

4.3.4. Spoločnosť organizácií. Koncept občianskeho podniku

Koncept občianskeho podniku

A objavíme koncept pomenovaný ako Občiansky podnik⁽⁸⁸⁾

„Podniky a vlastne všetky inštitúcie (organizácie, moja poznámka), sú teda ľudskými spoločenstvami a nie majetkom - a ich príslušníkov by sme mali považovať skôr *za občanov než za zamestnancov alebo za ľudské zdroje*“ V praxi to znamená, že jednotlivci začnú od svojich pracovných spoločenstiev, v ktorých realizujú svoje pracovné povinnosti, vyžadovať rovnaký súbor práv, povinností a slobôd, aké majú vo verejnom živote, nebudú sa už cítiť byť majetkom, budú vnímať svoje „právo pobytu“ ako občianske právo na záruku zamestnania, možno nie celoživotného, ale aspoň s istou zárukou pevne stanoveného obdobia, budú požadovať, aby nadriadení na seba prevzali záväzky, pomocou ktorých sa vytvára dôvera a angažovanosť na pracovisku. **To je podstata občianskeho podniku.** Spravodlivosť, sloboda prejavu a podiel na bohatstve podniku či organizácie, to všetko bude transformované do práva byť konzultovaný, teda do **práva spolurozhodovania**, a to bez ohľadu na to, či pôjde o celospoločenské vlastníctvo, teda štátny alebo národný podnik, alebo o kolektívne vlastníctvo v obecnom podniku či v družstve.

Predstavme si organizáciu práce ako „Občiansky podnik“

Už v diele Coopindustria som v kapitole 9. popisoval názor anglického mysliteľa Charlesa Handyho, ktorý v diele „Hlad ducha“ predstavil koncepciu **občianskeho podniku**. Pravdaže, Handymu išlo predovšetkým o *vylepšovanie kapitalizmu. A mne ide o využitie jeho tvorivých myšlienok pre prax inštitucionálneho usporiadania podniku*, ktorý prinúti množstvo sebeckých a chamtivých ľudí pracujúcich iba pre svoj prospech a idúcich za svojou individuálnou kariérou, spolupracovať s ostatnými v kolektíve podniku tak, ako je to definované podľa **občianstva**, teda príslušnosti každého individua k danému štátu, k danej republike.

„Pretože sme sa na podnik nikdy nepozerali ako na ľudské spoločenstvo, nikdy nás tiež nenapadlo, že by sme naň mali aplikovať rovnaké pravidlá, aké aplikujeme na krajiny⁽⁸⁹⁾“, píše Ch.Handy. Pri snahe o zušľachtenie kapitalizmu Handy vychádzal z trendov, že podnikové nadnárodné korporácie začínajú byť často oveľa väčšie ako mnohé národné štáty a snažil sa im teda nájsť koncepciu, ktorá by takýto kapitalizmus „zhumanizovala“. Vieme z dôsledkov systémovej krízy globálnej ekonomiky, že sa to podarilo iba čiastočne a jeho myšlienky sa neujali. Avšak pre potreby budúceho fungovania podnikov v ekonomickej demokracii je veľmi vhodné tento koncept prevziať a aplikovať práve na podniky zamestnaneckých samospráv, v ktorých nebude existovať žiadny dominantný kapitálový majiteľ či predstaviteľ „finančnej skupiny“ vlastniacej samotný podnik.

A odrazu je Handy pre nás zrozumiteľnejší, ak tvrdí, že „je možné, že koncepcia **občianstva** a zastupiteľskej demokracie nám ponúkne viac ako koncepcia majetkovo-právnych vzťahov⁽⁹⁰⁾“. A tak ešte raz súhlasne s Handym opakujem,

že „podniky a vlastne všetky ľudské inštitúcie sú teda ľudskými spoločenstvami a nie majetkom a ich príslušníkov by sme mali považovať skôr za občanov než za personál či ľudské zdroje⁽⁹¹⁾“. Sme v 21. storočí a nedá sa nesúhlasiť s tým, že „vo všetkých demokratických spoločnostiach sa občania tešia právu na pobyt, majú právo na spravodlivosť, slobodný prejav, nejaký podiel na bohatstve spoločnosti a právo hovoriť, obvykle hlasovaním, do riadenia svojej spoločnosti.“

