



Propriety of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

# edice **TVAR** y



## **ERICH FROMM II**

(Praha, 23.-25. 3. 1995)

Petr Příhoda, Soňa Čechová, Peter Wriedt, Rainer Otte  
svazek 16

1995Tvar (Ed.), 1995: Erich Fromm I and II, In: TVAR. Literární obydeník,  
Praha, 1995 (No. 15), pp. 3-32 and (No. 16), pp. 3-32.

# Erich Fromm

(\* 23. 3. 1900, Frankfurt nad Mohanem,  
† 18. 3. 1980, Locarno)

## Jarní Symposium

Mezinárodní společnosti Ericha Fromma  
pod záštitou presidenta republiky Václava Havla



*Dává společenský převrat ve střední Evropě  
humanismu Ericha Fromma naději?*

© Petr Příhoda, Soňa Čechová, Peter Wriedt, Rainer Otte, 1995  
Příloha obyděniku TVAR - edice TVARy, řada A  
Řídí: Pavel Janoušek a Lubor Kasal  
Vedoucí projektu: Vlastislava Žihlová  
Odpovědný redaktor: Jakub Šofar

Petr Příhoda

## Změny politického systému a kontinuita Já

Chceme-li popsat odraz zásadní společenské změny v lidské psychice, musíme nejprve popsat její *status quo ante*, abychom vystihli, co se to vlastně změnilo. „Lidská psychika“ je však příliš široká předmětná oblast. Pokusím se zaměřit pozornost na méně rozsáhlé téma, jímž je **lidské Já**. Protože se nemohu opřít o žádné objektivní (tj. psychodiagnostické, statistické aj.) zkoumání, musím se omezit na pouhé pozorování a jeho interpretaci, jak mi je umožnila třicetiletá praxe psychoanalyticky orientovaného psychiatra nejprve ve venkovské lokalitě a poté v Praze.

### I. Co předcházelo

Totalitní moc se snaží rozbít předtotalitní (a v tomto smyslu „tradiční“) společnost a na jejich troskách vybudovat to, co ona sama vydává za realizaci své původní utopie. Tento proces probíhá ve třech etapách. Nazýváme je pro stručnost **mládím, zralým věkem a stářím**. V dějinách naší země jsou zřetelně odlišeny.

**Mládím** bylo období od 20. let do roku 1948. Byla to doba **komunistického hnutí** a fascinace jeho ideologií. Ta působila, stejně jako jinde, na dvě sociální skupiny: na dělnictvo a na intelektuály. Nacistická okupace tento proces dočasně zmrázila, ale v podstatě působila jako katalyzátor. V letech 1945-1948 se přitažlivost komunistické ideologie znásobila a nabyla masového rozsahu.

Převzetím moci v roce 1948 dobyla totalitní moc státu a učinila z něj nástroj destrukce „tradiční“ společnosti. Tím začal její **zralý věk**. Bylo to období **teroru** a prakticky úplného postátnění, mnohem rozsáhlejšího než např. v NDR, Polsku a v Maďarsku. Tato doba vyústila v **deziluzi** šedesátých let a v reformní pokus v roce 1968, zvaný „Pražské jaro“.

Po sovětské okupaci následovala rozsáhlá čistka ve všech oblastech společenského života. Nastalo **stáří** totalitní moci, ba dokonce její **marasmus**. Známe jej pod jménem „normalizace“ a „reálný socialismus“. Totalitní moc i tehdy používala teroru, ale sofistikovaným způsobem. Přímé násilí postihovalo jen velmi omezenou skupinu, s níž se většina neidentifikovala; přesto působila jako pohružka. O to víc se uplatňovala **korupce** velkých skupin obyvatelstva. Podle mého názoru můžeme mluvit o masové **demoralizaci**. Osobně se domnívám, že od dob protireformace v 17. století nebylo české etnikum vystaveno tak mocnému demoralizačnímu tlaku. Tato doba trvala dvacet let. Pokud jsem se zmínil o *statu quo ante* („des menschlichen Selbsts“), mám na mysli právě toto období.

O **metodách** používaných totalitní moci v této době, jsem se už zmínil. Na prvním místě to byla **stimulace úzkosti** pohružkou terorem. Neurofyziolog by to nazval „negativním podmiňováním“. „Pozitivním podmiňováním“ byla **korupce**: chtěl-li člověk dosáhnout svého cíle - například přidělení bytu, studia, zaměstnání, služebního postupu atd., - musel před totalitní moci, tedy před její byrokracií, okázale kapitulovat. Maďarští sociologové nazvali účinek této metody **kontraselekcí**. - Moc sama byla už také zkorumpovaná. Mnohým lidem se proto zdálo, že bude snadné ji přelstít. Existovala však určitá mez: nikomu nebylo dovoleno, aby byl sám sebou. Totalitní





moc měla příliš mnoho spolupracovníků, všechny ty, kdo se jí nechali zkorumpovat. Kdo se rozhodl, že bude nekomformní, byl jimi za to trestán.

Musím zmínit ještě jednu metodu: **informační deprivaci**. „Informační“ v širším smyslu. Informace určitého druhu byly nepřístupné. Zastrážování a korupce však způsobily, že téměř nedocházelo k určitým autentickým setkáním, které by mohly člověka inspirovat a formovat. Výmluvným příkladem bylo naše školství. Anebo komunikační poruchy v rodinách, kdy rodiče před dětmi o některých věcech raději nemluvili, a tím je vlastně nepřipravovali na to, co je čeká. - Za samostatnou analýzu by stála deformace jazyka té doby.

## 2. Rozštěp lidského Já

Co se dělo s lidským Já v tomto silovém poli, charakterizovaném určitým tlakem a určitým vakuem? V „psychickém aparátu“ - promiňte ten technologický výraz - se objevilo **cizí těleso**. Co si jako pátá kolona, jako computer, zkrátka **das Introjekt**.

Záleželo na každém člověku, kolik kompetencí této „aparatuře“ přenechal. Čím víc toho od reprezentantů politické moci vyžadoval, tím více vlastních pravomocí se musel zříci. Pokud toho nežádal mnoho a chtěl mít jen svůj klid, fungoval introjekt jako jednoduché relé, jako **výstražné znamení**: v určitých situacích se jakoby rozsvítilo červené světlo a člověk zmlkl a dal si pozor.

Čím více žádal člověk od reprezentantů moci, tím rozsáhlejší kompetence svěřoval onomu cizímu tělesu. Pak už to byly i **ty funkce**, které původně patřily **jeho Já**. Introjekt pak nejen varoval, ale dohlížel, nabádal, anticipoval a rozhodoval. Přijímal nejen na čas, ale i natrvalo takové funkce, jako je ověřování reality. Lidé se pak odnaučili (případně nikdy se nenaučili) ptát, namítat, hájit se, pomáhat druhým. Introjekt zaručoval jejich pasivitu.

Jindy se toto cizí těleso chovalo jako halda smetí, která se různými směry rozlézá volnou přírodou. Bránilo pak člověku, aby se stal jednotlivou bytostí. Člověk pak byl pouhým konglomerátem rozmanitých strategií resp. rolí. Jednou se choval tak, jindy jinak, vždy „podle toho“, aniž by mezi těmito způsoby byla zřejmá spojitost. Jeho Já zůstalo nezcelené, fragmentované. Chyběl společný jmenovatel.

Tuto koincidenci vzájemně neslučitelných rolí bych rád ilustroval situací, která byla tehdy v intelektuálním světě běžná. Někdo chtěl např. seznámit veřejnost s dílem autora, o němž předpokládal, že bude politicky nepřijatelný. Nějakým způsobem ho tedy publiku představil. Kdyby ale zůstalo jen při tom, náš editor by se znelibil vládnoucí moci. Proto musel udělat něco, aby se jí opět zalibil. Podrobil tedy současně představovaného autora kritice z předpokládaných pozic vládnoucí moci. Tím své ohrožení neutralizoval, ale předložil publiku výtvar zmrzačený par excellence. Přitom se ale zmrzačil sám, protože - jak jsem se sám opakovaně přesvědčil - už nikdy nedokázal pojmut zvolené téma zcela svobodně. Introjekt, který ho nutil vytvářet mimiky, mu to nedovolil.

Introjekt se tedy choval různě: jako izolovaný anankasmus, jako neurotický komplex, jako nepřátelské Nadjá. V krajním případě člověk úplně zapřel své vlastní Já a svěřil introjektu kormidlo svého osudu podobně jako Winston v závěru Orwellova románu „1984“. Introjekt se stal jakýmsi **náhradním falešným Já**. Fungoval takto dokonce i v takových situacích, jakým by se každý normální člověk vyhnul, například

ve vztahu rodičů k dětem. - Co se při tom dělo s tím původním pravým Já? To se kdysi tísnilo a hynulo.

