekonomický poradce New Age Gerd Gerken. „Potřebujeme nyní Já, které je ideální pro osobu, která se nechce zahodit, ... svět jako tok permanentních objevů. A k tomu potřebujeme Multijá“ (Gerken 1993). Tato otázka se zdá být zbytečná, jestliže tyto náběhy New Age vůbec ještě připouštějí, že lidé o sobě sami přemýšlejí, vstupují navzájem do spolehlivých vztahů a uvědomují si sebe samotné takovým způsobem, který nevede k manipulaci, show a útěku.

c) Skupinové práce bez skupinové dynamiky

Po tomto výletu do „krásného nového světa“ myšlenek o vedení bych uvedl rád třetí příklad. Měl by nám ozřejmit, že Frommova analytická sociální psychologie tvoří rámec pro porozumění, v němž jsou jasné ztráty nových systémů práce ve skupinách. Fromm vyslovil myšlenku společné práce sympatie. Nebyl však přitom naivním optimistou. Z jeho knihy „Strach ze svobody“ je možno se poučit, i proč se lidé nechápu svobod, které se jim nabízejí.

„Tezí této knihy je, že moderní člověk, sotva se osvobodil z pout předprůmyslové společnosti, která mu dávala současně bezpečí i stanovila jeho hranice - nedosáhl ještě svobody - chápané jako pozitivní uskutečňování jeho individuálního Já - to znamená, že se nenačuil ještě přivést své intelektuální, emociální a smyslové možnosti k plnému vyjádření. Svoboda mu sice umožnila nezávislost a racionalitu, ale současně ho izolovala a učinila ho plným úzkosti a bezmocnosti“ (Fromm 1941).

A dnes? Práce ve skupině by měla směřovat k opaku. Na programu není izolovaný dělník, ale člověk, pracující v týmu, radostné komunikaci, člověk odpovědný. Průmyslový poradce Klaus Meyersen klade před ekonomiku úkol odemknout práci ve skupině „obrovský potenciál“, který je možno mít téměř zadarmo. Pokud se v organizacích pracuje často s odporem, myšlenky se blokují, vlastní iniciativa je odpírána, novoty torpédovány, jsou organizace hloupější než lidé, kteří v nich pracují. Pokud se ovšem v organizacích pracuje s dobrou vůlí, myšlenky se chápou a obohacují, vlastní iniciativa se vyžaduje, protože struktury, v nichž žijí, a novátorství je duší skupinové práce, jsou skupiny chytřejší než lidé, kteří v nich pracují (Meyersen 1992).

Jak to však vypadá s realizací tohoto lidského potenciálu? Psychologové musí vtřít hlavou, co všechno se pod pláštěm skupinové práce skrývá. Popudem pro analýzu byla neřídka skutečnost, že výsledky práce nesměřovaly tam, kde to podniky očekávaly. Výrazně se projevoval odpor proti novotám. Živil se úzkostí ze ztráty moci a kontroly - převážně ve středních podnicích - z pevně zafixovaných konzervativních sociálních struktur v závodě a z nedostatku ochoty spolupracovat v podnikovém vedení (Bungard, Antoni 1993, Manz 1992). Ute Waidelichová a Zuzana Scheurerová došly v jednom kovoobráběcím závodě k zcela nečekaným závěrům. Ve srovnání s činností na individuálních pracovištích nevedla práce ve skupinách k lepší spolupráci nebo k příznivějšímu sociálnímu klimatu. Postoj k práci se zlepšil jen nepatrně stej-



ně jako pomoc ostatním spolupracovníkům. Psycholožky podrobily strukturu práce ve skupině podrobnému rozboru. Přitom se zjistilo, že žádný z tázaných pracovníků nepracoval podle kritérií, stanovených podnikem nebo vědou. Pracovníci nebyli na nový systém připraveni. Vycházelo se zřejmě z toho, že lidské kvality a schopnosti je třeba si přinést s sebou. Jejich kvalifikace neodpovídaly ani věcnému obsahu, ani ohledu na komunikativní schopnosti nových požadavků. Velké očekávání osazenstva vedla k omylům, protože ve skupinách byly sotva nějaké možnosti vyměňovat si názory a dorozumět se (Wadeleichová, Scheurerová 1994).