Preložené do jazyka podnikovej sféry, „**občianske právo pobytu** bude znamenať nejakú záruku zamestnania, ani nie celoživotného, ale záruku na pevne stanovené obdobie niekoľkých rokov – napríklad jedného desaťročia. Nevyhnutnou podmienkou obnovy angažovanosti na pracovisku je potom preskupenie rovnováhy síl takým spôsobom, aby na seba nadriadení vzali záväzky, ktorými získavajú angažovanosť podriadených – a napríklad desaťročný záväzok „na právo pobytu“ v zamestnaní je dostatočný. Takisto právo „hovoriť do riadenia“ sa transformuje na právo byť konzultovaný ohľadom významných rozhodnutí ovplyvňujúcich budúcnosť podniku“. Toto všetko od Handyho možno v plnej miere rozvinúť na princíp zamestnaneckej samosprávy podniku – ba ísť ešte ďalej.

Ak Handy píše, že „občianstvo v podniku nie je len výsledkom nejakého vyjednávania či arbitrážneho konania, ale je oveľa delikátnejšou vecou, je to niečo, čo pramení zo zdieľanej angažovanosti, čo síce možno niekde písomne formulovať, ale je do značnej miery neuchopiteľné⁽⁹²⁾“, podnik fungujúci na princípoch zamestnaneckej samosprávy môže práve princípom členstva, ktoré môžeme chápať ako plnoprávne občianstvo, dosiahnuť v zamestnaneckej samospráve tú najvyššiu mieru zapojenia jedinca do kolektívu a angažovanosti, ktorá bude vo svojej emotívnej sile a mravných zásadách rovná „vlastenectvu“.

Pri tejto príležitosti mi dovoľte poukázať na slovenské tradície inšpirované už od 6. storočia n.l. a zdôraznené v dielach o Veľkomoravskej ríši od slovenského historika Matúša Kučeru, že staré slovenské spoločenstvo sa i počas útlaku či rozpadu dokázalo na báze „výrobného spoločenstva“ zloženého do „družiny“ zorganizovať tak, že vždy znova a znova a po každom rabovaní agresorov zorganizovalo výrobu na svojom území a dokázalo nielen prežiť, ale spoločne vytvárať také hodnoty, ktoré postupne vždy viedli v obnove spoločenstva a zachovaniu života tam, kde pôsobilo. To určite nebolo vyvolané nejakou „ziskovosťou“ či „kapitálovým investovaním“, ale predovšetkým potrebou jednotlivcov prežiť v spoločenstve, vytvárať „občianstvo“, v ktorom sa jednotlivec angažoval v kolektívnom výrobnom úsilí a tak vytváral spolunáležitosť, takmer „vlastenectvo“ k svojej družine.

Premietnime však tieto myšlienky do situácie fungujúceho podniku v 21. storočí. Vystane otázka, ako môže takéto občianstvo a teda „vlastenectvo“ fungovať za podmienok krutého konkurenčného boja na trhoch a nemilosrdného zápasu o výkonnosť a prosperitu? Doteraz znamenal vývoj v podnikovom manažmente, že sa organizácia podniku postupne menila na „dobro fungujúci bojový stroj“, bez škrupulí sa zbavujúci všetkých „externalít“ v podobe nevýkonných pracovníkov, zaostávajúcich oddelení či dokonca odsekávania „trhovo neúspešných činností“ odpredajom, v horšom prípade zatváraním pracovísk. Popri prípade nastolením skutočnej mocenskej **diktatúry vlastníka** na čele s výkonným riaditeľom či

konateľom, ktorý rozhoduje autoritatívne, zavádza v organizácii totalitné praktiky, pričom úspechy si privlastňuje a neúspechy nechá padať na hlavy podriadených. Týchto príkladov je aj v súčasnosti priveľa a preto nastala spoločenská objednávka: **hľadať alternatívne riešenie.**

Aj ekonomická demokracia a teda zamestnanecká samospráva podniku musí fungovať podľa prísnych pravidiel pracovnej disciplíny, výberu najúspešnejšieho riešenia a najúspornejšieho ekonomického programu. Ale „nemusi“, a dokonca imperatívne **nesmie** nikdy nastať „prevrat“ k diktatúre a mocenskému autoritárskemu režimu v organizácii.

