

Gregor, Miroslav; Hladík, Mojmír; Musil, Libor;
Šindlářová, Jana

Jak jsme byli zvyklí spolupracovat

In: Gregor, Miroslav. *Hledání pružné organizace*. Vyd.
1. Brno: Masarykova univerzita, 1993, pp. [11]-46

ISBN 8021006633

Stable URL (handle):

<https://hdl.handle.net/11222.digilib/132132>

Access Date: 23. 02. 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.

1. JAK JSME BYLI ZVYKLÍ SPOLUPRACOVAT

1.1. Úvaha o dosud nepřekonané minulosti (Spolupráce včera)

Uslyšíme-li slogan „racionální organizace práce“, vybaví se mnohému z nás obrázek organizační struktury průmyslového podniku, tak zvaný „pavouk“. Případá nám naprosto samozřejmě, že podnik má své provozy a ty se člení na dílny, že má své útvary, které se dělí na oddělení a ta ještě na referáty atd. Bezmyšlenkovitě také přijímáme skutečnost, že je tu někdo, kdo propojí jednotlivé „škatulky“ ve schématu osami vztahů nadřízenosti a podřízenosti a určí návaznost jednotlivých útvarů. „Průmyslenost pavouka“ tím však nekončí. Každá „škatulka“ má své číslo, kterému odpovídá příslušná funkce v podniku a ta má svůj dokonalý popis práce. Vše je dáno předem a my jsme přesvědčeni, že funkčnost a řád vzniká rozčleněním řízeného objektu (podniku či jiné instituce) na útvary s jasně vymezenými úkoly. Ti, kteří v nich pracují, si „mají hledět pouze svého“, protože „nemohou znát“ fungování struktury celé instituce. Tu naopak z nadhledu vidí moudré vedení, a má proto právo určovat, co mají podřízení dělat a jakým způsobem mají spolupracovat.

Zdá se nám, že table představa tu byla vždycky, že nikdy nikdo nemohl jiným způsobem ničeho kloudného dosáhnout, a že tomu tak vždycky bude. A přece table představa o řízení racionálně rozčleněných institucí osvíceným vedením není tak

stará, či přesněji, ne vždy všem připadala tak samozřejmá a účelná. Odkud se vzala její dnešní popularita?

Armády uplatňovaly tento způsob velení už poměrně dávno. „Účinnost“ smrtonosného stroje však mohla leckomu nahánět spíše strach než vyvolávat sympatie. Přestože si to lidé v minulosti tak nepřipouštěli a přesto, že velitelům síla valících se šiků jistě imponovala, účinnost armádního soukolí pravděpodobně přísnému funkčnímu členění pracovních institucí širokou popularitu nezajistila. Není však vyloučeno, že způsob organizování armády rozšířil princip velení přísně rozčleněným funkčním útvarům do širšího povědomí.

Pro zakořenění mýtu o nenahraditelnosti řízení podle principu ovládnutí rozčleněného objektu (skupiny lidí) „shora“ byly pravděpodobně rozhodující úspěchy novodobé přírodovědy 18. a 19. století a její technické aplikace. Poznatky, které umožnily zvýšení účinnosti novodobých technických prostředků, byly získány pomocí tzv. analytické metody. Její logika se nápadně podobá nám známému způsobu organizování práce. Vědci - podobně jako to dnes činí ředitelé se svými podniky - rozčlenili poznávaný přírodní celek na části. Odlišili páku a břemeno, vyčlenili šikmou plochu, roztřídili různorodé látky, vytvořili přehlednou soustavu chemických prvků a popsali hmotu jako soustavu atomů... Pak popsali vlastnosti vyčleněných prvků - podobně jako ředitel určuje funkce dílen a oddělení - a určili jejich vzájemné vlivy, proporce a váhové poměry. Zkoumaný objekt tak „ovládli“ poznáním. Tento postup měl velký úspěch. Umožnil konstruovat stroje s účinností do té doby nevídanou.

Bylo účelné využít větší počet těchto strojů najednou a k tomu bylo třeba mnoho lidí. Vznikla továrna a bylo třeba ji

zorganizovat. Řídící práce se ujali jediní vzdělaní lidé, kteří v továrnách působili, totiž inženýři - technici. Nebylo divu, že při organizování spolupráce lidí uplatnili principy, které znali z konstruování strojů. Tak, jako pro ně byly páky, ozubená kola, osy, rozvody a hnací soustavy součástkami strojů, byli pro ně dělníci, mistři a vedoucí „součástkami“ továrny. Technicky vzdělaní inženýři vnesli mezi lidi „racionální řád“, podobný v mnohém vnitřnímu řádu strojů. Z hlediska jejich způsobu myšlení to bylo přirozené. Svět byl podle nich řízen zákony mechaniky. Proto se jim zdálo, že je možné rozebrat jej na součástky.

Podívejme se, jak se tento mechanický způsob myšlení projevil u klasika „vědeckého řízení“ Taylora. Tento americký inženýr považoval lidi za neochotné a líné. Připadali mu stejně „líní“, jako součástky stroje, které se bez pohonu ani nehnou. Taylor byl přesvědčen, že lidé pracují pouze na jediný „pohon“, a to na peníze. Mohli bychom říci, že tak jako k součástkám stroje je třeba přivést pomocí převodů a pák patřičnou dávku energie, bylo podle Taylora třeba lidem prostřednictvím vedoucích a mistrů patřičně „nadávkovat“ peníze. Oni se pak stejně jako stroj „rozběhnou“. Taylor se také domníval, že dělníci jsou nezodpovědní a hloupí. Proto nad nimi musel stát někdo „moudrý“, kdo jim neustále říkal, co a jak mají dělat. Takové slaďování je nápadně podobné činnosti inženýra, který dovede seřadit bezduché soustrojí lokomotivy nebo soustruhu.

Můžeme mít důvodné podezření, že technici - organizátoři vnímali (stejně jako proslulý představitel „vědeckého řízení“ Taylor) své podřízené jako součástky továrny - stroje. Uplatnili své technické představy při řízení lidí a úspěch se (nikoliv natrvalo) dostavil. Produktivita práce stoupala a s ní i životní úroveň dělníků. Úcta k analytickému myšlení tvůrců průmyslo-

vých technologií se zvýšila a díky organizačnímu úsilí techniků ovládla představy celého průmyslového světa.

Poměrně brzo se však ukázaly i stinné stránky „osvíceného“ synchronizování lidí jako „bezduchých součástek“. Dělníci a později také úředníci v taylorovsky zorganizovaných dílnách a kancelářích byli podrobena neomezenému diktátu. Veškerá jejich činnost, každý pohyb či krok (pokud bylo vůbec dovoleno ztrácet čas chozením), byl předem naplánován a změněn. Činnost se stala jednotvárnou, lidé o ni ztráceli zájem, klesala jejich snaha podávat vlastní návrhy a dělat něco z vlastní vůle. Nadiktovaný „strojový“ chod lidí sice vedl ke zvýšení výkonnosti, ta však záhy narazila na bariéru monotónnosti, nudy a z ní pramenící psychické únavy. Již ve dvacátých letech to vzbudilo pochybnosti odborových předáků. V dalších dvou desetiletích se k pochybujícím přidali i vědci. Jejich argumenty podkopaly důvěru některých manažerů vůči taylorismu a umožnily postupný vznik nových názorů na organizaci práce.

Když se v 60. letech začalo vážně uvažovat o problému životního prostředí, snažili se ekologové hledat příčiny bezohlednosti průmyslu vůči přírodě a krajině. Jako jedna z těchto příčin byla odhalena úzká specializace pracovníků továren i úřadů. Snaha řídicích pracovníků přimět lidi, aby pracovali pouze a výhradně podle předepsaných postupů a norem, to jest snaha o to, aby lidé nemysleli a opakovali donekonečna ty úkony, které jsou jim předepsány, měla za následek lhostejnost. Nejen lhostejnost k nezajímavé práci samé, nýbrž také lhostejnost k těm důsledkům práce, které se vymykají perspektivě přežití jedné směny či perspektivě měsíčního výplatního termínu. Lidé postavení do pozice „bezduché součástky“ se věnovali (a věnují) pouze své speciální pracovní funkci a při

práci je často nic jiného nezajímá - třeba ani fakt, že si svým počínáním ničí krajinu, ve které žijí.