Proti tomuto výsledku stojí ovšem i pozitivní rezultáty. Studie od Siemensů konstatovala: Pokud je otevřen skupinám komunikační a rozhodovací prostor, je možno počítat s rostoucím zájmem pracovníků (Grob 1994). Zavádění participační formy práce stojí však v cestě často ne zanedbatelné překážky. Na to poukázala studie Výzkumného ústavu sociálního na univerzitě v Göttingen. V 50 podnicích s přibližně 100 tisíci zaměstnanci setkali se výzkumníci s velkou slovní ochotou přeorganizovat pracovní systémy ve smyslu větší účasti a spolurozhodování zaměstnanců. Odpovídající skutky zůstaly však většinou v půli cesty.

Rozloučení s taylorismem by mělo zahrnovat výrobní zařízení i chování a mělo by pracovní systémy v závodě nově strukturovat. Trend směřuje k poloautonomním skupinám, je však konfrontován s pohybem protichůdným. Prostor pro skutečné rozhodování byl otevřen s jistým zdráháním, pokud vůbec. Za rozmanitými reorganizacemi se skrýval jen obměněný, pouze zřídka rozpoznatelný taylorismus. Pracovním skupinám bylo ve skutečné samostatnosti zabraňováno. Úzce předznamenané pracovní normy udávaly stále ještě tón, hierarchický systém dohledu přetrvával. Facit göttingenských sociologů: Taylorismus se prokázal jako enormně schopný odporu (Schumann, Baethge-Kinsky, Kuhlmann, Kurz, Neumann 1994).

O směru „Čelem k člověku“ ve frommovském smyslu mohou tyto studie vypovídat jen nepatrně. Naproti tomu byly viditelné hranice důvěry a komunikace. Leo Kissler, profesor sociologie v Berlíně, předložil výsledky průzkumu participace v praxi v německých a francouzských automobilkách. Pracovníci tam byli lépe informováni, byli zapojeni do výrobních rozhodnutí a mohli spolurozhodovat o cílech výroby. Rezultát nevyzněl však v očekávanou harmonizaci protichůdných zájmů v podniku. Participace očividně narušila chod závodu. Studie shrnuje závěrem: „Především však nepřináší nárůst zaměstnanecké autonomie v participační organizaci práce žádný morální přínos, ani neslouží jeho přáním, ale slouží takovým cílům, které byly předtím předmětem veřejné debaty a které mohl sám prozkoumat a převzít“ (Kissler 1994, s citátem Gorze z r. 1989).

3. Šance humanistického řízení.

Tyto tři příklady - řízení stresem, kritiky strategie vedení a nedostatky v práci ve skupinách - ukazují na problémy nových pracovních systémů. Netvrdím, že uvedený negativní vývoj platí jako reprezentativní. Kdo je přijme jen s pokrčením ramen a mluví o normativní síle toho, co se stalo, s rezignací, zřídá se možnost přetvářet poměry. Smyslem uvedení stinných stránek nových pracovních poměrů je přiočtit kritický pohled. Kritika ve frommovském smyslu je vždy radikální výměna názorů, která však sleduje pozitivní cíle. Ta se může podle Waltera Benjamina chápat jako tvůrčí uvážlivost (Benjamin 1982).



Hlavní otázkou každého plánování je: „Co si pod pojmem plánování představujete? Myslíte tím provádění jistého předem stanoveného plánu správným způsobem? Jaké jsou principy, které plánují naše plánování?“ (Fromm 1970). Například je možné sledovat technické imperativy podle devizy: udělat všechno, co je technicky možné. Nebo je možno se spolehnout na staré hodnotové systémy, které říkají jasně, neodvolatelně a fundamentalisticky, kde začíná Dobro a kde Zlo? Fromm naproti tomu razí třetí cestu – „v humanistickém plánování je třeba vytvořit takový hodnotový systém, který buduje na vědění a lidské povaze. Člověk není žádný stroj, který se přizpůsobuje ergonomickému vzornému člověku, který si jiní vypočítali a nainstalovali. Neprohlédneme své plánování, jestliže neporozumíme ‚systému člověk‘ a nevezmeme ho jako základ teorie řízení.“

Fromm popsal pod heslem „patologie normálnosti“ neproduktivní charakterové orientace. Podmiňují poměry závislosti, projevují se v blokáдах myšlení, citovém chladu a narušených mezilidských vztazích. Produktivním vztahům na pracovišti, které spočívají na zdůrazňování vlastních sil člověka, se v takovém ovzduší daří špatně. Láska a štěstí nejsou pro ekonomii pozitivní ani jako konzumní zboží, ani jako pracovní systém. Tato střizlivá Frommova diagnóza má ve svém štítě požadavek zevrubného přebudování chování a poměrů. Přes narůstající si uvědomování nebezpečí moderní průmyslové společnosti nedal si Fromm vzít naději a optimistický vztah k člověku.