A tak to chodilo dvacet let. Kdo tehdy vyrůstal, pokládal tuto perverzi za normální stav. Na udržování tohoto stavu se podílely jistě statistice, možná ale i milióny lidí s cizím tělesem v duši a se zakrnělým nebo zmrzačeným skutečným Já, které se smělo projevit jen v soukromí. Proto ten masový **útěk do soukromí**, kterým se vyznačoval a dosud vyznačuje náš společenský život. Byl to útěk do státem tolerované rezervace okleštěné spontaneity a úzce prospěchářské iniciativy. Po návratu do všedních dnů člověk znovu upadal do pasivity a závislosti. Jeho pravé Já nedokázalo ze sebe vyvinout **sebezáchovnou instanci zralého svědomí** a jeho falešné Já ji principiálně vylučovalo. Na místě svědomí stanul pocit jakési nevolnosti neurčité nespokojenosti. Ve svých důsledcích byl autodestruktivní, protože to byla mimo jiné i nespokojenost se sebou samým.

## 3. Sametové zemětřesení

Snadnost, s jakou u nás proběhl převrat v roce 1989, vyvolala u nezavševčených podiv. Nebudu zdržovat vysvětlováním. Ptejme se, co se tehdy dělo s lidským Já.

Na jednotlivá falešná Já zapůsobil převrat jako krátkodobé zemětřesení. Instalované aparatury v jednotlivých lidských myslích ztratily spojení s mateřskou povinností, tedy i s napájecím zdrojem. Falešná Já se odmlčela a konečně uvolnila místo těm dosud tísňeným pravým Já. Ty však měly k psychické zralosti často velmi daleko.

Lidé, kteří si předtím uvědomovali svou manipulovanost, to přijali s obrovskou úlevou. Jejich potlačená pravá Já směla pojednou expandovat. Zmocnilo se jich opojení připomínající manickou psychózu. To byla ta známá revoluční a porevoluční **euforie**. Skupinou, u které se projevila nejmarkantněji, byli vysokoškolští studenti.

Jinak na tom byli ti, kdo vnitřně akceptovali bývalý režim, kdo svou adaptovanost vnímali jako egosyntonní, kdo tedy vsadili na své falešné Já. Listopadové zemětřesení jim ho zpochybnilo. Jejich pravé Já bylo už natolik podvyživené, že se nevzpamatovalo. Tito lidé propadli **úzkosti**, která měla někdy ráz paniky. Nejmarkantněji se to projevilo u příslušníků komunistické strany a u těch skupin, které byly bezprostředně spjatý s aparátem bývalého režimu.

Toto rozdělení naší populace na dva tábory netrvalo dlouho. Po parlamentních volbách 1990 začala polevovat porevoluční euforie jedněch i úzkost a nejistota druhých. První postupně vystřízlivěli a druzí se postupně vzpamatovali. U těch prvních se dostavil pocit zklamání, zatímco ti druzí dostali novou naději. Příkladem těch prvních byli vysokoškolští studenti, kteří svůj elán ztratili velmi rychle. Příkladem těch druhých je náš podnikový management.

Chtěl bych zdůraznit, že vystřízlivění z revoluční euforie, která je doménou principu slasti, je okolností příznivou. Jinak by totiž nezůstalo pouze při jednom převratu a následovala by další revoluční vlna, která by se po jakobinském vzoru obrátila proti původcům té první, a po ni možná ještě další. Porevoluční probuzení se do reality však u nás - a asi nejen u nás - odhaluje jistou znepokojivou skutečnost. **Rozštěp** osobnosti nejen že **nebyl zatím překonán**, ale ono falešné Já, které se ustavilo na základě impuovaného introjektu a které je ze své podstaty zmanipulované, tedy nesvobodné, vykazuje mnohem **větší setrvačnost**, tedy i vitalitu, než právě osvobozené pravé Já.





#### 4. Do „normálních“ poměrů

Proto u nás příliš mnoho věcí funguje postaru. Nejen vnitřní provoz důležitých institucí, úřadů, podniků, škol atd. Také vzájemné vztahy mezi nimi, včetně vztahů mezi nově vzniklými podnikatelskými subjekty, které si například neosvojily zásadu, že *pacta sunt servanda*, tj. dohody mají být dodržovány. Stále více lidí si uvědomuje, že **nedostatek morální autonomie** je pro naši společnost závažným handicapem. V roce 1993 došlo ke krátké veřejné diskusi na stránkách významných deníků na téma „morálka a politika“, v níž převážily hlasy, že politika má být pragmatická a že morálka do ní nepatří. Potíže naší údajně již transformované ekonomiky si však vynutily návrat k tomuto problému v poněkud jiné podobě: mluví se nyní o „podnikatelské etice“, dokonce proběhlo na toto téma symposium s vysokou vládní účastí. K internalizaci chybějících norem chování však nevedou symposia, nýbrž fungování institucí. Ty však fungují, jak jsem již uvedl, postaru.

Chybějícím žánrem je **svobodná diskuse**. Jako vysokoškolský učitel bych mohl uvést řadu příkladů toho, jak je toto umění studentům vzdálené. V naší společnosti se dosud neujala své funkce **kritická** (a sebekritická) **racionalita**. Nemáme svobodný tisk, který by ji podpořil. Máme deníky dvojího druhu: ty vládě nakloněné, a pak ty populistické; rozmohla se tu bulvární žurnalistika. Těch pár časopisů, které se věnují společenské kritice, živoří, protože nemají dostatek čtenářů. Naše intelektuální obec se zčásti ztenčila, zčásti rozpadla. Navenek se ztráta jejího vlivu projevila odchodem příslušníků disentu z veřejného života.

K podstatným změnám nedošlo ani v interpersonálním prostoru. Po změně politického systému se rozpadla celá řada primárních skupin, které předtím stmelovala společná obrana proti společnému ohrožení. Také se rozpadlo mnoho manželství těch lidí, kteří se začali politicky nebo podnikatelsky angažovat. Spontánní společné iniciativy motivované neziskově a nepoliticky však vznikají jen zřídka a udržují se s obtížemi. - Minulý režim se vyznačoval ovzduším **vzájemné nedůvěry**. Ta polevila nakrátko v době polistopadové euforie. Dříve jsme si jeden druhého testovali podle toho, jak nám může být za prvé nebezpečný a za druhé užitečný. Dnes činíme totéž, pouze v obráceném pořadí. **Modus „mít“ vysoce převažuje nad modem „být“**.

Ernest Gellner, britský sociální antropolog českožidovského původu, vyslovil v úvaze zvané „Cena sametu“ (1994) myšlenku, že komunismus zlikvidovalo konzumní myšlení: „To, co v roce 1989 skutečně převládalo, byla konzumní orientace a celoevropský odpor proti systému, který v tomto ohledu zklamal a navíc byl odporou tyranií.“ - To je také důvod, proč proces proměn, jimiž naše společnost nyní prochází, je pojímán jako **transformace převážně ekonomická**.

#### 5. Závěr

Převažující orientace na konzumní životní styl existovala a existuje po obou stranách někdejší „železné opony“. Nevím, nakolik typickou představitelkou postkomunistické společnosti je právě naše země. Domnívám se však, že osvobození se od komunistické diktatury přináší posílení oné orientace. Vede k tomu nejen nucené odříkání za bývalého režimu a touha co nejrychleji si dopřát těch satisfakcí, o nichž jsme předtím jen snili nad ilustracemi západoevropských magazínů, ale i nenápadná, ale významná patologie osobnosti, totiž rozštěp lidského Já. Ta jeho část, kterou jsem

označil jako „falešnou“, se projevuje otevřeněji, kdežto ta druhá, „pravá“, je buď vytěsňena, potlačena, anebo nezralá. Je tomu tak proto, že v produktivním věku je dnes ona generace, která byla formována dvaceti lety demoralizace.

Pokud mému výkladu naslouchají moji krajané, budou mi možná alespoň někteří z nich vytýkat, že naši postkomunistickou situaci líčím v příliš temných barvách. Proto chci poznamenat, že u nás existují i takové iniciativy, které jsou spontánně neziskové, tvořivé, biofilní. Po roce 1989 jich vznikla dokonce celá řada; mnohé však byly koncipovány naivně a nepřežily. Ty, co vytrvaly, jsou spíše ojedinělé, dosti rozptýlené, tedy izolované. Pokud o nich veřejnost ví, blahovolně jim přihlíží s postojem nezájímavého diváka, ale nepodporuje je. - A přesto si myslím, že toto je, když ne cesta k uzdravě, tedy alespoň způsob obrany. Za bývalého režimu jsme takovým iniciativám říkali s jistým humorem „ostrůvky pozitivní deviace“. V každém případě je to zdroj naděje. V Novém zákoně se této funkci říká „sůl země“. A ze Starého zákona víme, že k záchraně města Sodomy postačí deset spravedlivých.

MUDr. Petr Přihoda: psychiatr, vedoucí Ústavu lékařské etiky II Lékařské fakultě UK v Praze - Motole





## Duchovný parlament - pokus o participačnú demokraciu v postkomunistickej spoločnosti

Vážení priatelia, nie je akiste náhoda, že ak mám dnes podať správu o fenoméne, zvanom Duchovný parlament, ktorý vznikol ako spoločný výtvor Čechov a Slovákov po politickom rozdelení, opieram sa pritom o tú z Frommových kníh, ktorá je myseľná ako vedomé posolstvo, a to Revolúciu nádeje.