Poznání této souvislosti přidalo k pochybnostem, které vůči taylorismu vyvolal nezájem lidí o fádní práci, i výhrady, plynoucí z obav o stav životního prostředí.

V Československu druhé poloviny 20. století byly uvedené problémy sice známy (alespoň mezi odborníky), v každodenní praxi organizace práce však našly pramalý ohlas. Strnulost organizačních struktur, pramenící z jednostranného zaměření na plnění krátkodobých plánů objemu výroby (objem odučených hodin ve školách, objem „odléčených člověkohodin“ v nemocnicích ...) zabránila tomu, aby z výhrad vůči taylorismu byly vyvozeny praktické důsledky. Jejich uplatnění bránila také ideologická glorifikace „vševědoucího“ vedení, které na „vědeckém základě“ koordinovalo součinnost „součástí“ tzv. systému plánovitého řízení národního hospodářství. Kam to všechno vedlo, není třeba příliš rozvádět - chudobu naší země a zdravotní dopady ekologické situace pociťujeme na vlastní kůži. Připomeňme však, že do komunistické ideologie vnesl glorifikaci „osvíceného řízení racionálně rozčleněných objektů“ Lenin. Ten, evropsky vzdělán, spojil představy analytického myšlení Západu (vtělené mimo jiné do Leninem uznávané Taylorovy koncepce) s tradičním despotismem Východu. V jeho Dopisu soudruhovi tak můžeme číst: „Aby ústředí mohlo... skutečně dirigovat orchestr, je zapotřebí, aby přesně vědělo, kdo a které housle hraje, kde a na jaký nástroj se kdo učil a učí hrát, kdo, kde a proč hraje falešně a kam je třeba ho k odstranění disonance přesadit.“ Z „osvíceného koordinátora“, který se zamýšlí nad organizačním „pavoukem“, se s pomocí Leninových teorií a leninské politické praxe stal neomylný vládce -

zástupce „avantgardy dělnické třídy“, kterého posléze ztělesnil Stalin.

V našem průmyslu, školství, zdravotnictví i na tehdejších národních výborech (a mnoha dalších institucích) jsme politicky posvěcených neomylných „Stalinů“ mohli potkávat desítky a stovky. (A neplatí to jen o minulosti.) Byli snad méně krutí než Stalin, ale svého práva řídit „ty dole“ se drželi a drží houževnatě (jakkoliv se již musí obejít bez politického požeňování). V minulosti jejich převážně ideologická „kvalifikace“ umrtvovala již tak dost neschopný „systém plánovitého řízení“ a přispěla k jeho zhroucení. Rozpad však nebyl provázen zhroucením převládající důvěry v nezbytnost vševidoucího (byť ne neomaladě všemocného) vedení, které podle vlastního uvážení maluje šipky do organizačního „pavouka“. Zvyk „být veden“ způsobil, že si řada lidí odvykla, popřípadě nikdy nezvykla, chápat vlastní odpovědnost za uskutečnění cílů celého podniku, školy či nemocnice, jako věc osobního svědomí. Málokdo proto předpokládá, že by ostatní, pokud by nebyli vedeni a nuceni, dělali něco ve prospěch společných cílů. Nevyhnutelným důsledkem této situace je značná popularita představy, podle níž je jedinou alternativou pevného vedení pracovních institucí anarchie. Proklamovaná demokracie je za těchto okolností ztotožňována s anarchií a chaosem. Často pak slyšíme hlasy, které tvrdí, že v politice je demokracie nezbytností, ale ve výrobě tragédií. Dlouholetý zvyk plnit vymezené úkoly vymezeným (předepsaným) způsobem a poslouchat nadřazené bez ohledu na to, co si o jejich rozhodnutí myslíme, způsobil, že to, co jsme si zvykli považovat za běžné a „normální“, považujeme také za „racionální“, funkční a dokonce snad morálně oprávněné. Mnozí z nás proto uznávají jako prvořadou potřebu uchování pevných organizačních struktur,

definovaných pomocí jasně vymezených a neomezeně platných předpisů a řádů.

Dlouholetý zvyk nás stejně tak přivedl k tomu, že donekonečna opakujeme rituály, při nichž hrajeme roli neinformovaných podřízených, vykonavatelů rozkazů, kteří - bez ohledu na vlastní úsudek nebo dokonce i bez něj - plní pokyny vševedoucí autority vedoucího. Tuto roli často hrajeme i tehdy, víme-li, že každodenní praxe je přece jen jiná. Mlčíme či souhlasně přikyvujeme na poradě, ale když porada skončí, jednáme podle skutečných možností a potřeb. Má-li podnik nebo jiná instituce stanovený pevný organizační řád a je-li jasné, kdo rozhoduje a kdo má poslouchat, vyvolává to v nás pocit určité funkční harmonie a jistoty. Současně nás často napadá, že by ledačos šlo udělat jinak než chce vedoucí. Víme, že předpisy a nařízení velmi často brzdí samostatnou iniciativu. Jejich bedlivé střežení má za následek třeba zahálení schopných lidí. Těm se často zahálet nechce a ve snaze splnit kvalitně úkoly jdou za svým řešením i přes bariéry vymezených pravomocí.

Jak hodnotit jejich počínání? Pro nadřízeného, zvláště pokud si není odborně jistý, jde o anarchii. Zkušenější vedoucí však ví, že úkoly nejde někdy při zachování předpisů a přiznaných pravomocí splnit. To, co se z hlediska převládající představy o osvětleném koordinování specializovaných útvarů jeví jako cesta k chaosu, jeví se z hlediska snahy o splnění úkolu jako holá nezbytnost. Pro schopného vedoucího s dostatečnou samostatností a pravomocí není nic snažšího, než dát průchod této nezbytnosti a nechat odborně zdatné podřízené pracovat podle vlastního rozumu a svědomí. Pokud je však vedoucí nejistý, nebo přímo neschopný, cítí se být samostatností podřízených ohrožen. „Co když se ukáže, že tomu rozumí lépe než

já? Co když mě budou mít za neschopného a ztratím tak svoji autoritu? Co kdyby si toho všimli mí nadřízení? Co když?“ Vedoucí, který si klade tyto otázky, zarazí samostatnou iniciativu buď hned v zárodku, nebo nelze-li úkol splnit jiným způsobem, udržuje ji v mezích navenek nepozorovatelných. Pro podřízené, kteří jsou vedoucímu vydáni na milost a nemilost, je druhé řešení celkem přijatelné. Smíří se s tím, že za jejich práci ponese vavříny někdo jiný, mohou si v klidu dělat svoje, mohou dostát svému profesnímu svědomí a neriskují přítom nevoli svého nadřízeného a případné sankce.

Vzniká jakási tichá dohoda mezi nadřízeným a podřízeným, při které platí následující pravidla:

1. Nadřízený má vždy pravdu a ví, co je třeba. Podřízený mu dává najevo svou poslušnost.

2. Podřízený musí dělat vše pro splnění úkolů a uspokojení nadřízených svého nadřízeného.

3. Pokud podřízený dodržuje první a druhé pravidlo, může si dělat, co chce. Mimo nejbližší okruh spolupracovníků si toho však nesmí nikdo všimnout. Podřízený prostě dělá, co uzná za vhodné, tváří se však, že jedná podle pokynů nadřízeného, řádů a předpisů. („Máte-li dobrou myšlenku či nápad a chcete ji prosadit, vydávejte ji za myšlenku svého šéfa“.)

4. Nadřízený je vždy ve výhodě, protože má možnost svého podřízeného kdykoliv potrestat za to, že porušuje předpisy a nařízení. Porušení jednoho ze tří uvedených pravidel znamená zpravidla trest. Iniciativa je tedy na „vlastní nebezpečí“.