„Jsou tu ještě někteří činitelé, kteří nám moc naděje nedávají. Nicméně máme jednu materiální prostředky a techniky a teoretické vědomosti a poznatky pro to, jak technickou společnost humanizovat. A potom - touha po takové humanizaci roste“ (Fromm 1970).

Otevřenou otázkou, pokud jde o vývoj pracovních systémů, je, jestli pokračuje kolonizace světa, kterou chápe Jürgen Habermas jako patologickou racionalizaci (Habermas 1985, Brewing 1995). Odpověď na tuto otázku není nutno přenechávat věštčům. Strukturální podmínky budoucího vývoje se dají dobře identifikovat podle stavu mezinárodních výzkumných projektů. Podniky a národohospodářské systémy se musí osvědčit v stále zmatenějším světě i ekologicky. Úspěšné recepty z dřívějšíka už nezabírají. Stále rostoucí konkurenční tlak celosvětově působících podniků vede k zužování tržního prostoru, odbytiště výroby klesají. Přesycený trh tlačí podniky k stále silnější orientaci na malé série, vyžadované zákazníky, na stále větší rozsah servisních služeb, stálou inovaci a prosazování stále rozmanitějšího sortimentu. Zisků nedosahují dnes firmy ofenzivnější nadvýrobou, ale racionalizací. Aby se dosáhlo úspor, snižují se náklady na mzdy. Příklad: V roce 1993 pracovalo v akciové společnosti Volkswagen 103 200 pracovníků, v roce 1995 by jich mělo být už jen 71 900 (Hartz 1994). Německá studie „Strategie pro výrobu 21. století“ (Německé ministerstvo pro prognózu), uvádí, že „v průmyslovém světě je třeba se zaměřovat na stále lepší výměnu informací a materiálu, na světových trzích na stále kratší cyklus poptávky, inovace rozvoje, produkce, nabídky a spotřeby“. Dynamika všech změn roste, diskutuje se o stále bouřlivější, ba přímo chaotičtější budoucnosti průmyslových procesů. Stále méně tváren přichází do „klidového stadia“, ale musí se přizpůsobovat stále komplexnějším závislostem a rámcovým podmínkám. Velkého úspěchu se dosahuje zničujícími porážkami, které nikdo nepředvídal. Neúspěchy a úspěchy jsou stále méně plánovatelné (Warnecke; Becker 1994).

Stále méně lidí bude muset vyrábět. Populární heslo mnoha podniků, že „člověk stojí v středu jejich zájmu“, se stává stále aktuálnější. Požadavky na pracovníky se



dramaticky mění. Odborná kvalifikace velice brzy zastarává, stále sebevzdělávání je nezbytné. Žádaný je „Allround specialist“ s různými kvalifikacemi, který v sobě spojuje technické i obchodní znalosti. „Společenské znalosti“ se považují za „klíčovou kvalifikaci“, protože stále větší porozumění s ostatními spolupracovníky i zákazníky je nezbytné (Severing 1994, Paulsen, Worschech 1993).

Ohlupování na pracovišti monotónní činností a autoritativními mistry je definitivně zastaralým modelem, protože podniky si nemohou dovolit zaměstnávat pracovníky, kteří myšlenkově nespolupracují a kategoricky odmítají novátorství. Podniky odhazují balast byrokratických zvyklostí. Iniciují flexibilitu pracovních systémů, o níž berlínský sociolog Dirk Baecker říká: „Víme dnes už, na co experiment najíždí, totiž na znovuzavedení právě oné nejistoty do organizace, na jejíž absorpci byla dosud funkčnost organizace odkázána“ (Baecker 1993). Stefan Fourier, zkušený manažér a poradce, vyslovuje, pokud jde o vedení, názor: „Nejlepší zásadou manažéra musí být: stále pochybuji o všech pravidlech“ (Fourier 1994). Podniky se dodnes zabývají starou zásadou zavírat oči před okolním světem - což je často bolestná opovážlivost. Toto sebekritické počínání je s to zahájit proces „reflexivní modernizace“ (Beck 1988).