Čím som staršia, tým väčšmi sa presviedčam, že nádej, táto večne ľudská, Frommom však výrazne vyzdvihnutá kategória, je pro humanistu takmer povinnosť.

Myslím si totiž, že ak dnes, po piatich rokoch slobody, sme väčšinou zo seba samých sklamaní a s výsledkami slobody nespokojní, je to svojho druhu trest za to, že sme v totalitnej ére podľahli pomalej, postupnej a ochromujúcej strate nádeje. Isteže, policajný režim po roku 68 i porážka Charty 77 boli dostatočnými dôvodmi, aby prevládol pocit, že búriť sa je zbytočné, lebo sovietske impérium je večné a všemocné. Rezignácia mala mnoho podôb - od cynickej kolaborácie u morálne najnižších, po stratu ambícií niečo ovplyvniť u hrdinov disentu, ktorí sa čoraz väčšmi zakopávali do izolácie, obmedzujúc sa na donkichotské bitky s tajnou políciou. Ťažko to formulovať ako výčitku - vyčítajte zbičovanému, že nevládze vstať - ale neviem sa zbaviť myšlienky, že keby za oných dvadsať rokov rezignácie bola pretrvala nádej ako životný postoj, a viera ako istota o neistom, živenej nútoromou skusenostou, nebola by nás možno sloboda zastihla tak zúfalo nepripravených.

Beznádej je vždy spojencom zlého. Možno aj preto skúsení komunistickí mocipáni vycítili v rytierovi nádeje Erichovi Frommovi nebezpečného nepriateľa. V rokoch normalizácie bol u nás práve tak zakázaný, ako najzúrivejšia antikomunistická propaganda, ku ktorej mal ďaleko.

Našou témou je otázka, aké má dnes u nás šance Frommov humanizmus. Neobjavujem nič nové, keď poviem, že evidentne horšie než na Západe. Herec Miloš Kopecký údajne povedal vetu: „ONO ten kapitalismus není špatný, když se vyvine, jenomže u nás byl nastolen!“ Myslím, že to vystihol. Máme všetky neresti plebejcov - fascinuje nás bohatnutie, konečne oficiálne povolené, ba podporované, fascinuje nás luxus, čo i nevkusný, fascinuje nás možnosť verejne rečniť, fascinuje nás nacionalizmus, fascinuje potreba mať národný štát - slovom všetko, čo Fromm zhrnul do krátkého slovesa MAT. Túto fascináciu navyše prikrášľuje fakt, že mnoho z toho zatracoval komunizmus.

No nebola by to celá pravda. Je tu aj veľká potreba BYŤ - stáť so svojim názorom proti prúdu a nedbať na materiálne výhody či moc. Napokon, aj toto bývalo potláčané. Ale zas na nás leží kliatba neskúsených: ľudia tvoria a mravní nedoceníli praktickú stránku svojej myšlienkovvej samostatnosti, a niekdajší disidenti, rovnako v Čechách ako na Slovensku, poskytujú síce obraz myšlienkovvej rôznorodosti a intelektuálnej úrovne, ale znovu sú v izolácii, takže - azda s výnimkou prezidenta Havla - stratili možnosť ovplyvňovať veci verejné.

Skrátka, nič potešujúce. Skoro by sa dalo povedať, že Frommov sen o kapitalizme s ľudskou tvárou, lebo i tak by se to dalo nazvať, nemá nijaké šance práve u nás, ktorí

sme sa preslávili heslom o socializme s ľudskou tvárou. Lenže preto som sa vracala do dávnejších dôb, keď sme kolektívne prestali dúfať, aby som upozornila na to, že ak opustíme princíp nádeje, staneme sa spoluvinníkmi. A nemáme ani poľahčujúce okolnosti. Nikto nám nebráni stretnúť sa v Prahe na konferencii, venovanej myšlienkam Ericha Fromma.

Je iróniou osudu, že prislovie „keď chceš niekoho vyskúšať, daj mu moc!“ pochádza vraj práve z Juhoslávie. Netreba moc, stačí sloboda. Dnes už vieme, že postkomunistické krajiny v tejto skúške neobstáli.

Keď sa po roku 1989 začali objavovať nacionalistické hlasy, vyzdvihujúce myšlienku národných štátov - či už v Juhoslávii, v Pobaltských republikách, či u nás na Slovensku, bolo jasné, že sa tu nešťastne sklíbil odpor k centralistickému diktátorskému režimu so skupinovými narcizmom. A keď sa narcizmus spojil s pricipom krvi a pôdy, čiže incestuóznou fixáciou (povedané slovníkom Ericha Fromma), nevedie to k ničomu dobrému. Vedia to aj Judia, ktorí nikdy nepočuli pojem incestuózna fixácia.

Preto sme koncom roka 1992, keď sa schyľovalo k rozdeleniu Československa, uvítali aj humanistickú protiváhu, hlas Jiřího Suchého, ktorý v týždenníku MOSTY vyslovil originálny návrh. Návrh tohto populárneho pesničkára, básnika a divadelníka znel: Čo keby sme si urobili federáciu ducha, keď sa nám rozpadla tá politická? To nám predsa nikto nezakáže a my se môžeme voľne udržiavať duchovné a kultúrne kontakty, ba môžeme si prostredníctvom MOSTOV zvoliť aj nadnárodný a nadštátny parlament, duchovný parlament, v ktorom by poslancami boli vedci, umelci kňazi, ľudia morálne čistí, a tí by udržiavali pocit spolupatričnosti tam, kde by sa to začalo trhať. - Väčšina čitateľov MOSTOV túto myšlienku privítala ako geniálne východisko z pocitu neznesiteľnosti rozdelenia.

Jiří Suchý v novembri 1992 sotva tušil, aké rozmery jeho návrh nadobudne; že myšlienka, vyslovená s hravosťou jemu vlastnou, bude mať taký ohlas. A celkom iste netušil, že Erich Fromm roku 1968, práve v knihe Revolúcia nádeje, navrhuje ako jednu z foriem poľudštenia spoločnosti, vykazujúcej povážlivé črty nekrofilie, vytvorenie nepolitickéj Národnej rady, ktorej dal provizórne meno **Hlas amerického svedomia**. „... V tejto Rade by nemali byť zastupené len rozličné politické, náboženské a názorové smery,“ píše Fromm, „ale aj rozličné okruhy činnosti. Prírodovedci, sociológovia, manažeri, filozofi, teológovia a umelci by medzi nimi nemali chýbať. Určujúcou zásadou však musí byť ich integrita a ich vedomosť.“ Kto vie niečo o našom Duchovnom parlamente, nepolitickom grémiu dôveryhodných, tomu udrie do očí, že sa ako vajce vajcu podobá Frommovej predstave.

Obidve tieto telesá - to naše, existujúce, i to Frommovo, projektované pre Ameriku, majú spoločné nielen zloženie. Popudom na ich vznik bol pocit ohrozenia ľudských hodnôt, obava, že človek dá prednosť pseudohodnotám pred hodnotami ozajstnými. A po druhé - zrodilo ich poznanie, že dané politické mechanizmy sa k týmto pseudohodnotám skôr prikláňajú, miesto toho, aby im čelili. Pravda, takéto vyvažovanie môže prísť do úvahy len vtedy, keď ide o mechanizmy demokratické. Moji spoluobčania z Českej i Slovenskej republiky mi iste dosvedčia, že za totality by sme všetci, čo máme do činenia s Duchovným parlamentom, spofahľivo sedeli v bese. Inými slovami: ak máme mať participačnú demokraciu, musíme mať najprv demokraciu klasickú, čo ako nedokonajú. A tú máme, preto máme nádej.

Fromm pri svojom projekte Národnej rady ide do podrobnosti a láme si hlavu, akým spôsobom takú Radu zvolíť. Vie, že „členovia tohto grémiu nemôžu byť volení





ako kandidáti nejakej strany, a nemôže ich menovať ani jednotlivec, to by mu dalo do rúk priveľa moci. Ale pri troche fantázie sa istotne nájdu nebyrokratické alternatívne metódy.“ Našli sa. Bol tu časopis, existujúci z vôle ľudí, ktorí sú povznesení nad stiesňujúce väzby etnika, a už tým sa definujú ako humanisti. (Poznamenajme v zátvorke, že sa okolo MOSTOV spontánne grupujú aj Frommoví štúpenčí z oboch štátov - nie je náhoda, že aj dnes sú tu medzi nami traja ľudia, ktorí stáli pri vzniku MOSTOV a sú im verní dodnes - pani Vlasta Žihlová, prekladateľka Frommových diel, Petr Příhoda, mimochodom poslanec Duchovného parlamentu, a pán Zdeněk Janík.)

Takže v tomto časopise sa konali nekonvenčné a dokonale nebyrokratické parlamentné voľby. Čitatelia navrhovali ľudí, ktorých by chceli mať vo svojom nadštatnom a nadnárodnom zastupiteľskom orgáne, redakcia o tom priedbežne upovedomovala kandidátov, a kto kandidatúru písomne prijal, stal sa právoplatným poslancom. Za osem mesiacov prípravnej fázy prijalo túto čestnú funkciu vyše tristo poslancov. Sú medzi nimi vedci svetového mena, populárni herci, vysokoškolskí pedagógovia i takzvaní obyčajní smrteľníci.