Ve druhé polovině 80. let probíhala v našich pracovních institucích spolupráce většinou podle uvedených pravidel. Bylo až příliš „nomenklaturních kádrů“, které se mohly obávat

odhalení vlastní neschopnosti. Tito lidé však potřebovali neustále vylepšovat svůj „kádrový profil“, a museli proto zaříditi plnění plánovaných úkolů. Pokud to bylo možné, hledali ke splnění takové cesty, které by podřízeným neumožnily projevit vlastní iniciativu a profesní zdatnost. Pokud to jinak nešlo, popustili vedoucí uzdu samostatnosti a odbornému snažení podřízených. V rámci „plnění úkolů státního plánu“ tak bylo uděláno ledacos dobrého. Na mnoha pracovištích se objevily záblesky iniciativy, bez nichž by se „soustrojí“ plánovitého systému řízení zadřelo mnohem dříve.

Jak už to však bývá, s jídlem roste chuť. Komu byla jednou popuštěna uzda, tomu se už nechce zpět do kotců. Pravda, sem tam se někdo unaví a vrátí se do poklidu stáje sám. Většinou se však ti, kteří se rozběhnou, sami už nezastaví. Musí pak být bičem vráceni zpět, nebo vyřazeni ze spřežení. Řada dobrých nápadů, iniciativ a zlepšováků tak narazila na ješitnost nomenklатурních vedoucích. Byly rozpuštěny vědecké týmy, sehrané kolektivy byly rozeštvány pomocí intrik a pomluv.

Občas tomu bylo jinak. Na některých pracovištích se na delší dobu ustavil řád plodné spolupráce, záblesky iniciativy se měnily v pravidelnou součinnost. Ne vždy se nomenklатурní kádry rekrutovaly z nedouků. Někdy sítem kádrového řízení proklouzl schopný, tolerantní a velkorysý člověk, který dokázal pochopit kvality svých podřízených, dát jim samostatnost a důvěru a hájit je před nepřízní mocnějších. Bohužel výjimky potvrzují pravidlo. Krátkých záblesků iniciativy, tolerovaných ze životní nezbytnosti a přidušených z ješitnosti, bylo mnohem více než pružných kolektivů, spolupracujících na základě společné vůle samostatně a zodpovědně myslících lidí. Většina z nás si po nástupu do prvního zaměstnání mohla ověřit platnost „moudré“ rady zkušených rodičů: „Drž hubu a krok.“

1.2. Příklady ze života

Naše úvahy o uznávaných modelech organizace práce i o reálné podobě jejich praktické každodenní realizace se nyní pokusíme ilustrovat na několika příkladech. Záměrně uvádíme nejen příběhy, které zobrazují záblesk samostatné iniciativy, zardoušený v rozběhu. Vybrali jsme také ukázkou situace horníků, ve které si okolnosti vynutily připustit technologickou samostatnost podřízených sice neoficiálně, nicméně natrvalo. Příkladů by bylo možné uvést více, příznačné a společné jim však je, že osudy jejich protagonistů se většinou ostře změnily, pokud se někdo pokusil vystoupit z „ilegality“ kanceláří a dílen a dal svoji samostatnost veřejně najevo. V té chvíli byla porušena pravidla hry „na poslušné podřízené“ a u nadřízených převládl strach z možných důsledků porušení zvyklostí. Ten je přiměl k tomu, aby omezili prostor pro samostatné jednání podřízených, se kterým se jinak smířovali jako s nezbytnou podmínkou plnění plánovaných úkolů. Obavy z ohrožení vlastní pozice zvítězily nad pragmatismem plnění plánu a iniciativa byla pohřbena.

1.2.1. Horníci

Starší, rtuťovitý pracovník ředitelství jedné z ostravských šachet byl před několika lety pověřen, aby se na určitou dobu ujal návštěvy - výzkumníka. Ten měl za úkol provést šetření koordinačních vazeb v podniku. Podle vyprávění přivítal

dotyčného výzkumníka energickým proslovem, doprovázeným údery pěstí do stolu: „*My tady nejsme zvyklí na nějaký novoty. Tady se pracuje vyzkoušeným způsobem, jinak to ani nejde Teď si každéj myslí, že může kecat do vedení šachty, každéj je chytrej a myslí si, že tomu rozumí. Ale tady musí být pořádek a každý musí dělat, co se mu řekne a musí si svoje splnit. Když ne, nemá tady co dělat Jinak, to bysme dopadli.*“

Výzkumníkovi se mimoděk vybavila vzpomínka na jednu z četných knih o organizaci práce, která přirovnává podnik k armádě, ředitele ke generálům a mistry ke kaprálům. Současně však v něm hlodala pochybnost: Proč má ten šlachovitý mužík potřebu bouchat pěstičkou? Že by „pěšáci“ měli vlastní hlavu a stavěli se na zadní? V průběhu šetření, kvůli kterému se vlastně dostal do styku se strážcem podnikové disciplíny, se pochybnosti postupně měnily v jistotu.

Nejprve si výzkumník povšiml, že se v rozhovorech s horníky nápadně často opakuje tvrzení: „*Kdyby se dělalo podle předpisů, tak nevyděláme ani na chleba. Bezpečnostní předpisy vymejšlí někdo, kdo v šachtě v životě nebyl. Člověku až někdy zůstává rozum stát. Kdyby se podle toho dělalo, plán by se nikdy nemohl splnit*“. Po důkladném vyptávání vyšlo najevo, že v proměnlivých a nevyzpytatelných geologických podmínkách, které horníky přivádějí do zcela nečekaných situací, nemůže nikdo čekat na pokyny shora či brát v úvahu předpisy. Situace se musí rychle řešit na místě, jinak by mohlo dojít k „zavalení“, zpomalení postupu práce (a splnit plán bývalo přece vždy to nejdůležitější) nebo také k ohrožení zdraví a života lidí.

Horníci tedy pracovali samostatně. Na základě vlastních zkušeností vyvinuli vlastní pracovní postupy, vlastní řešení vznikajících situací. To jim umožňovalo urychlit postup plnění

úkolů a - při zvýšeném riziku - splnit plán. Horníci jednali podle svého rozumu a nadřizení jim to tolerovali. Jinak by se totiž plán neplnil.

Za těchto okolností se zajímavě vyvíjely vztahy mezi nadřizenými a horníky. Na otázku: „Jak se podle Vašeho názoru pozná dobrý pracovník?“, horníci většinou odpovídali: „*Must makat, podávat výkon a musí se vyznat ve své práci.*“ Všichni byli při výplatě závislí na splnění plánu. A tak neměli rádi flákače a ani netolerovali ty, kteří se příliš dlouho zaučovali, protože brzdili postup jejich práce. Proto také odpovídali na další otázku: „Jak by dobrého pracovníka charakterizovali Vaši spolupracovníci?“, stejně jako na první. Pro celý kolektiv tedy byl dobrým pracovníkem „pracant“, který „se vyzná“. V tom panovala dost široká shoda.

Na otázku: „Jak by dobrého pracovníka charakterizoval Váš nadřizený?“, uváděli horníci nápadně často: „*Nevím.*“ „*Neznám jeho názory.*“ Častý výskyt těchto odpovědí vyžadoval vysvětlení. Přinesli je dva horníci, kteří řekli: „*On to nemůže poznat, kdo jak dělá. To poznáme my a velice rychle.*“ „*Jeho názory mě nezajímají, beztak děláme podle svého.*“

Rtuťovitý úředník z ředitelství by asi poskočil na židli. Podle svých slov by autora troufalého výroku musel vyhodit z podniku. Jenže to by se mu nevyplatilo. Kdyby chtěl opravdu horníky trestat za samostatnost, asi by doslova zplakal nad výdělkem, protože by se nesplnil plán. Horníci to dobře věděli a o jeho soukromé názory se nestarali. Neměli to zapotřebí, sami věděli, co a jak. Teprve když nevěděli, zeptali se. Ale to už muselo jít opravdu do tuhého.

Jenže ono někdy opravdu do tuhého šlo. Při soustavném porušování předpisů, které bývají zaváděny „ve snaze předchá-

zet úrazům“ („co úraz, to předpis“), se dost často přihodí něco zlého. A v takové chvíli se ukázalo, že nadřazení přece jen nakonec měli poslední slovo. Dokud horník plnil plán, velkorýse přehlíželi jeho lhostejnost vůči předpisům. Jakmile se však něco stalo, dokázali mu, že má úraz vlastní vinou - porušoval totiž předpisy.