„Zainteresování“ pracovníků není tedy výlučnou tendencí. Jako korunního svědka pro své tvrzení použijí znovu výzkumnou zprávu německého ministerstva pro prognostiku. Tam se mluví o pohybu od orientace směrem k flexibilnímu povolání, k větším možnostem participace a spolurozhodování a vyžadování lepších možností sebevzdělání a seberealizace. „Toto nové směřování k novému pracovnímu obsahu a společenskému prostoru pracoviště a závodu znamenají pro podniky nejen tlak a těžkosti, ale také nové výrazné šance - vycházejí vytvářením nového pracovního obsahu a podmínek těmto novým nárokům vstříc jako například zaváděním pohyblivé pracovní doby, možností částečného úvazku, realizací čtyřdenního pracovního týdne, koncepty týmové práce, samostatnosti v práci, participačním stylem vedení, zaváděním realizačních programů, důrazem na společensky odpovědnou a smysluplnou pracovní náplň. To vše se stává přitažlivé pro zodpovědnou práci a přiměřeně stimulující motivaci. Kromě toho mají podniky, které hrají na tomto poli avantgardní roli, možnost získat pro sebe nejkvalifikovanější uchazeče a uchazečky (Warnecke, Bekker 1994).

Ještě před několika lety by byl požadavek skupinové dynamického zpracování zkušeností a tužeb z pracoviště předmětem výsměchu a byl by chápán leda jako pedagogický pokus. Mezitím však zvítězil pohled, že rozvoj organizace bez rozvoje osobního je nesmyslem (Brinkmann 1993). Podniky, jako osnabrúcká společnost W. Karman, vychovávají své pracovníky jako budoucí mistry pro své kolegy. Odbourávání autoritativních stylů vedení se stává středem zájmu několikadenních seminářů. Podniky počítají s tím, že bude třeba jednoletých až dvouletých pomocných zařízení k zavedení dvou hlavních myšlenek do každodenního života. Patříme k sobě a budeme si vzájemně pomáhat. Dr. Wilfred Mayer, personální vedoucí firmy, staví před semináře dva úkoly: je třeba reflektovat vlastní zkušenosti, teprve z toho se dojde k osobně relevantní perspektivě změny. Každý by se měl ve smyslu Kantova kategorického imperativu ptát, jak by se měli k němu jeho kolegové a představení chovat. Je třeba vybudovat důvěru. Je třeba rozšířit pozornost i na bezpečnost na pracovišti, kterou podnik zajistil, aby se předešlo masovému propouštění. Nová kooperace mezi podnikovým vedením a osazenstvem by se mohla stát modelem budoucnosti. Nejdále se v tom odvážila jít společnost Volkswagen. Vedení podniku a závodní rada jednaly



o čtyřdenním pracovním týdnem, aby se předešlo masovému propouštění. Zavádějí se cílené programy personálních konceptů. Cílem je udělat z pracovníků spolupodnikatele (Hartz 1994). Základy této nové praxe spoluúčasti leží ve filozofických myšlenkách osvícení a v teorii spravedlnosti Johna Rawlse (Rawls 1975). Peter Hartz, člen představenstva Volkswagenu, chce zavést v desetiletém vývojovém období „podnikové solidarní společenství“. Na tom se nepodílí jen VW a Audi, ale i španělský podnik SEAT a česká Škoda.

Tím jsme se dostali do České republiky. Ta má u německých podniků velkou autoritu, jak o tom svědčí čilý proud zahraničních investic. Do země přišlo podle údajů České národní banky 2,8 miliardy dolarů jako přímé investice, portfoliové investice a krátké kapitálové vklady (Frankfurter Allgemeine Zeitung 23. 1. 1994). Některé obory, jako například vydavatelství novin, jsou dnes už více než z 51% v rukou zahraničních investorů (Der Spiegel 50/1994, str. 142). Na letošním shromáždění ekonomických špiček v Davosu mohl uvést Karel Dyba, český ministr hospodářství, atraktivní bilanci. Transformace plánovaného hospodářství v tržní je v současnosti uzavřena. 80 % hrubé domácí výroby je v rukou soukromého sektoru. Tříprocentní nezaměstnanost je v mezinárodním srovnání velmi dobrým výsledkem. Ekonomická struktura je vyvážená, obor služeb by však mohl citelně přidat (Blick durch die Wirtschaft 3. 2. 1994).