Voličstvo síce navrhovalo aj politikov, ale Duchovný parlament by tým dostal politické podfarbenie, a to sme nechceli. „*Táto Rada*,“ píše Fromm, „*by bola protiváhou k štruktúre, ktorá stojí na politickej moci vlády, legislatívy a politických strán. Bol by to hlas rozumu a svedomia.*“ Aj v tomto sme sa zhodli.

Ustavenie Duchovnej federácie, presnejšie jej parlamentu, sa konalo 28. októbra 1993, v deň 75. výročia vzniku už neexistujúcej Československej republiky, v Brne, v meste, ktoré leží približne na polceste pre všetkých účastníkov.

Zasadanie parlamentu bolo verejné a sála pre 700 ľudí bola preplnená. Boli prítomné obe štátne televízie, rozhlas i tlač. Prejavy poslancov - od vážnych vedcov po humoristov - boli prevažne vyznaním sympatií k tomu druhému národu a prisľubom vernosti všetkým duchovným hodnotám, ktoré tieto dve etnická, či skôr spoločnosti spolu vytvorili. „Neviem si predstaviť nič také medzi Srbmi a Chorvátmi,“ komentoval toto stretnutie náš izraelský korešpondent Yehuda Lahev, tesne po návrate z Juhoslávie.

Jiří Suchý navrhol na ďalšie stretnutie zase symbolom oťažkaný dátum - 27. február 1994. Symbolika bola neodškriepiteľná: tento deň je totiž výročím komunistického prevratu z roku 1948 - prevratu, na ktorom mali oba národy svoj podiel. Dnes vieme, že pri tejto príležitosti sa mala konať pod patronátom Duchovného parlamentu konferencia historikov na túto tému. Vtedy však zasiahol ľudský faktor: tragicky zahynul môj syn Vlado Čech, zakladateľ Hnutia československého porozumenia a jeden z prvých poslancov Duchovného parlamentu. Prepáčte mi, ťažko sa mi o tom hovorí. Ak sa teda stretnutie Duchovného parlamentu vlní vo februári vôbec konalo, bola to zásluha sympatizantov zo Skalice, malého mesta na česko-slovenskej hranici, ktorí pripravili a zorganizovali všetko, čo bolo v ich moci. A treba povedať, zaslúžili sa o skvelú atmosféru. V Skalici vznikla myšlienka, že z každého stretnutia by mal vziť konkrétny návrh na zmiernenie následkov rozdelenia. A pretože veľké percento poslancov Duchovného parlamentu tvoria vysokoškolskí učitelia, prišli s návrhom nadácie, ktorá by pomáhala študentom študujúcim v tej „druhej“ republike, ktorí sú vystavení takzvanému cudzineckému režimu. Táto iniciatíva sa stala prvým veľkým úspechom parlamentu: ujali sa jej prezidentí Václav Havel a Michal Kováč, ktorí založili spolu - keďže inak sa legislatívne nedalo - dve nadácie, jednu Havel s Kováčom, druhú Kováč s Havlom. Tieto nadácie už fungujú.

Skalice založila novú tradíciu: ukázala, že Duchovný parlament je teleso slobodné, ktoré sa môže stretnúť hocikde, kde ho pozvú a pripraví mu pôdu. O ďalšie stretnutie sa postarali sympatizanti z Ostravy. Bol august, leto, divadelné prázdniny, a tak mohli prísť populárni herci. Vo voľnej debatae s publikom konštatovali prudké informálne vzdalovanie oboch nových štátov, zapríčinené predovšetkým rozdelením predtým spoločnej televízie. Poslanci sa podujali angažovať sa za rozšírenie spoločných relácií - čiže už sa zase črtal konkrétny čin. Ďalšie novum tohto stretnutia však bol spontánny vznik klubu Duchovného parlamentu - kluby síce už existovali v Bratislave a v Brne, pochádzali však takrečeno z prvej bunky - založili ich zakladatelia MOSTOV, kým tento ostravský vznikol bez priameho pričinenia jadra. O to väčšiu radosť z neho máme, a treba povedať, radosť by mal aj Fromm, ktorý odporúčal zakladanie klubov na regionálnej a lokálnej úrovni ako ďalšiu formu participačnej demokracie.

Ďalšie, v poradí štvrté a zároveň výročné zasadnutie Duchovného parlamentu malo mať slávnostný ráz - malo sa konať 28. októbra, v deň, keď vzniklo Československo i Duchovný parlament. Hostiteľským mestom bol Hodonín, rodisko prvého československého prezidenta T. G. Masaryka. Na vtóm prišlo naliehavé pozvanie do Košíc, druhého najväčšieho mesta na Slovensku, ktoré bolo ochotné pripraviť stretnutie Duchovného parlamentu takpovediac mimo plánu: ešte v septembri, pred predčasnými parlamentnými voľbami. Košice, mesto multikultúrne, najmenej zaťažené nacionalizmom, si od konania Duchovného parlamentu s českou účasťou, samozrejme, veľa sľubovalo. Stretnutie naozaj vyznelo ako impozantná manifestácia česko-slovenskej solidarity - v nabitej sále privítalo vyše tisíc ľudí českých hostí tak, ako keby prišli hviezdy pop music a nie politológovia, filozofi a sociológovia.

Pravda, tri stretnutia za sebou - v auguste, septembri a októbri sú enormný výkon. Treba vedieť, že pri všetkej iniciatíve a zdatnosti miestnych nadšencov ostáva hlavná ťarcha na redakcii MOSTOV - rozposielanie pozvánok, zabezpečovanie referentov, pozývanie hostí, scenár stretnutí, až po vybavovanie dopravy. Bolo by to dosť, aj keby Duchovný parlament mal svoj vlastný, dobre vybavený úrad.

Istotne si už mnohí z vás v duchu hovoria: a to ste neprišli na myšlienku požiadať o grant nejakú nadáciu? Veď ich je toľko! Prišli, čoby nie. Napísali sme aspoň sedem žiadostí. Ale buď nie sme dost šikovní, alebo sa Duchovný parlament nevdokaj u mnohých vníma ako nerealistické kriesenie politickej minulosti - i keď to nikdy nebolo jeho náplňou - skrátka, nadácie sa k nám obrátili chrbtom. Okrem menších podpôr - napríklad od nadácie, kde vo výbore zasadaajú traja poslanci Duchovného parlamentu - sa nám toho veľa nepodarilo. Obrátili sme sa aj na Nadáciu PHARE, ktorá vyžaduje spoluprácu občianskych iniciatív z niekoľkých krajín Európskej únie, a hoci sme našli skúsených a obetavých partnerov v Holandsku, úspech zatiaľ nemáme.

Ocitli sme sa teda zoči-voči takémuto rozporu: ľudia vo všetkých kútoch oboch republík, evidentne humanisticky orientovaní, majú záujem a chuť niečo urobiť. Aj dobrovoľná výkonná či koordináčna skupina by sa napokon našla. Ak nám však nepomôže nejaká inštitúcia, splovanie kancelárie jednoducho nezvládneme. Tak sme si povedali - zamierime sa na hľadanie sponzorov, a s Duchovným parlamentom si dáme pauzu. Lenže čo! V Ostrave, rodisku nášho prvého spontánneho klubu, si miestni nadšenci vymysleli tému pre najbližšie zasadnutie: „naš duchovný vklad pre Európu“ - a požiadali redakciu o pomoc. Tak sa v MOSTOCH zase len rozdrnčali telefóny, zabezpečovali prednášatelia, hostia zo Slovenska, autobus pre záujemcov... Nefutujeme: špecifikum Ostravy je mnohonárodnosť, a tentoraz hosťami Duchovného



ERICH FROMM



parlamentu boli zástupcovia všetkých možných menšín - rusínskej, maďarskej, nemeckej, ba dokonca gréckej. A to hlavne: celému stretnutiu udali tón Rómovia. Kresťanský rómsky zbor nám zaspieval a odznelo aj krásne vyznanie rómskeho kazateľa, ktorý mi čímsi pripomínal Patricka Lumumbu, vyzivajúceho bielych a „nebie-lych“ k vzájomnej láske.

Dámy a páni, ešte sme mali vo fyzickom vedomí únavu z dlhej cesty autobusom do Ostravy, keď prišlo pozvanie z Karlových Varov, kde nám vzniká ďalší spontánny miestny klub. Takže zajtra necestujem domov, ale spolu s populárnou herečkou a obe-tavou poslankyňou Duchovného parlamentu Gabi Vránovou a filozofom Erazimom Kohákom strávime nedeľu medzi ľuďmi, ktorí chcú vedieť podrobnosti o Duchovnom parlamente, kde už zabezpečili miestnosť, vo vlastnej réžii vyrobili plagáty, zmobili-zovali miestnu tlač a miestny rozhlas.