Horníci to všechno věděli předem. Ale to byla součást výše zmíněné tiché dohody: „Dělej si, co chceš. Jen když splníš plán. Vy si vyděláte, my taky. Ale když se to provalí, je to Váš problém.“

Úředník z ředitelství měl svým způsobem pravdu. Navenek - v důsledcích - to skutečně vypadalo, jako že se všechno děje podle řádů a nařízení. Jenže ve skutečnosti ... Možná bouchal pěstí do stolu v naději, že výzkumníka přesvědčí o platnosti psaných regulí a že tak zabrání, aby vyšla pravda najevo. Možná, že si sám pro sebe potvrzoval vysněný ideál šachty, která šlape „na povel“. Ať tak či onak, musel vědět, jak se ve skutečnosti plnil plán a jak to s předpisy bylo (a pravděpodobně namnoze ještě je). Všichni to věděli (vědí?) a všichni se tvářili (tváří?), že generálové a jejich předpisy byli (jsou?) všemocní, kdežto pěšáci byli (jsou?) bezmocní.

K čemu je tato hra dobrá? Řád spolupráce, založený na předstírané poslušnosti a faktické technologické samostatnosti horníků, umožňoval resortu paliv po léta prosazovat jeho cíle na úkor zdraví horníků, ekonomické prosperity Československa i na úkor přírody, krajiny a zdraví obyvatel.

Společnost na tyto ztráty přistoupila. Dílem proto, že o nich v důsledku mlčení sdělovacích prostředků nevěděla, dílem proto, že o nich vědět nechtěla. Náprava věcí radikální změnou odvětvové struktury, spočívající mimo jiné v potlačení významu

těžby a navazujícího hutnictví, by mohla rozkolísat tu trochu materiálního zabezpečení a pohodlí, kterou jsme si zvykli nazývat „sociálními jistotami“. Obava z jejich destabilizace byla a stále často je silnější než vidina změny k lepšímu. Přestože jsme na tento způsob myšlení těžce doplatili, stále je mnohým z nás blízká životní filozofie vtělená do rčení: „Lepší vrabec v hrsti, nežli holub na střeše!“

Věrní této filozofii a přesvědčení navíc, že vrabec „sociálních jistot“ se podobá pečenému holubovi, akceptovali podmínky nerovné hry také horníci. Vedeni svým svědomím, které je zavazovalo a zavazuje být dobrým živitelem rodiny, opovrhovat „flákači“ z kanceláří a žít se „pochtivě rukama“, našli způsob, jak navzdory geologickým překážkám a všudypřítomným technologickým a bezpečnostním předpisům splnit měsíční plán těžby a vydělat tak pět či sedm tisíc korun (což byla ve své době neobvykle vysoká mzda). Dokázali splnit požadavky nadřazených i své osobní cíle. Činili tak za cenu svého zdraví a navzdory tomu, že mnozí z nich znají nebo alespoň tuší důsledky svého způsobu práce pro stav národní ekonomiky a životního prostředí. Jak už bylo naznačeno, tuto cenu horníci po léta platili s vědomím, že plné zákonné „náhrady“ za újmu na zdraví se jim dostane jen stěží, navíc po strastiplném soudním vymáhání. V tom právě spočívá smysl hry na dodržování předpisů a nařízení: Vedení podniku za asistence pacifikovaných odborů blahosklonně horníkům tolerovalo technologickou samostatnost, čili porušování bezpečnostních předpisů. Tím otevřelo prostor k tomu, aby mohlo horníky ždímat doslova víc „než je zdrávo“ a splnit díky tomu státní plán. Když však došlo k úrazu, dělník nedostal plnou výši odškodnění, protože „si to zavínil sám“ - porušil předpisy. Navíc normy, které upravovaly odškodnění za nemoc z povolání, byly koncipovány

tak, že některým typům vážného onemocnění byl, v rozporu s obvyklou praxí v zahraničí, přiznán pouze status „ohrožení chorobou z povolání“.

Bezpečnostní předpisy a normy nemocenského pojištění byly tedy potřebné k tomu, aby resort paliv ušetřil peníze. Pokud nestačily, byla zde ještě tzv. „lékařská posudková komise“. Hlavní slovo v ní podle očitých svědků neměli lékaři a jejím úkolem nebylo (alespoň podle názoru horníků) chránit zdraví a zájmy postižených. Rozhodující hlas v ní totiž měli kádrovou nomenklaturou dosazení političtí funkcionáři. Jejich úkolem bylo co nejvíce snížit finanční deficit, se kterým byla těžba po léta provozována.

Tuto situaci se horníci pokusili v roce 1990 změnit. Řešení však neviděli v radikální změně způsobu práce šachty a ve zrušení dosud platné „tiché dohody“. Místo toho předkládali striktní požadavky vládě, snažili se zachovat své staré pracovní zvyklosti a učinit jejich důsledky trochu přijatelnější včasnějším odchodem do důchodu a zdokonalením právní úpravy odškodnění nemoci z povolání.

1.2.2. Plánovači

Další příběh, tentokrát z prostředí strojírenského podniku, je o skupině lidí, které se po určitou dobu dařilo pracovat způsobem, vymykajícím se zavedeným pravidlům. Podnik, v němž skupina působila, byl dlouhé roky úspěšný a prosperující a jeho každoroční zisky se příjemně promítaly do odměn a prémie nejen jeho zaměstnanců, ale i vyšších resortních orgánů. Ze zisků těžily i hůře prosperující podniky koncernového gigantu, kam podnik patřil. Metoda „bohatým brát a chudým dávat“ poznamenávala „náš“ podnik: chátraly budovy, doslu-

hovalo strojní zařízení, chýtralo základní sociální vybavení. Podnik neměl prostředky pro uspokojení vlastních potřeb. Vedení podniku tento stav ignorovalo, problémy řadových pracovníků byly přehlíženy, nebo „odkládány“ množstvím pláných slibů. Vzrůstala nespokojenost, kterou lidé stále častěji řešili změnou zaměstnavatele. Ukázalo se, že odcházejí ti, kteří jsou pro podnik nejcennější. Direktivně nařízený rozpis plánu podniku se postupně dostával do rozporu s jeho kapacitními možnostmi. Podnik po letech prosperity balancoval nad ekonomickou propastí. Nejasnost další cesty ve vedení podniku, bezkonceptnost a setrávání na „osvědčených“ metodách a způsobech řízení tento stav jen prohlubovaly.

Podnik však není jen strnulá struktura, kterou vystihuje všeobsahující „pavouk“. Ten sice dává zřetelně najevo, kde má být kolik lidí a jak mají být hierarchicky uspořádány jejich pravomoci, není z něj však zřejmé, že podnik je živým organismem. Konečnou tvář mu dávají teprve konkrétní lidé. Také v „našem“ podniku se utvářely různorodé, proměnlivé a často obtížně postihnutelné skupiny. Lidé byli vtaženi do mnoha z nich a „nekoordinovaně“ se podíleli na jejich činnosti, tak jak to přinášel každodenní pracovní život. Některé skupiny mohly být přechodné a nevyhraněné. Vznikaly však i stálejší skupiny, jejichž přítomnost byla v podniku znát. Bylo možno vcelku snadno určit, kdo do nich patřil a kdo ne, měly jasný a zřetelný cíl. Ten byl cílem členů samotných, nikoliv směrnici určenou „shora“. Pro tento typ skupin bývá charakteristická zvláštní pracovní atmosféra a vztahy, které jsou okolím považovány za přinejmenším neobvyklé. Jednu z takových skupin jsme pracovně nazvali „plánovači“.