Přesto neproudí však s investicemi do země jen ušlechtilé motivy. Ústav pro veřejné ekologické výzkumy v Berlíně uvedl v roce 1993, proč se stávají středoevropské a východoevropské transformační ekonomické systavy lákadlem pro pohyblivý kapitál. Je tu totiž možno budovat ještě bez byrokratických omezení. Povolovací řízení jsou krátká, protože občané mají malé právo spolurozhodovat. Ekologicky škodlivá výroba, která naráží na západě na odpor, se tu spíše trpí. Mzdy a společenská úroveň jsou tu nižší. Přitažlivá je i zeměpisná poloha v srdci Evropy. Navíc mohou podniky počítat s dobře vyučenými českými dělníky (IÖW 1993, Robinet, Lucas 1994). Odborům blízká Nadace Hanse Böcklera vidí v souvislosti s tím problémy, hrozící německému hospodářství. Když budou pracující protestovat, pohrozí se jim přemístěním závodu do ciziny, například do Čech. O varování tohoto druhu hovoří i čelní psychologové práce (Bumgard 1994). Dlouhodobě může tím ovšem hrozit české ekonomice nebezpečí. Přejdu mezitím zveřejněné problémy masivního přesunu kapitálu z ciziny, které překračují podle hodnocení českého ministra průmyslu a obchodu Vladimíra Dlouhého absorpční možnosti země a zpochybňují finanční stabilitu. (Blick durch die Wirtschaft 3. 2. 1995).

V souvislosti s revolucí pracovních systémů je pro mne důležitý jiný bod. Z analýzy IÖW vyplývá, že investoři dávají přednost České republice na základě těch činitelů, které jsou z hlediska Ericha Fromma jednoznačně záporné. Menší právo spolurozhodovat a dřavější ekologické myšlení nejsou hodnotami, na kterých by mohlo humanistické řízení stavět. Zde se cesty ryze ekonomického a humanistického řízení rozcházejí. Dlouhodobé úmysly mnohých, ne však všech podnikatelů, nás nesmí oklamat. Ekonomové vědí, že „výhody mzdových nákladů spočívají v mezinárodním měřítku na migraci“ (Gauger, Ganter 1995). Je-li mzdová výhodnost jediným kritériem, nelze očekávat, že se otevřou dlouhodobé budoucí perspektivy. Krátký rozkvět ekonomiky ve spojení se škodlivými důsledky ekologickými a sociálními nesplňují nároky, kladené na solidní, otřesům nevystavenou ekonomii. Musí se odpovídat budoucím generacím a hájit jejich práva.



Humanistickému vedení jde právě o tohle zajištění budoucnosti: Tváří v tvář sociálním a ekologickým nebezpečstvím průmyslové společnosti žádá Fromm rozchod s riskantní hrou, kde se vypisují nekryté šeky, jež by měly platit budoucí generace. Během celého svého života usiloval o větší odvahu vsadit na člověka a jeho rozvoj. Pražské jaro bylo pro něj výrazem úsilí o lepší budoucnost. Programy směřující k hospodářské demokracii, které se v té době objevují, jako například Šikova „Humánní hospodářská demokracie“ (Šik 1979), se kryjí s jeho představami.

Budoucnost je vždy nejistá. Pro toho, kdo má rád nade všechno jistotu, je to ovšem politováníhodné. Fromm doporučoval více odvahy k realitě. Zakončím jedním citátem. Vyznačuje z něj humanistický duch, podobný pojetí Frommova. Autorem těchto slov není nikdo menší než filosof a bývalý československý prezident T. G. Masaryk: „Veškerá rozumná a čestná politika je uskutečňování humanity uvnitř i zvenčí. Politika musí být, jako ostatně všechno, co děláme, podřízena etickým zákonům. Víím, že jsou politikové, především ti, kdo se pokládají za velice praktické a chytré, kterým se tyto požadavky nelíbí. Ale zkušenost, a nejen má, nás učí, jak věřím, že právě rozumná a čestná politika je nejučinnější a nejpraktičtější. Nakonec mají vždycky tzv. idealisté pravdu a dělají pro stát, národ i lidstvo víc než politikové, kteří si říkají realističtí, a chytří. Ti chytří jsou na konec v pasti“ (Masaryk, citováno z Čapkových Hovorů s TGM, s. 253).

(překlad ZJ)

Dr. Rainer Otte: novinář (ekonomie a medicína), člen Mezinárodní společnosti Ericha Fromma v Tübingen.

PhDr. Vlastislava Žihlová, Praha - autorka projektu; redaktorka referátů přednesených na Symposiu Ericha Fromma k jeho 95. výročí narození, uspořádaného Mezinárodní společností Ericha Fromma ve dnech 23.-25. března 1995 v Praze; její členka a překladatelka Frommových děl: *Mít, nebo Být?* (Naše vojsko 1992), *Strach ze svobody* (Naše vojsko 1993), *Umění Být* (Naše vojsko 1994), Rainer Funk - *Erich Fromm* (NLN 1994).