Erich Fromm pri vízii svojho hnutia za poľudštenie spoločnosti, kde jedným z nos-ných prvkov bola sieť klubov a skupín, spojených strešným orgánom, vychádzal z toho, že se veci ujmú „*ľudia, ktorým verejné blaho natoľko leží na srdci, že budú ochotní venovať tejto práci veľa energie a času*“. Prax však ukazuje, že tí, ktorým síce verejné blaho leží na srdci a ktorí sa tešia morálnej dôvere, sú bez výnimky ľudia tvo-riví a teda zúfalo zanepřazdnení. Dobrú vôľbu napriek tomu majú, preto sa zaviazali pomáhať dobrej veci podľa svojich možností - niekedy len podpisom. Treba uznať, že pod petíciou na podporu rozšírenia spoločného česko-slovenského televízneho vysie-lania sa skveľú podpisy duchovnej elity oboch štátov, ktorá tvorí jadro Parłamentu.

Lenže túto zanepřazdnenosť členov Parłamentu treba rešpektovať a teda odolať pokušeniu improvizácie - sústrediť sa skôr na to, aby každé stretnutie malo konkrétny výsledok, nielen manifestačný efekt; aby voliči, lebo o tých ide, vedeli, že svojou ini-ciatívou niečo dosiahli, že ich zástupcovia presadzajú ich početné návrhy, ktoré nám do MOSTOV stále prichádzajú, či už je to minimalizovanie následkov rozdelenia, daných legislatívou, predsazovanie kultúrnych kontaktov, prekonávanie čoraz väčšej informačnej bariéry, spoločné presadzovanie práv menšín, presadzovanie multikultúr-nosti ako európskej hodnoty, a vôbec podporovania vzájomného záujmu, ktorý je, ako vieme od Fromma, jedným zo základných atribútov ľudskosti.

Vážení priatelia, dovoľte mi bilancovať. Za svojej šestnácimesačnej existencie sa Duchovný parlament, tento nebyrokratický organismus, ziešiel dovedna šesť raz. Rozposlal na kompetentná miesta dve petície s vyše sto podpismi, jedna mala kon-krétny úspech (vznik prezidentských nadácií pre študentov), druhá, žiadajúca rozšíre-nie televízneho vysielania, je v štádiu konania.

Vznikly tri kluby MOSTOV, čiže priaznivcov Duchovného parlamentu, štvrtý je na obzore, čiže tento trend pokračuje. O činnosti Duchovného parlamentu sa verejnosť dozvedá už aj z masmédií, v poslednom období najmä v Českej republike. Slovom, je tu pohyb, čiže vzniká hnutie v tom čistom poňatí, aké mal na mysli Erich Fromm, keď takéto formy spoločenskej obrody odporúčal v Spojených štátoch amerických.

Dnes už viem, že Amerika nie je len domovinou technokratického spôsobu živo-ta, ale aj občianskych iniciatív s mohutného hnutia svojpomocí. Frommovo apelova-nie na demokratizmus amerického človeka, ktorý sa neuspokojí s pasívnou diváckou demokraciou, istotne nebol bez racionálneho podkladu, a možno sa jeho vízia naplňa bez toho, aby sa o tom zatiaľ vedelo. Isté je, že Erich Fromm by sa nevzdával nádeje.

Som presvedčená, že potrebu poľudštit' spoločnosť mnoho ľudí prežíva aj u nás, i keď sa nedá povedať, že hnutie okolo Duchovného parlamentu je namierené proti

spoločnosti, forsírujúcej zisk. Myslím však, že potreba humanizácie sa vždy začína tam, kde ľudskosť v danej chvíli pociťujeme ako najohrozenejšiu. V Československu je neuralgickým bodom zrazeného humanizmu nadradenie národného princípu nad princíp ľudský, a práve tento pocit vytvára bázu na humanistickú spolupatričnosť. Pritom, ako vieme práve od Fromma, spoločným menovateľom humanistov nemusí byť ani cieľ sám osebe, skôr spôsob správania, súbor postojov. S čistým svedomím možno povedať, že hnutie okolo Duchovného parlamentu veľmi výrazne spája ľudí slušných, schopných zhodnúť sa, mať radosť zo vzájomného stretávania a mať pocit obohatenia z odlišností.

Táto humanistická orientácia československej proveniencie, ak tak môžem pove-dať, celkom určite nevyklučuje myšlienku ozdravenia spoločnosti, naopak, myslím, že ju implikuje. Nie je náhoda, že v Duchovnom parlamente sú aktívnymi poslancami ochrancovia prírody ako je Erazim Kohák alebo Mikuláš Huba, herci Radovan Lukavský alebo Marián Labuda, ktorí vedia tak dokonale precítiť všetky odtienky ľud-ského utrpenia; nie je náhoda, že myšlienku Duchovného parlamentu vymyslel Jiří Suchý, autor najkrajšej ódy na mier, akú poznám, filmu Kdyby tisíc klárinetů, nie je náhoda, že sú v ňom takí veľmajstri súcitu, ako sú duchovní Václav Malý alebo Anton Srholec.

Jedno je isté: prioritu problémov možno československí humanisti nepociťujú rov-nako. Ale ich spôsoby konania i postoje sú dosť zreteľné na to, aby sa vyhľadávali a cítili sa medzi sebou doma.

Ľudská charakterová štruktúra tvorí nedeliteľný celok, o tom ma Fromm presved-čil, preto si myslím, že spoločenstvo biofilov bude vždy ľudstvu užitočné, či už má za cieľ poľudštit' technokratickú spoločnosť alebo zachovať duchovnú kontinuitu dvoch národov.

Dovoľte, priatelia, aby som skončila citátom z Talmudu, s ktorým končí aj Erich Fromm svoju Revolúciu nádeje: „Nie ti je súdené dielo dokončiť, nemáš však právo sa od neho odťahovať.“

PhDr. Soňa Čechová: vydavateľka česko-slovenského týdeníku MOSTY, zakladateľka Duchovného par-lamentu, Bratislava





## Humanismus a tržní hospodářství (Aspekty humanistického tržního hospodářství)

### Úvod

Svůj referát bych rád uvedl vylíčením dvou osobních zážitků. Moji zvědavost na zlatou Prahu probudily události Pražského jara 1968. Trvalo pak čtyři roky, než jsem ji konečně o velikonočních 1972 navštívil. Pamatuji si ještě dobře skličující pocit, který jsem měl při pasové kontrole a konečně nesmírně srdečné přijetí, které na mě působilo nemutelně srdečné přijetí a velkorysé hostění rodinou, kterou jsem navštívil na prosby jejich syna, který pracoval v západním Německu. Protiklad mohl být stěží silnější: Na počátku cesty odmítavé až nepřátelské jednání vojáků na hranicích, cestou do Prahy pokračující pocit kontroly a konečně nesmírně srdečné přijetí, které na mě působilo blahodárně. O napjaté zásobovací situaci jsem se tehdy dozvěděl jen v hrubých rysech. - Ze skupě vystaveného zboží ve srovnání se Západem a z vyprávění o frontách na hodiny dlouhých na určité potraviny a jiné zboží denní potřeby. Dojmy, které jsem zažil o 22 let později na jaře 1994 za své druhé návštěvy u příležitosti jedné obchodní cesty, byly naprosto odlišné. Ovzduší, které jsem vnímal při celním a pasovém odstavování, bylo nesrovnatelně svobodnější, přijetí v hotelu profesionálně přátelské, nabídka v obchodech hojná, překypující a částečně luxusní, pohostinnost v restauracích převážně úslušná, poznamenaná určitou netrpělivostí a podrážděností vlivem vysoké náročnosti. Všiml jsem si i určité tísně našeho českého obchodního partnera, který - asi padesátník - nenašel až dosud žádné místo ve změněných společenských a hospodářských poměrech. V činnosti samostatného obchodního zástupce či zaměstnaného manažera nedosáhl úspěchu, takže nyní vložil svou veškerou naději do spolupráce s nějakým západoněmeckým podnikem. Na konci návštěvy - jak jsem se později dozvěděl - mě potkala předražená cena za taxi na letiště.

Zkušenosti z doby socialismu a po ní ilustrují určitým způsobem přednosti i nedostatky vládnoucích společensko-ekonomických poměrů, totiž: nedostatek zboží a útlak za socialismu, avšak žádnou nezaměstnanost a naproti tomu za současné politické svobody dostatečné zásobování spotřebním zbožím, ale i stoupající nezaměstnanost. Tím jsem pojmenoval oba aspekty, o nichž chci dále hovořit: o humanizaci práce a spotřeby v podmínkách hospodářství.