Ako to však zabezpečiť, aby teda „občianstvo“ fungovalo? Odpoveďou je **zdieľaná angažovanosť a vzájomná dôvera v zamestnaneckej samospráve.**

„S občianstvom v podniku sú spojené nielen práva, ale aj povinnosti. V podnikovej sfére je tomu často naopak – „občania podniku“ majú obvykle viac povinností než práv. Výsledným prínosom pre občiansky podnik by mala byť **zdieľaná angažovanosť a vzájomná dôvera.** O tom, čo je to zdieľaná angažovanosť, sa dá dozvedieť oveľa viac v koncepte „knowledge managenent“, teda koncepcii zdieľania vedomostí, kde medzi pracovníkmi dochádza k veľmi širokej výmene, osvojovaniu si a prijatiu skúseností, vedomostí, zručností a zapojení do spoločnej tvorivej práce. Táto koncepcia spolu s vyvolaním a udržiavaním dôvery pôsobí potom ako dokonalé neviditeľné silové pole, v ktorom sa človek zapája do spoločnej práce už nielen tvorivo, ale aj vysoko angažovane, s motiváciou.

Tu na podnikovej úrovni a vo vzťahu k jednotlivcovi sa pritom tvoria medziľudské vzťahy, súhrnne nazvané ako **vzťahy dôvery v práci.**

Už v knihe Coopindustria som celú kapitolu 9.2. venoval významu vzájomnej dôvery na pracoviskách v organizáciách. Dovoľte mi len zopakovať pre komplexné podchytenie celého **mikropodnikového vzťahového systému medzi ľuďmi** aspoň úvodnú myšlienku a definovať tých sedem stupňov dôvery.

O dôležitosti vzájomnej dôvery v podniku ako ľudskej organizácii hovorí americký mysliteľ Peter M. Senge v diele „Piata disciplína manažmentu“ ako o podmienke, aby sa ľudia skutočne z vlastného rozhodnutia učili lepšie vykonávať svoju prácu a pristupovať zodpovedne k svojim úlohám bez potreby všadeprítomného kontrolovania a testovania. Takisto Američan Stephen R. Covey uvádza dôveru ako nevyhnutnosť fungovania podniku za plného angažovania sa zamestnancov. „Dôvera je kľúčová nielen pre všetky vzťahy, ale i pre organizácie. Je spojivom, držiacim spolu jednotlivé časti organizácie. Dôvera je plodom dôveryhodnosti, ľudského správania sa. Dôvera má tri zdroje – osobné rozhodnutie, inštitucionálne rozhodnutie a vedomé rozhodnutie jedného človeka dôverovať inému človeku – na základe konania vyvolaného presvedčením o schopnosti druhej strany dodržať dohodnuté. Zároveň ide o recipročný vzťah⁽⁹³⁾“.

Isteže, nedá mi kriticky nevyhodnotiť súčasnú situáciu v kapitalistickom nedemokratickom podniku – ľudia tiež vykonávajú prácu a často sa obetujú, avšak dôvera je tu nahradená drsným ekonomickým prinútením – „neurob čo ti kážeme a dáme ti to k náhrade, prídeš aj

o živobytie“. Ku dôvere ako nevyhnutnej podmienke fungovania podniku ako občianskeho a teda aj ako podniku založenom na princípe zamestnaneckej samosprávy povedal Ch.Handy toľko: „Dôvera musí kolovať v krvi (organizácie, moja poznámka), bez ohľadu na to ako dobre je vyprojektovaná „kostra“(organizácie, moja poznámka) a „nervová sústava“(komunikácia medzi ľuďmi, moja poznámka). Pretože vo svete, kde vás práca nasleduje kamkoľvek pôjdete, či v dopravnom prostriedku, v kancelárii či doma, či k svojmu klientovi či do hotela ubytovať sa, budete musieť pracovať stále častejšie s ľuďmi, ktorých vôbec nevidíte. Organizácie sa utápajú v elektronických komunikáciách, mailom však môžeme poslať i lži a nik si to nevšimne, ani neviete, či si niekto Vašu správu prečítal. Viac, než kedykoľvek predtým, musíme ľuďom, s ktorými pracujeme, dôverovať. Slovo dôvera vyzerá tak milo, materinsky, ako niečo, voči čomu nemôže nikto nič namietat', čo pôsobí úplne hebkým a teplým dojmom. V praxi je však dôvera ťažká a komplikovaná. **Riadenie založené na dôvere je preto závislé na istých jasne definovaných princípoch, ktoré sa budú musieť stať pre občiansky podnik nevyhnutným „manuálom“.**