Skupina „plánovačů“ se začala zabývat účelností sortimentu výrobků podniku. Tvrdě prověřovala účelnost plánu výroby

a optimalizovala jej tak, aby byl pro podnik a jeho zaměstnance co nejvýhodnější. Práce to byla zajímavá a náročná. Vyžadovala zapojení výpočetní techniky a účast lidí různých profesí: spojila matematika se systémovým inženýrem, ekonomem, plánovačem a dalšími odborníky. Pro tento typ spolupráce nebylo k dispozici „okénko“ v podnikovém organizačním řádu.

Proč se tito lidé dali dohromady? Kde se vzala jejich iniciativa, kterou nikdo nežádal a za kterou (alespoň zpočátku) nemohli očekávat zvláštní výhody či finanční odměnu? Sešli se lidé z různých pracovišť podniku, jeden ani nebyl jeho zaměstnancem. Nelze určit jediný či hlavní důvod, který by vznik a utváření této skupiny vysvětloval. Pro jednoho sehrála větší roli možnost ukázat vlastní schopnosti, o které nikdo předtím nestál, u druhého byl důležitější zájem o danou problematiku. Dalšímu vyhovoval pocit důležitosti, chtěl být užitečný a prospěšný. Značnou úlohu při vytváření skupiny sehrály i další důvody: radost z toho, že to jde i bez šéfů, přátelská atmosféra, která ve vztazích panovala, pocit ohrožení existence podniku, tedy i existence vlastní, snaha o protiváhu arogantnímu a autoritářskému chování náměstka, jemuž daná oblast podléhala, jeho neodbornost a spoléhání na politicky zajištěné mocenské postavení. Je těžké i složité rozluštit spletitost a váhu těchto důvodů. Faktem zůstává, že ve svém souhrnu vytvořily podhoubí pro zcela spontánní a nikým nepředepsanou spolupráci lidí, zabývajících se užitečnou a různorodou odbornou činností, pro kterou nebylo v oficiálním podnikovém schématu místo.

Pro nás je v tuto chvíli nejzajímavější, že se lidé dokázali samostatně najít, dohodnout a spojit, aby na základě vlastního rozhodnutí vytvořili akceschopný tým. Dokázali samostatně určit úkol, klíčový pro další perspektivu podniku. Dokázali si rozdělit úkoly tak, aby do sebe zapadaly. Díky takto pojaté

spolupráci byli schopni postupně navrhovat několik alternativních řešení efektivní skladby sortimentu. Při tvorbě jednotlivých variant řešení sehrálo klíčovou úlohu propojení různorodých odborných činností. Ani jeden z odborníků by sám o sobě neměl šanci úkol zvládnout. Práce jednoho by bez práce ostatních neměla smysl.

Tato skupina lidí nechtěla a ani nemohla ujít pozornosti nadřízených. Smyslem její práce bylo najít cestu ze svízelné situace podniku, pomoci překlenout stávající problémy a ukázat, jak dál. Nadřízení stáli před nezvyklou situací. Jak se vyrovnat s tím, že je tu skupina lidí, kterou nikdo oficiálně neustavil, neschválil její činnost a která se přesto zdá být pro podnik prospěšná. Její činnost je prováděna v rámci pracovní doby i mimo ni, není plánována na poradách vedení a její výsledky nejsou vedením kontrolovány. Nadřízení stáli před rozhodnutím, zda skupinu podporovat, tolerovat nebo ji zlikvidovat jako nebezpečný element, který přehlíží dosavadní pravidla fungování a mohl by ohrozit jejich postavení. Situace pro „soudruhy“ ve vedení byla vskutku složitá. Dát přednost zaběhané praxi, potlačit změnu a pojistit si tak dosavadní osobní postavení, ovšem bez naděje na zlepšení situace podniku? Nebo vsadit na možnost celkového zlepšení ekonomických výsledků podniku, podporovat neobvyklou skupinu a riskovat přitom své postavení, pokud činnost skupiny bude úspěšná a prokáže neschopnost nadřízených? A co třeba vzít si nad skupinou jakýsi dohled, nechat jí pocit samostatnosti, moc jí do toho nemluvit, ale výsledky prezentovat jako své a vyzdvihnout tak své schopnosti řešit problémy a organizovat práci... Cíl, který si skupina sama postupně utvářela, byl zařazen mezi trvalé úkoly příslušného náměstka. Ten přenesl úkol na své podřízené ve formě dílčích zadání, pochopitelně se

stanovenými termíny jejich kontroly. Takto úředně potvrzené úkoly byly pravidelně sledovány a vyhodnocovány a zapadly tak do rámce běžných pracovních povinností. Ti členové skupiny, kteří působili mimo útvar zmíněného náměstka nebo zcela mimo podnik, dostali oficiální nabídku podílet se na řešení problematiky výrobního sortimentu s možností jistého výdělku. Tím bylo iniciativní, spontánně vzniklé společenství vtlačeno do organizačního schématu.

Chuť, zájem a elán, se kterým se lidé sami do činnosti pustili, postupně vyprchával. Lidé dělali už jen to, co museli, tak, jak museli, a scházeli se, jen když museli. Jejich osobní vztahy ochabovaly, ke slovu přišly problematické osobní vlastnosti některých členů, které byly dříve ve stínu společné snahy pomoci podniku. Společenství „plánovačů“ se rozpadlo, ti, kteří byli mimo útvar či podnik, přestali spolupracovat, jeden ze zbývajících členů skupiny odešel z podniku. Ostatní se bez zájmu věnovali vykazování „splněných“ úkolů ...

1.2.3. Vzdělávací středisko

Příběh vzdělávacího střediska ukazuje pokus malé pracovní skupiny o přeměnu vžitých pravidel spolupráce podle vlastních představ. Jaký byl osud takového pokusu o samostatnost?

„Středisko“ bylo součástí vzdělávacího zařízení, které působilo v jednom z velkých odvětví národního hospodářství a bylo jak formálně, tak fakticky významné pro jeho fungování. Bylo hlavním zprostředkovatelem informací, které přispívaly k lepšímu uplatnění jednotlivých profesí. Bez osvědčení o absolvovaných školeních a zkouškách nemohli technici a další pracovníci odvětví vykonávat svou profesi s příslušným pracovním a plato-

vým zařazením. Existovala tedy i reálná vnější poptávka po službách vzdělávacího zařízení.

Na činnost zařízení měla vliv skutečnost, že bylo monopolním dodavatelem svých služeb pro celé odvětví. Sílily průvodní jevy, obvyklé pro takový stav: snižovala se úroveň jednotlivých školení, pracovníci zařízení necítili zodpovědnost za spokojenost svých zákazníků - posluchačů ani odpovědnost za podmínky, v nichž vzdělávání probíhalo. Postupně docházelo stále více k demoralizaci zaměstnanců zařízení - k zanedbávání pracovních povinností a k degradaci vzájemných vztahů na hlídání a intrikování proti spolupracovníkům.

Specifickým rysem celého vzdělávacího zařízení byla jeho rozptýlenost do jednotlivých středisek na území celé republiky. Existence jednotlivých středisek uvnitř celého vzdělávacího zařízení měla pro spolupráci v rámci střediska dvojí důsledek. Na jedné straně se postupem doby - při celkově relativně malém počtu zaměstnanců - rozbujelo do několika stupňů řízení, což bylo neustále doprovázeno projevy obav „vrchního“ vedení, aby bylo dostatečně respektováno. K tomu přistoupila stále větší nepřehlednost a překrývání kompetencí při vedení celé organizace a jednotlivých středisek. Na druhé straně určitá - i když malá - existující samostatnost a místní odloučenost jednotlivých středisek podněcovala přece jen snahu přizpůsobit si obvyklé způsoby spolupráce konkrétním podmínkám středisek a přáním i dispozicím jejich pracovníků. Ilustrací pokusu o využití této možnosti jsou následující stránky.