### K ideji tržního hospodářství

Vhodný názorný příklad tržního jednání nabízí trh uměleckých řemesel na Karlově mostě. Scházejí se tu živnostníci, kteří nabízejí na prodej své zboží bezpočtu zájemců. Dohodne-li se nabídka a poptávka na ceně, za kterou se má obchod uskutečnit, je koupě provedena. Trh tedy není nic jiného, než setkání nabídky s poptávkou. K hospodářské výměně zboží za peníze dochází jen tehdy, slibují-li si obě strany od obchodu nějakou výhodu. Ten, kdo nabízí, si cení více peněz než svého zboží, naproti tomu, kdo se poptává, si cení více hodnoty zboží, které chce získat, než peněžitě

částky, kterou za ně vydá. Průběh výměny se zakládá na svobodném rozhodnutí účastníků trhu. To jsou dva ze tří sloupů, které podírají tržní hospodářství, totiž soukromé vlastnictví a základní svoboda obchodování a uzavírání smluv. Obchodníci na Karlově mostě mohou obchodovat svobodně, neboť se s zbožím, které nabízejí na prodej, mohou nakládat neomezeně, protože je jejich majetkem. Mimoto záleží na jejich svobodném rozhodnutí, komu je prodají, vyjádřeno právnícky - s kým uzavřou kupní smlouvu a nadto ji provedou. Zda a pokud je účinný na Karlově mostě i třetí sloup tržního hospodářství, a to soutěž, to nemohu posoudit. Jedno se mi však zdá jisté: velký počet nabídek nedopouští, aby vznikly mimořádně vysoké ceny; zda dohadování o ceně zamezuje pokles ceny pod určitou hranici, se dá těžko zjistit. Jak nyní zaručit, aby tyto tři sloupy fungovaly podle požadavků na ně kladených?

Předpokladem fungování tržního hospodářství je stát, který chrání práva svých občanů v celém rozsahu. Hospodářský důsledek například vlastnických práv jedince je založen v podstatě na jeho právu, aby jimi byli vyloučeni z nakládání s jeho vlastnictvím, příp. jeho užíváním. Například vlastnictví automobilu je dostatečně chráněno tehdy, když ho ten, kdo ho nevlastní, nesmí prodat, ani používat a že mu v případě přestoupení tohoto zákazu hrozí civilní právní i trestně právní sankce. Vlastník může svobodně občas své auto přenechávat třetí osobě buď za náhradu nebo bezplatně, anebo, když už ho nechce mít, může ho prodat. V případě, že se rozhodne pro prodej svého vozidla, musí být rovněž chráněn vůči eventuálnímu neplnění smlouvy ze strany kupce - jestliže například nezaplatí smlouvenou kupní cenu. Stát se musí tudíž starat také o to, aby uzavřené smlouvy byly také dodržovány. Proto je fungující soudní pravomoc nezbytná. Zajištění smluvní svobody a soukromého vlastnictví jsou současně základním předpokladem vzniku a udržení účinné konkurence.

Typická pravidla pro svobodomyšlný právní stát jsou založena na principu „Co není zakázáno, je dovoleno!“. Soutěž se nedá nafidit, ale musí se zajistit rovnoprávné jednání konkurentů. Zákonem vytvořená pravidla musejí chránit soutěž všeobecným zákazem zakládání kartelů a monopolů.

Závěrem konstatujeme: Zajištění vlastnických práv a záruka smluvní svobody jsou právní, neomezené spolu soutěžící podniky a trhy ekonomickou podmínkou pro to, aby lidé mohli v tržním procesu rozvíjet své různé subjektivní podnikatelské schopnosti, preference, připravenost k rizikům i zainteresování na příjmu.

Tento model tržního hospodářství je otevřeným systémem, který nabízí každému možnost, aby vytvářel svůj život podle svých potřeb. Současné systémy na Západě, které se odlišují od zmíněného modelu - jsou to víceméně tržní hospodářství regulovaná - mají proti tomu armádu nezaměstnaných a stále stoupající počet zchudlých lidí. V následujícím se pokusím vyložit, že by bylo možné těmto špatným důsledkům zabránit připomenutím si ideje volného trhu.

### Humanizace práce

#### a) Práce pro všechny

Neměnně vysoké společenské hodnocení placené práce ve škále hodnot chápe nezaměstnanost jako vadu, projevující se nejen ztrátou části použitelného příjmu, ale i nicneděláním. V důsledku toho vznikají často pocity méněcennosti a pokusy kompenzovat nastávající nudu zvýšeným konzumem televize a alkoholu. Z toho důvodu by měl hospodářský systém chápající základní lidské potřeby se vši vážností umožnit







výdělečnou práci pro všechny. Protože tato podmínka byla v zemích východní a střední Evropy splněna až na konci 80. let a západní Evropa musí od 70. let bojovat se stále stoupající nezaměstnaností, zdá se, že centrálně řízené plánované hospodářství má v tomto bodě převahu nad hospodářstvím tržním. Následující teoretické úvahy ukáží, že tato domněnka není správná.

„Tomu, kdo se ještě neodnaučil divit se, musí náš svět připadat podivný, neboť srážné vinice se neobdělávají, ovoce se nečeše, boty v hotelích se nečistí, chléb a mléko do domu nedonáší, na čerpacích stanicích se benzín nenalévá a okenní skla nemýjí; děti mají pro nedostatek učitelů nepravidelné vyučování; výrobní zařízení, které by mohlo vyrábět, je mimo provoz, protože se stěží seženou řemeslníci pro malé opravy... Na druhé straně milióny pracovníků nenajdou žádnou práci.“ Tato nezaměstnanost je důsledek vysokých pracovních nákladů, neboť pro práci neplatí nic jiného, než co platí pro zboží, které se nabízí na Karlově mostě. Stoupá-li cena, klesá poptávka. Trh práce v Německu se podobá trhu jen velmi málo. „Ceny (mzdy) se nestanoví podle nabídky a poptávky. Jsou určovány tarifními smlouvami mezi svazy zaměstnavatelů a odbory. Trh je tedy na obou stranách propojen kartely. Zatímco jsou na normálních trzích zakázány a trestně postihovány, na trhu práce jsou nejen dovoleny. Smluvené mzdy mohou být dokonce vázány vynucovány pro všechny.“ V 70. a 80. letech byly mzdy vyměřeny příliš vysoko při plné zaměstnanosti a už nemohlo být trhem kontrolováno jejich snižování, takže podniky nahradily lidskou silu stroji. Tento tlak zhopodárnění výroby, vzniklý kvůli vysokým pracovním nákladům, pokračuje dál a způsobil v Německu i v ostatních zemích západní Evropy dosud nevídanou nezaměstnanost. „Nezaměstnanost není žádným selháním trhu, je naopak výrazem skutečnosti, že se zákonem potlačily činnosti trhu (samoléčivé síly).“ Podle socialistického pojetí je spojení trhu práce s kartely nutné, „aby se zabránilo konkurenci pracovníků snižovat mzdy na existenční minimum. Takové nebezpečí však dnes neexistuje. Zkušenosti 50. a 60. let ukázaly, že tržní mzdy přesahují mzdy tarifní a že mohou stoupat i rychleji.“

Nejúčinnější formou jak zabránit nezaměstnanosti by mohla být bezprostřední účast pracovníků na podnikání. Prakticky by se toho mohlo dosáhnout tak, že jedni vložili kapitál a druhí práci s příslibem, že budou dávat k dispozici jako záruční základ část své mzdy, např. 20 % po 5 let. Společenská smlouva, kterou by měli uzavřít mezi sebou vkladatelé kapitálu a pracovníci, předpokládá úhradu, která se pojí s právě přinesenými příspěvky; kapitalisté obdrží přiměřené zúčtování svého vloženého kapitálu, pracovníci přiměřenou odměnu za vykonanou práci. Vznikne-li po této úhradě kapitálu a pracovní činnosti zisk, příp. ztráta, budou rozděleny, příp. uhrazeny v poměru kapitálových a záručních částek.

Případ ztráty, který je v současném systému regulovaného trhu příčinou propouštění z práce, projeví se na mzdě dělníka ve zmenšené míře. Jeho zřeknutí se mzdy mu zaručuje pracovní místo. Není proto už žádným zaměstnancem, nýbrž členem společenství samostatných podnikatelů. Ovšem, takové společenství by dnes nevzniklo, protože žádný pracovník by nebyl připraven, ani by si nemohl dovolit ručení plnou celoroční mzdou, neboť nelze vyloučit, že bude již v prvním roce obchodního podnikání požádán, aby pracoval celý rok bezplatně. Z pohledu věřitelů je jeho příslib ručení neuspokojující, protože pracovník může z vlastní vůle opustit podnik, anebo se může stát práce neschopným pro úraz či nemoc. „Vznik takových podniků by předpokládal omezení rizik pro pracovníka a zajištění záručního příslibu pro věřitele... Účastnické pojištění by tedy muselo bezprostředně ručit věřitelům... Pojištění by muselo za

druhé omezit spodní hranici pro zřeknutí se mzdy u pracovníka... V extrémním případě, tedy když je veškerý základ záruky spotřebován a podnik jde do konkursu, muselo by účastnické pojištění převzít i riziko nezaměstnanosti.“

Vidíte tedy, že tržní hospodářství, které se může rozvíjet nezávisle na omezujících vlivech, umožňuje práci pro všechny. Toto kvantitativní uvažování však nestačí k tomu, aby se chápala výdělečná práce per se za humanistickou. Pro její posouzení je právě tak důležité vědět, jak a kdy musí být vykonávána, zda monotónně, způsobem, který otupuje smysly, anebo takovým, který je duchovně i psychicky podnětný. Za humanistickou práci ve smyslu Ericha Fromma může být považována jen práce, která naplňuje život a duši, která je produktivní.