„Existuje sedem základných princíпов dôvery⁽⁹⁴⁾.“ Tu už len citujem Handyho (širší výklad ponúkam v kapitole 9.2. Coopindustria):

1. **„Dôvera nie je slepá.“** Nie je múdre dôverovať ľuďom, ktorých nepoznáte, ktorých konanie ste nemali možnosť nejaký čas sledovať či overiť si a ktorí nie sú angažovaní v tých istých cieľoch ako vy.

2. **„Dôvera musí mať isté hranice“.** Ničím neobmedzená dôvera je v praxi nereálna. Aj svojim priateľom dôverujeme v určitých životných situáciách, nie však nevyhnutne vo všetkých. V praxi znamená dôvera pre organizáciu možnosť na niekoho sa spoľahnúť, spoľahnúť sa na jeho schopnosti, na jeho angažovanosť pre daný cieľ.

3. **„Dôvera vyžaduje neustále učenie sa.“** Rovnako ako proces učenia sa vyžaduje dôvera bezpodmienečnú podporu a odpúšťanie chýb, samozrejme pod podmienkou, že z týchto chýb si vezmeme potrebné poučenie. Tak, ako proces učenia sa, i dôveru môže zničiť strach.

4. **„Dôvera je nemilosrdná.“** Aj Handy pripomína, že dôvera je krehká ako sklo a ak sa raz poškodí, rozbije sa, už ju ťažko „pozliepať“....” Ak sa ukáže, že sme dôverovali niekomu, kto si to nezaslúži, a to nielen preto, že by podvádzal, ale povedzme aj preto, že nesplnil naše očakávania, že sa naň nemožno spoľahnúť, že neodvedie dobre svoju prácu, taký človek ťažko získava stratenú dôveru a skôr či neskôr musí odísť,

5. **„Dôvera vyžaduje stmelenie sa.“** Ak má celok organizácie správne fungovať, musia ciele jednotlivých častí organizácie splývať v jediný cieľ celku. “ Pripomínam, že hovoríme predovšetkým o ľudskom správaní sa a rozhodovaní, teda tu je namieste poznamenať, že aj keď má každý jednotlivec nejaký iný osobný cieľ a záujem, ktorý sleduje zamestnaním sa a prácou, podnik musí definovať a zdieľať svoje poslanie a cieľ, ktorý je motivačný pre všetkých.

6. **„Dôvera vyžaduje osobný kontakt.“** Ak má zdieľaná angažovanosť pôsobiť reálne, vyžaduje okrem iného aj osobný kontakt. Paradoxne, čím je organizácia „virtuálnejšia“, tým viac je potrebný osobný kontakt. Ide tu však viac o proces vzájomného spoznania sa, než len o splnenie spoločnej úlohy.” 7. **„Dôveru si treba zaslúžiť“.** Organizácia, ktorá od svojich

členov očakáva, že jej títo budú dôverovať, musí najprv sama preukázať, že si ich dôveru zaslúži. Ak svoju implikovanú zmluvu organizácia poruší povedzme tým, že prepúšťa svojich zamestnancov, zistí, že tí zostávajúci jej už veria menej. Naopak, jednotliví pracovníci si svoju dôveru nezískajú skôr, kým nedokážu, že sú schopní odvádzať požadovanú prácu.“

Odkazy

Táto časť je z veľkej miery prevzatá od anglického filozofa Charlesa Handyho z jeho knihy Hlad ducha

(88)Ch.Handy: Hlad ducha, kap.9 Občiansky podnik, str.153-155,

(89) Ch.Handy: Hlad ducha, str.153,

(90) Ch.Handy: Hlad ducha, str.154,

(91),(92) Ch.Handy: Hlad ducha, str.155,

(93)Stephen Covey: Ôsmy návyk od efektívnosti k výnimočnosti, r.2006,

(94) Ch.Handy: Hlad ducha, str.161,