V jednom z dílčích vzdělávacích středisek, které budeme pro stručnost dále označovat jako „městečko“, plnili zaměstnanci několik let své pracovní úkoly způsobem v organizaci běžným, bez nějakého hlubšího osobního zájmu. Jejich vedoucí

však přísněji než v jiných střediscích trval na dodržení všech formálních povinností. Disciplína se tak časem stala tradicí. Tu přejalo i několik nových, většinou mladších spolupracovníků. Po jejich příchodu začal z iniciativy vedoucího systematický proces zvyšování kvalifikace pracovníků střediska. Cílem bylo, aby se jednotlivci mohli vzájemně zastupovat při výkonu činností spojených s chodem vzdělávacích akcí. Postupně se rozšiřovala jejich pracovní náplň, absolvovali různé kurzy. Jejich význam pro středisko se díky tomu zvýšil. Pracovníci střediska přijali zvýšení své odpovědnosti pozitivně a po krátké době zdrženlivosti začali dokonce své pracovní funkce dále rozšiřovat. Chovali se způsobem v organizaci neobvyklým - jako reprezentanti „firmy“. Začali si uvědomovat svou odlišnost od ostatních částí celé organizace a dávali najevo hrdost na svůj způsob práce v situaci, kdy jim vrchní vedení dalo pocítit svou nepřítomnost. Tento postoj byl společný starším i novějším pracovníkům střediska. Každý z řadových pracovníků střediska denně jednal se vzdělanými, významnými odborníky, kteří přijeli přednášet. Jiní významní odborníci nebo ředitelé různých úseků byli ve středisku v roli posluchačů. Přednášející i posluchači se obraceli na toho zaměstnance střediska, který měl v té době službu, jako na představitele celého střediska, v jistém smyslu jako na zástupce vedoucího, to znamená s určitou vážností, úctou. Navíc každý z pracovníků střediska se vlastně stával spoluvůrcem přednášek a vystoupení odborníků tím, že kromě své původní pracovní funkce (např. vedoucí stravování, účetní, školník atp.) ovládal obsluhu veškeré audiovizuální techniky. Jeho společenské vystupování i praktické dovednosti byly vizitkou střediska.

Popsané rysy práce vnímali zaměstnanci jako prestižní a většinu z nich naplňovaly uspokojením a pocitem seberea-

lizace: všichni byli významní v očích účastníků akcí i svých vlastních, na všech záleželo, všichni měli faktickou odpovědnost za cíl svého střediska - vlastně rozhodovali o výsledku aspoň v rámci svého malého celku.

V době, kdy byla všeobecně rozšířena filosofie „naučené bezmocnosti“ a rezignace na uspokojení z vlastní práce, to nebylo málo. Jednotliví pracovníci byli navíc mimořádně šťastně disponováni pro ocenění práce, která jim seberealizaci nabízela, svým osobním založením a situací: ambiciózností, nedostatkem rodinné seberealizace, fandovstvím na technické vymoženosti, negativními zkušenostmi z minulých zaměstnání, potřebou samostatného a účelného jednání a uplatnění se, určitým stupněm vnitřní kultivovanosti bez ohledu na zastávané místo a získané vzdělání atd. Ředitel střediska do určité doby samostatnost, všestrannost a zvýšení kvalifikace svých pracovníků podporoval. Cítil se být svázán více se svou skupinou než s „vrchním vedením“. I on svým postojem poskytl podmínky k tomu, že jeho skupina byla akceschopná a vzájemně ohleduplná. Tím se lišila od ostatních středisek, kde hlavním cílem bylo odvést co nejméně práce, zredukovat ji na nezbytné minimum, neohlížet se na spolupracovníky a obtížné situace nechávat osudu ve smyslu „však to nějak dopadne“.

Vnitřní normou skupiny střediska „městečko“ byl naopak až úzkostlivý ohled na spolupracovníky, plnění vlastních povinností tak, aby nebyla nedbalostí komplikována práce ostatních. Jako gesto dobré vůle se vžila snaha udělat něco za druhého navíc. Ve společných úkolech vzdělávacího provozu to bylo možné, protože všichni k tomu měli kvalifikaci. Zcela neformální a neobvyklá byla i faktická snaha všech hledat způsoby, jak zlepšit prostředí posluchačům a organizaci školení nebo jak řešit náhlé provozní potíže. Příkladem může být jak

pravidelně přichystaná zásoba odborných filmů (využívaly se třeba při zpoždění příjezdu lektorů nebo večer podle zájmu posluchačů), tak třeba zvýšené úsilí celé skupiny, díky němuž se podařilo při havárii dodávky vody anulovat nepříznivé důsledky, které by všude jinde znamenaly přerušení a ukončení školící akce.

Během let tak postupně z nevelké skupiny „zaměstnanců“ vznikla živě spolupracující skupina lidí, kteří měli pocit, že o výsledku své práce a své pracovní spokojenosti rozhodují sami. Uvnitř přísně hierarchicky založené organizace vznikl ostrůvek něčeho kvalitativně odlišného. V době, kdy proces vykrytalizoval do navenek patrné a těžko přehlédnutelné podoby, muselo okolí reagovat a také reagovalo. Ostatní vzdělávací střediska celé organizace se k nové skupině postavila negativně a její další osud sledovala se škodolibým zadostiučiněním.

Je pochopitelné, že čím větší byla odlišnost stylu práce i výsledků v podobě pěkného pracovního prostředí, větší spokojenosti účastníků školení i vzájemné soudržnosti a „nového“ vystupování střediska z „městečka“ na společných poradách celého vzdělávacího zařízení, tím více se začaly hledat chyby a žárlivě se mluvilo o povýšenosti pracovníků „městečka“. (Příznačné je, že z povýšenosti bylo viněno středisko jako celek, nikoliv jednotliví pracovníci - bylo tedy vnímáno ostatními jako stmelená skupina). Ostatní střediska byla v zajetí strachu, že vzniklo pozadí, na němž se může odrazit jejich vlastní vlažnost k práci. Nevraživost k „městečku“ pramenila z obavy, aby jeho vlivem nedošlo ke zvýšení nároků na všechny.

I v ostatních střediscích však pracovali jednotlivci, kteří byli přitahováni nezvyklým klimatem v „městečku“, tím, co postrá-

dali na vlastních pracovištích. Tak docházelo opakovaně k tomu, že netradiční skupina na sebe při různých úkolech „nabalovala“ další spolupracovníky, a to bez ohledu na jejich organizační příslušnost k jiným střediskům. Tento proces neprobíhal z vůle vedení, ale spontánně a vedení to do určité doby trpělo pro zřejmou efektivnost takového postupu. Část vedení však tuto „funkční anomálii“ od začátku chápala jako nebezpečí zpochybnující oficiální organizační řád.

Vztah vedení celé organizace ke zmíněné skupině „městečka“ tedy nebyl jednoznačný. Občas bylo třeba prezentovat vzdělávací zařízení před ministerstvem nebo jiným „významným orgánem“ v nejlepším, „exkursním“ světle. Organizaci byl někdy uložen neobvyklý a naléhavý úkol, na němž vedení obzvlášť záleželo. V obou případech se nadřízení mohli na své středisko v „městečku“ spolehnout.

Na druhé straně vedení celé organizace v podstatě intuitivně cítilo, že při větší míře volnosti by samostatnost střediska mohla přesáhnout jakousi blíže nedefinovanou „únosnou hranici“. Vedení proto bylo ve střehu. K pocitu ohrožení přispívalo i našeptávání o „vzbouřencích“ a potřebě je usměrnit, kterému bylo vedení vystaveno ze strany ostatních středisek. Projetovala se v různých podobách závistivá a malicherná žárlivost a podezírání z výhod, které údajně mělo mít středisko „městečka“.

Po určitou dobu se vžila a uplatňovala pravidla vzájemné dohodnuté hry: středisko mělo fakticky značnou samostatnost (proto se také mohlo odlišit), ale muselo respektovat formální pravidla podřízenosti, poslat včas hlášení, připomínkovat, vypracovávat zbytečné a nikdy nerealizované návrhy a koncepce různého „zajišťování“, zúčastňovat se porad celé organizace,

na nichž se nic skutečně neřešilo a jako s nutnou obětí na nich vystoupit s něčím zcela nepodstatným a tak demonstrovat oddanou aktivitu. Všechno podstatné si středisko zařizovalo samo s rizikem, že vlastně překračuje své kompetence. Většinou riziko vyšlo, a pokud náhodou ne, vedení vyvodilo sankce: byly překročeny pravomoci a středisko muselo nést důsledky.