#### b) Smysluplná práce

Na jaře minulého roku jsem se podílel jako poradce německého podniku, který dodává čerpacím stanicím po celém Německu automobilová příslušenství jako stírače, baterie, žárovky, zapalovací svíčky, na založení dceřinné společnosti v Pardubicích. Základem tohoto opatření byla úvaha, že v České republice se vzrůstajícím počtem automobilů bude nutně stoupat potřeba náhradního příslušenství u čerpacích stanic, která by mohla být nejlépe uspokojována z centrálního skladu. Odpoutejme se nyní od tohoto konkrétního příkladu a představme si, že by na tuto myšlenku přišel sám český partner německého podniku. Vynoří se pak otázka, jak by musel být takový v minulém odstavci popsán podnik zřízen vkladateli kapitálu a pracovníky a pak provozován, aby odpovídal životním zájmům všech zúčastněných. Předpokládejme, že náš český přítel může získat pro skromný začátek žádoucí spolupracovníky: pět skladníků, tři spolupracovníky pro službu venku, kteří prodávají a částečně svázejí díly do čerpacích stanic, tři spolupracovníky pro práci uvnitř a on sám jako obchodní vedoucí i vedoucí podniku. Na prvním místě všichni společně zjistí a stanoví finanční potřebu svého podnikání, kdo poskytne vklad v hotovosti nebo se zaváže k ručení ve výši určitého peněžního obnosu. Současně se musejí smluvit úhrady za různé činnosti a za vložené peníze a jak má být rozdělen zisk nebo ztráta po odečtu úhrad. Konečně musí být současně vyjasněno, za jakých finančních podmínek může jeden ze zúčastněných z podniku vystoupit.

Vycházejíce ze současných skutečných poměrů nepovažujeme za scestné, že každý se nejprve snaží získat pro sebe co největší kus koláče. Jak realistické jsou tyto představy, to se ukáže, když se zapracují všechny úhrady do prvního obchodního plánu, který musí být vypracován a musí obsahovat vedle očekávaných příjmů z prodeje i výdaje za nakoupené zboží a nájemné za sklad. Měla-li by na základě nerealistických očekávání odměn vzniknout pravděpodobně ztráta, pak nezbyvá nic než omezit nároky, nemělo-li by podnik zaniknout už během prvního roku obchodování. Trh si tedy vynucuje do té míry mít rozum.

Užívat rozumu v humanistickém smyslu je úkolem všech zúčastněných. Jedním z podstatných názorů by bylo, aby si každý v podniku vydělal při nejmenším tolik, kolik potřebuje k uspokojení svých základních fyziologických potřeb, jako je bydlení, ošacení a jídlo. V závažném případě to znamená, že se vedoucí podniku a prodavači zřeknou svých odměn ve prospěch skladníků. Ti by jim naopak odstoupili dodatečné podíly na zisku, zlepšili-li se obchodní situace. Vedle těchto převážně finančních úvah je pro posouzení, zda došlo k procesu, proniknutému vzájemně rozumem a láskou, rozhodující způsob, jak se tyto zájmy vyrovnávají. Toho by byl určitě nedostatek, kdyby hrály roli otevřené nebo skryté výhrůžky například vystoupením ze společen-



ství. Jsou-li například respektovány vzájemné nesnáze a úzkosti, nevzniknou žádná trvalá zranění, která nevyhnutelně propukají při pozdějších střetnutích.

Dalším užitečným měřítkem kvality vzájemného jednání je krize: Nezdídka se stává u začínajících podniků, že se nemůže dosáhnout citlivých cílů v předpokládaném čase, jak si vlastník vytyčil. Dobrý národohospodářský a politický příklad pro zklamání očekávání nabízí sjednocení Německa: u východních Němců byly falešnými sliby probuzeny klamně naděje, které vedly ke zklamání a zlosti zejména u všech, kteří byli sjednocením hospodářsky poškozeni, tedy zejména u žen a mužů majících v NDR jistá pracovní místa a po změně se v důsledku mohutné restrukturalizace hospodářství stali nezaměstnanými. Co platí ve velkém rámci, platí i v malém. Jestliže naše dvanáctka zakládá své plánování na tržním poměru neodpovídajícím, přemrštěným optimismu a co možná už v myšlenkách rozděluje kůži medvěda dříve než byl skolen, tj. už předem provádí výdaje na spotřebu na konto ještě nerealizovaných zisků, stane se později chybějící zisk nebo v ještě horším případě vzniklá ziráta příčinou k vážným střetům. Nyní se ukáže, zda vzájemné obviňování brání, aby společenství provedlo základní analýzu chybného vývoje, čímž by se došlo k dalšímu zhoršení situace, anebo zda je vzájemná rozumnost dostatečně velká, aby se bez předsudků zjistily příčiny chybného plánování a dále, zda existuje dostatečná tolerance, aby se přitom solidárně dospělo k přiznání zjištěných osobních chyb jednotlivců. Výpověď „nikdo nepracuje bez chyb“ je tak banální, než aby stála za vysvětlování. Rozhodující pro lidskou společnost je, jak postižení zacházejí s chybami. Mnozí z nás už někdy zažili reakci nějakého pohlavára, který svým podřízeným předhazuje neschopnost, zahanbuje je a sráží. Vzpomínám si na jednoho učitele, který se zvláštěním potěšením zdůrazňoval červeně chyby v sešitech svých žáků, aby už na první pohled vznikl dojem, že práce musela dopadnout zvláště špatně.

Doufám, že jsem vám těmito praktickými ukázkami předvedl, že tržní hospodářství je svou základní idejí otevřeně pro různá chování, jako např. autoritářské či humanistické. Smutně konstatujeme, že sociální tržní hospodářství v Německu se změnilo za posledních 40 let postupně z dominantně autoritativního ve strukturu převážně narcistické, a že se tak čím dál více vzdaluje humanistickým představám. Nesmíme to však připisovat idejí tržního hospodářství, nýbrž naší neschopnosti užívat své svobody opravdu lidsky. Jsou to poměry, které stojí v cestě smysluplné práci, které ovlivnily menšinu v Německu, aby se odvážila zkoušet nové formy podnikatelské činnosti. Vznikly některé samostatně spravované provozy, kterých bylo v koncem 80. let asi 4000 a přibližně 24 000 pracovních míst. Vznikly proto, že vyšly vstříc postmaterialistickým požadavkům, tj. vzrůstající orientaci na nemateriální, sociální a esteticky vyjadřované hodnoty, aniž přitom příliš poklesly pod materiální standard.

Potud k humanizaci práce. Daleko těžší je odpověď na otázku po humanistickém konzumu, neboť psychické újmy, vzniklé na Západě z rozsahu a způsobu konzumu, jsou poznávány teprve v počátcích, aniž by se diskutovalo o opatřeních pro zlepšení situace.

### Humanizace konzumu

Pravděpodobně vám připadá jako odporující skutečnosti, mluvíme-li o nutnosti omezovat konzum, neboť u vás existuje uspokojivá nabídka zboží teprve několik let. Problém konzumu v západním hospodářství, který může nabýt významu dříve či

později i v zemích východní a střední Evropy, pokud nenajdou cesty jak mu zabránit, lze pochopit snadněji, když vám vyličím krátce duševní deformace, které už způsobil konzum v Německu.

Z průzkumu spotřeby v posledních letech vychází jednoznačně najevo, že v Německu je patologický konzum ve způsobu konzumní posedlosti už masovým jevem. Již v polovině 50. let zjistil Fromm, že „člověk dneška... je přímo fascinován možností nakupovat stále víc a víc, lepších a ještě lepších a především nových věcí. Je lačný spotřebovávat. Akt nakupování a konzumování se stal nutkavým iracionálním cílem, samočelem bez vztahu k potřebě nakupovaného zboží a konzumovaných věcí či k radosti z nich.“ Tyto tendence jsou potvrzeny ve zprávě empirického výzkumu kupní posedlosti. Vyplývá z něho, že podstatnými důvody koupě jsou sebezpotvrzování a zastírání slabého sebehodnocení. Vyjadřuje to následující výpověď dotazované: „Když se mi něco nepodaří, pak musím udělat něco, abyš se o toho odvrátila a přišla k sobě... když to nějak musím udělat, jdu nakupovat. Ráda bych se obdarovala, učinila si něco dobrého, nějak se pohýčkala, potvrdila. Mám velkou potřebu být platná, toužím po náklonnosti. Jsem ráda vyhledávána a lidmi přijímána. Proto si kupuji tolik oblečení - chci vypadat stále krásná a zářící. Čeho však skutečně dosahuji, jsou jen potíže a ponižování.“ Z těchto výpovědí vyplývají jasně velikášské představy, které si vyžadují potvrzení, dále hledání potvrzení získáváním konzumních prostředků, vnitřní prázdnota a neklid, které by nemocná ráda zastřela prožitkem velikosti; konečně nezdar, protože představy velikosti byly přemrštěné. K porozumění, že jde u kupní posedlosti o potvrzení „přemrštěných představ velikosti (o uspokojení neurotické tendence k „velkoleposti“)“, poslouží následující výpověď nemocné, která kupuje noty pro svou kytaru. „Mám vždycky takový nějaký pocit, že teprve pak, až budu mít těžké noty, že pak už bych mohla bláznivě hrát na kytaru.“