Pravidelně s určitými časovými odstupy se při vzájemně tolerovaném předstírání opakovala snaha „srovnat“ středisko do jedné řady s ostatními, demonstrovat jemu i ostatním jeho subordinaci hlavnímu vedení. Obavy vedení byly v mnoha směrech intuitivní, prostě nedůvěra k něčemu odlišnému, i když „to“ organizaci přinášelo převážně zřejmý prospěch. V jednom směru však vedení cítilo zcela konkrétní nebezpečí: zaklínadlem i fetišem byl organizační řád vzdělávacího zařízení, jeho narušení v jedné položce by zřejmě znamenalo ohrožení kompaktnosti celé formální struktury. A právě k tomuto překročení Rubikonu středisko „městečka“ dospělo. Demonstrovalo tezi o tom, že se pravidla hry na poslušnost, stávají stále méně únosnými pro toho, kdo si zvykl na samostatnost, odpovědnost a seberealizaci v práci.

Skrytý a dlouho probíhající konflikt dvou modelů spolupráce vyvrcholil otevřeným střetnutím, kdy se netradiční skupina postavila proti způsobu řízení celé organizace i sebe samotné. Překročila vymezený rámec, v němž se měla pohybovat: svolala poradou, předvolala si na ni vedení organizace a žádala zásadní změnu.

Bouřlivou poradou ukončilo vedení příslibem, že jednotlivé konkrétní výtky budou prošetřeny a pak se skupinou projednány, protože vedení „nevědělo, co bude obsahem porady a nemohlo se na jednání připravit“. Dvě nebo tři podružné drobnosti

byly vyřešeny a na krátkou dobu poněkud povolil tlak na usměrňování skupiny. Nic dalšího a podstatného se nezměnilo. Vedení zaujalo stanovisko pasivní rezistence a podařilo se mu protivníka tímto způsobem paralyzovat.

Skupina ještě nějakou dobu žila v očekávání změn, avšak realizace připomínaných ujednání, byla opakovaně odročována. Soudržnost skupiny byla z počátku - pod dojmem radosti z toho, že se společně odvážili překročit obvyklé meze - dosti silná. Byla živena nadějí, že úsilí o účelnost, rozumnost a úspěšnost pracovní činnosti bude nakonec vedením přijato.

Po nějakém čase se naděje rozplynuly a lidé, zklamaní, ale už neschopní se vrátit k tradičním způsobům spolupráce, které jim byly předkládány za vzor a vnucovány, začali odcházet ze střediska do jiných zaměstnání. Podmínky relativní volnosti a samostatnosti střediska se změnily k horšímu a neumožňovaly již to, co dříve.

Nabízí se vysvětlení, že tito pracovníci považovali za přijatelnější nový začátek jinde než rezignaci. Je pravděpodobné, že přechod od svého typu spolupráce k modelu podřízenosti, vnucovanému vedením, chápali jako degradující a nechtěli se stát vědomým objektem škodolibé radosti těch, kteří je srazili na kolena. Nechtěli participovat na popření smysluplnosti svých dlouholetých snah. Vedení mohlo být spokojeno. V organizaci ubývalo „vzbuřenců“ a torzo původní skupiny se přizpůsobilo. Ještě stále bylo lepší než ostatní střediska, ale už se nepokoušelo dostat „z kotců ven“. Nicméně i tak se uchovalo něco z minulé kultury práce, z doby před střetnutím: pořádek, pečlivost i zodpovědnost panují i mezi novými pracovníky. Zatím však chybí minulé jiskra iniciativy a společného zápalu.

Osobnosti teprve rostou. V práci střediska je patrná odpovědnost a snaha po kvalitě, ale radost z práce již ne.

Nová, živá skupina je snad před svým vznikem. Důležité je, že má na co navázat. Tentokrát snad již nezasáhne vnější síla, bude-li skupina sama životaschopná.

1.3. Dva způsoby spolupráce

Ve všech uvedených příkladech byly zobrazovány dva způsoby uspořádání společné práce. Pro názornost jim dáme jména a budeme o nich hovořit jako o „modelech“ spolupráce mezi lidmi.

Model má jednoduše vystihnout podstatné vývojové rysy skutečnosti. Vzniká tak, že se pokoušíme z určitého hlediska „zmapovat“ na první pohled nepřehlednou spleť jevů, se kterými se setkáváme v běžném životě. Takto konstruovaný model umožňuje relativně přehledným způsobem pochopit a znázornit směr vývoje. V dalším textu nám půjde o „zmapování“ klíčových tendencí, které se podle našeho názoru rýsují na pozadí příběhů, s nimiž jste se právě seznámili.

První model pojmenujme jako „hierarchický“. Někdy bude přehlednější použít zkratky HM. Pro tento model je příznačný již zmíněný „pavouk“, který vyjadřuje síť vztahů podřízenosti od nejvyššího vedoucího po řadové pracovníky. Protože tento pavouk má „špičku“ a širokou základnu, mluvíme o něm jako pyramidě. Tato pyramida je tím strmější, čím méně má každý nadřízený podřízených, nebo-li čím důsledněji je ovládá. Čím je strmější, tím má také více „pater“ či úrovní podřízenosti. Vojenské pyramidy bývají velice strmé a tomu odpovídá množství stupňů vojenských hodností a přísná vojenská kázeň. Pro vojenské válečné operace to je, nebo alespoň v minulých

válkách bylo, asi účelné. Umožňuje to rychlé a rozhodné nasazení jednotek v boji a o to zde vždy šlo.

Aby mohla pyramida být pevná a výkonná, nesmí nic narušovat vztahy nadřízenosti a podřízenosti. To je možné jen tehdy, nedělají-li podřízení nic jiného, než že plní příkazy nadřízených. Příkazy mohou být trvalé (například technické a technologické normy, bezpečnostní předpisy nebo popisy práce jednotlivých pracovníků), nebo jednorázové. V obou uvedených případech jde o příkazy striktní a (alespoň oficiálně) neoddiskutovatelné.

Taylor, o němž jsme již dříve psali, považoval hierarchickou organizaci za synonymum důsledně promyšlené a „racionální“ organizace práce. Prototyp hierarchické organizace popsal důsledně německý sociolog Max Weber, který ji označil jako organizaci „byrokratickou“. (Slovo „byrokratický“ pro něj nemělo hanlivý příděch, použil je v popisném, nehodnotícím významu.) Taylorovi a Weberovi byla společná snaha o odstranění vlivu neformálních mezilidských vztahů na efektivitu chodu organizace. Pro Taylora byla největším nebezpečím prosperity podniku dělnická solidarita, která dělníkům umožňovala „mlčky“ udržovat pracovní výkon pod hranicí skutečných možností. Weber formuloval svůj ideální model byrokratické organizace jako teoreticky možný protipól jemu ze života známé organizace, ovládané rodinnými klany a známostmi, jimiž byly propleteny podniky a úřady v pruských městech na počátku 20. století. Taylor se úvahami o hierarchické organizaci zabýval jako praktik, usilující o „racionalizaci“ výroby. Weber o nic podobného neusiloval a vytvořil svůj „ideální model byrokratické organizace“ z čistě vědeckých pohnutek. To nic nemění na skutečnosti, že ve snaze omezit (prakticky nebo teoreticky) vliv emocionálně zbarvených

mezilidských vztahů (např. solidarity a známostí) na chod pracovních institucí uvažovali Taylor i Weber o modelu organizace zbavené citů a prosté lidské důvěry.

Důsledkem praktického uplatnění tohoto přístupu bylo zvýšení produktivity, které však brzy narazilo na bariéru nezájmu a psychické únavy lidí. V pozadí těchto problémů byla snaha potlačit vliv emocionálních vztahů na rozhodování pomocí přísného oddělení rozhodování a výkonu práce. Uskutečnění tohoto principu vedlo k bezduchému podřízení pracovníků diktátu vedení. Tak byla podkopána iniciativa lidí a vznikl těžkopádný, nepružný a pružné reakce neschopný „systém“, ne nepodobný pruskému armádnímu soukolí nebo vlaku, valícímu se podle příkazů strojvůdce po kolejích. Podřízení-cestující musí jet vytyčenou cestou, i kdyby koleje vedly zcela nesmyslnou oklikou. Navíc jsou vydáni napospas jízdnímu řádu, který za ně stanovil někdo jiný. To může být někdy výhodné. Avšak v případě, že je třeba v důsledku nepředvídaných okolností změnit směr, stávají se koleje i jízdní řád přítěží. Podobně je tomu v podniku, jehož předpisy jsou přizpůsobeny chodu běžícího pásu a v němž je jednání lidí předepsáno závazným organizačním řádem. Z něho plynoucí požadavky a příkazy mohou někteří zaměstnanci plnit více a jiní méně horlivě. Méně poslušní a nedostatečně horliví nemají naději na vzestup, zůstávají na spodní „příčce“ nebo musí „vystoupit z vlaku“.

Ještě jednoho rysu hierarchického modelu si musíme všimnout. V institucích organizovaných podle jeho zásad vládne jedinec nebo jen několik málo osob a mnoho lidí je ovládáno. „Vědecky“ byli ti vládnoucí označeni za „řídící subjekt“, ovládaní za „řízený objekt“. Podle sofistických kybernetických modelů směřuje od subjektu k objektu proud příkazů, od řízeného objektu k řídícímu subjektu přináší „zpětná vazba“

informace o účinku příkazů. Pozornost všech se soustřeďuje na „zkvalitňování“ příkazů a zpětné vazby, málokdo si však klade otázku, zda je za všech okolností užitečné rozdělení lidí na „řídící subjekty“ a „řízené objekty“. Úvahy o zdokonalení organizace společnosti, se v takové situaci obvykle soustředí na možnost omezit počet mezistupňů, které propojují (a současně oddělují) řídící subjekt a řízený objekt. Smysluplnost existence těchto dvou pólů „pyramidy řízení“ je však zpochybňována zřídka, a návrhy na organizační inovaci proto setrvávají v rámci představ o hierarchickém uspořádání.

Názorným příkladem tohoto způsobu uvažování jsou letité diskuse o zrušení nebo znovuzavedení „krajů“. Dnes má tato diskuse novou dimenzi - debatuje se o míře samostatnosti „regionů“ jako samosprávných jednotek. Po roce 1989 se rychle prosadila myšlenka, že by se mnohastupňové řízení státní správy, jehož články byla federace, republiky, kraje, okresy a obce, mělo změnit tak, aby stupňů ubylo a pyramida se stala plošší. Jako jednotky státní správy byly poměrně razantně zrušeny kraje. Určitá váhavost se však projevila, když někteří lidé chtěli prosadit důsledně samosprávné řízení okresů. Zrušit kraje nebyl příliš velký problém. Změna okresů na volná seskupení představitelů obcí, kteří společně rozhodují a zodpovídají se pouze svým voličům, byla a zřejmě ještě delší dobu bude problémem. Podobně se obtížně prosazuje myšlenka, že samosprávný statut by měl získat i mezičlánky mezi obcemi a státním centrem, ať už se jimi stanou dnešní okresy, „regiony“, či „spolkové země“. Zrušit jeden mezistupeň hierarchie se podařilo celkem snadno. Návrhy na přeměnu základů pyramidy a její mezičlánky v samostatné subjekty narazily na nepochopení.

Proč k tomu došlo? Tyto návrhy jsou totiž založeny na zcela odlišném principu organizace, který vychází z představy, že lidé jsou schopni spolupracovat a řešit své problémy sami, aniž by byli shora řízeni někým osvíceným, za všech okolností moudřejším. Když si děti hrají, nikdo jim neporoučí, jak se mají domluvit, a přece se dohodnou, třeba někdy po vzrušené hádce či dokonce rvačce. Malí kluci tak dokážou postavit třeba hráz na potoce nebo autodrom na pískovišti. Někdo přijde s nápadem, jiný vymyslí, jak by to šlo ještě lépe, další navrhne, z čeho stavbu postavit ... Za chvíli všichni soustředěně pracují a zapomenou na svět kolem. Jistěže má někdo z dětí větší vliv, ale když kohokoliv jiného napadne něco šikovného, ostatní to přijmou. Hlavní je, že nápady nezapadnou a mají prostor se prosadit.

Taková klukovská hra je dobrým příkladem druhého modelu organizace, modelu založeném na synergické spolupráci. Na tomto „klukovském“ principu mohou představitelé obcí sami velmi efektivně rozhodovat o řešení problémů obyvatel okresu (nebo několika volně sdružených obcí), aniž by jim někdo shora něco radil nebo dokonce nařizoval. O něco podobného se pokoušeli „plánovači“, horníci či lidé ze „vzdělávacího střediska“, o nichž jste četli v předcházející kapitole. Všichni řídili sami sebe a spontánně spolupracovali. Dobrovolně přizpůsobovali své jednání tak, aby bylo ve shodě s jednáním ostatních. V tom právě podle našeho názoru spočívá základní princip synergické spolupráce.

I stoupcům hierarchické organizace jde o spolupráci. Pokud o ní hovoří, používají většinou slovo „kooperace“, které je latinskou podobou řeckého slova „synergie“. Vedle sebe tedy stojí slova, která kdysi znamenala totéž. Dnes, díky vývoji představ o účinných formách organizace nabývají odlišného

významu. Kooperací se - z hlediska námi uvedeného typologie forem spolupráce - míní spolupráce regulovaná zvenčí („shora“) určenými pravidly a příkazy. Slovem „synergie“ je naproti tomu označována spolupráce, při níž si cíle a pravidla společně vytváří ti lidé, kteří reálně spolupracují.

V hierarchickém modelu musí pracovníci poslouchat a vlastně se ani navzájem nepotřebují moc znát a spolu hovořit. V synergickém modelu musí, chtějí-li dosáhnout svých cílů, být stále v kontaktu, cíle společně upřesňovat, hledat nejvhodnější způsoby jejich dosahování, sdělovat si své zkušenosti a neustále tak kultivovat společný, osobitý způsob práce - „fortel“. Pokud je spolupráce regulována tímto způsobem, z lidí postupně vzniká pružné a živé pracovní společenství, v němž se jedinci vzájemně myšlenkově sblížují, přizpůsobují své názory, společně rozhodují a jednájí. Významem i předpoklady působení takového pracovního společenství se budeme podrobněji zabývat v jedné z dalších kapitol.

Než uzavřeme tuto kapitolu, je třeba uvést dvě poznámky. Především: oba modely se velmi málokdy v praxi vyskytují v čisté podobě. Většinou se nějak prolínají, mísí, vzájemně se podporují nebo si konkurují. Pěkně je to vidět na příkladu organizace práce v dolech. I při tvrdém hierarchickém uspořádání zde závisí plnění plánu na dodržování pravidel synergické spolupráce, která si horníci určují sami. Ke vzájemnému prolínání obou typů uspořádání organizace dochází a bude docházet vždy. Dnes se však, jak se domníváme, přesouvá důraz z hierarchického k synergickému způsobu uspořádání. Budeme o tom hovořit ve druhé části knížky.

Druhou poznámkou chceme upozornit na to, že volba mezi oběma modely nezávisí výhradně na něčí libovůli. O správnosti

takové volby rozhoduje mnoho podmínek. Pokud je špatně zhodnotíme a pokusíme se uplatnit model, který neodpovídá situaci, dosáhneme s větší námahou horších výsledků. Někdy se může i stát, že špatná volba modelu úplně znemožní splnění úkolu. V bitvě je patrně nutná přítomnost některých prvků hierarchického řízení. Bylo by patrně absurdní vést bitvu tak, že by si vojáci zcela sami určovali, co budou dělat. (Naši vojáci by se možná sebrali a šli domů.) Složitě a náročně úkoly, při jejichž řešení je důležitější nápad a kvalita než množství a rutina, je naopak lépe řešit volnou spoluprací založenou na principu synergie. Vytvořit operu nebo projekt nového počítače na generálův rozkaz prostě nelze. Doufejme, že bitev bude ubývat a dobrých oper a smysluplně použitých počítačů přibývat.