Tak vyhlíží část německé konzumní skutečnosti. Tento chybný vývoj zadržet a odpomoci mu se sice ojedinele jako úkol chápe, ale vážně diskutované návrhy na řešení neexistují. To asi souvisí s tím, že se sotva kdo zabývá v myšlenkách s tím, jak by takový humanizovaný konzum měl vypadat. Podle Fromma by měl být konzum lidským aktem, „na němž se podílejí naše smysly, naše tělesné potřeby, náš estetický vkus, tj. přičemž jsme konkrétní pocitující, cítící a samostatně usuzující lidé“. Avšak jak má být tohoto cíle dosaženo? Který z konzumentů si zachoval zdravý pocit pro to, co je dobré a co špatné? Jak by také mohl, když ho dennodenně sugestivně vyzývají k nákupu bezpočetné reklamní šoty v rádiu, televizi, v časopisech i v novinách. Téhle bubnové palbě odolávají jen osvícení a disciplinovaní spotřebitelé, kteří dnes představují zanedbatelně malou menšinu. Velká masa podléhá otevřeným nebo skrytým lákadlům reklamních strategií, aby se tímto způsobem alespoň na chvíli stali pány nad vnitřní prázdnotou, která je opět nezřídka důsledkem chyběného nebo chybějícího psychického vztahu k vykonávané práci. Je to vskutku ďábelský kruh, v němž třetí mnozí z nás a o němž dodnes sotva kdo ví, jak by mohl být prolomen.

Zde bych se rád vrátil k předchozímu příkladu společenství samostatných podnikatelů. Předpokládejme, že můžeme mít radost z prvního úspěšného roku podnikání, tj. že jsme ho uzavřeli se ziskem. Společenství zvládlo stálým vzájemným rozmlouváním mnohé potíže vnitřního nebo vnějšího rázu a požívá nyní plody dobré spolupráce. Jeho vnitřní vyrovnanost, jeho materiální spokojenost působí nutně na jeho konzumní chování, tj. ke kompenzačním nákupům nedochází. Bylo by ovšem iluzorní věřit, že jsou tyto sebeuspokojení lidé imunní vůči jakékoliv reklamě, neboť její metody jsou občas příliš rafinované, než aby se jim mohl člověk zcela vyhnout. Především by se





neměla asi minout účinkem reklama drahých výrobků, které jsou současně proklašovány za vysoce hodnotné, takže i volba jejich konzumu je prakticky omezena.

Vidíme, že tržní hospodářství se nevzpírá žádnému konzumu, který škodí zdraví. Až teprve tehdy, když se stane odpor jednotlivých spotřebitelů masovým hnutím, nastane tržní reakce: výroba je přizpůsobována novým přáním spotřebitelů. Avšak kdo ji má artikulovat?

Organizace spotřebitelů by byly nejpůsobilejší, aby veřejně zastupovaly směrnice pro humanistický konzum. Až dosud vidí samozřejmě svou hlavní úlohu v upozorňování na zdravotní rizika. Kdyby měly svou úlohu rozšířit, byla by zvláště vhodná oblast potravin pro popsání, jak by měl vyhlížet humanizovaný konzum. Bylo by třeba zdůraznit nejen zvláštní kvalitu výrobků, vyrobených v extenzivně provozovaném zemědělství, nýbrž i na zřeknutí se používaných chemických prostředků během produkčního procesu. Největší potíž by spočívala v přesvědčení spotřebitele, aby na úkor jiných výdajů vydával více za vysoko hodnotné potraviny.

Protože taková vysvětlovací kampaň má s ohledem na stávající poměry vyhlídku na úspěch jen dlouhodobě, zůstala by jako opatření s bezprostřední účinností drastické redukce reklamy. To se však setkává se dvěma těžkostmi: nejdříve by se měla podvázat každá reklama těch výrobků, které jsou prokazatelně škodlivé pro zdraví, jako jsou například cigarety a alkohol. Vedle omezeného zákazu reklamy by musela být sugestivní propagace nahrazena věcnou informací, která umožní spotřebiteli racionálně se o koupi rozhodovat. Dozorem nad zachováním předem rozhodnutých směrnic pro věcnou reklamu by měl být státním hospodářstvím zřízený ústav s výborem odborníků v čele, protože taková směrnice se může účinně rozvíjet, jen když se žádný podnik nemusí bát, že bude poškozen nekalou reklamou konkurenta.

V Německu nelze v současné době počítat s tím, že se skuteční načrtnutná dobrovolná sebekontrola, neboť státní hospodářství nechce utrpět očekávanou ztrátu obrátu. Spíše se bude nadále sázet na hospodářský růst, což současně znamená i růst spotřeby, i když už nepodporuje blaho člověka, ale škodí mu, protože závislost lidí na konzumu je z hlediska humanisty marným pokusem „potvrzovat nejisté Já tím, že mám zprostředkovanou moc nad věcmi a lidmi“. Je to tento na Západě převládající narcismus, který převrací pohled na skutečnost a nedopouští, aby došlo k pronikavým změnám. Zlepšení situace si lze představit jen uznáním humanizovaného konzumu na politické úrovni a podpořit ho zákonem proti nekalé reklamě. Pro země východní a střední Evropy může tato negativní zkušenost jen znamenat: Braňte se počátkům tím, že budou kontroly reklamy zakotveny předem v zákoně.

(překlad VŽ)

Peter Wriedt: ekonom, člen představenstva Mezinárodní společnosti Ericha Fromma v Tübingen.

Rainer Otte

## 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 pokojně a v souladu s jejími 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 „Moderní doba“ (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 závora, 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 zbavování své svědomitosti a „znegramotnění“ (Dobischat, Lipsmeier 1991, Bardmann 1994). Taylor označoval prohrěšky 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

21





strojí, 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 píšťalky „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 humanistiky 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 rukou 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 rajónu 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 Maryann Kellerová došla k závěru, že zaměstnanci Toyoty podávají každý rok 1,906 mil. zlepšovací návrhů. Z toho jich bylo 95 % přijato. A v jejich důsledku bylo třeba sáhnout v průběhu roku 1,8 milionkrát do pracovního procesu (Kellerová 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 zvenci 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 Management“ 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 společně 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. Frommův 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. Jejich 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 plánování, samostatně organizované další sebevzdělávání (Schmidt Brasse 1994, Spolkový ústav ochrany práce 1993, Otte 1994). Pro Fromma nesmí však končit demokratizace hospodářství v firemních vrstev. Chtěl rozšiřovat právo spolurozhodovat i na spotřebitele a veřejnost (Fromm 1955). Takle 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 neobracejí 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 fidicní 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 sblížení principů řízení v samostatně organizovaných podnicích a konvenčních podnicích, kde se stále více uplatňuje participativní 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 občin, kibuců a družstev (Fromm 1955). Současné trendy v ekonomické 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 snaží 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 průmyslově společenské a organizačně psychologické studie došly k výsledkům, které si protířejí. Uvedu pro to 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 „dlíň, 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, mysl, 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 přející, aby byli ovládnáni, 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, handicapy atd. Stále se opomíjela 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 podrobeny chaotickým proměnám. 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 opatřím.

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 pracovní relevantní tok informací, na vlastní síť vztahů, jinak nic nefunguje. V ní se člověk rozpouští, nevyčísitelně rozříznut“ (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 přítom naivním optimistou. Z jeho knihy „Strach ze svobody“ je možno se poučit, i proč se lidé nechápu svobod, které se jim nabízejí.

„Tezi 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 naučil ještě přivést své intelektuální, emocionální 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, radostně 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 blokuji, vlastní iniciativa je odpirána, 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 duši 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 nezdárka 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 závodech 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 Siemensu konstatovala: Pokud je otevřen skupinám komunikační a rozhodovací prostor, je možno počítat s rostoucím zájmem pracovníků (Grob 1994). Zavedení 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 skutečnosti samostatnosti zabraňováno. Účte 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 „Celem 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 automobilech. 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. Netrvám, že uvedení negativní vývoj platí jako reprezentativní. Kdo je přijme jen s pokrčením ramen a mluví o normativní síle toho, co se stalo, s rezignací, zřídka se možnostmi přetvářet poměry. Smyslem uvedení stinných stránek nových pracovních poměrů je přiostrit 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, neodvratitelně 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 normalnosti“ neproduktivní charakterové orientace. Podmiňují poměry závislosti, projevují se v blokádách 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 střízlivá 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 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 továren 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. Žadány 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 zaměšnávat 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 manažer a poradce, vyslovuje, pokud jde o vedení, názor: „Nejlepší zásadou manažera musí být: stále pochybuji o všech pravidlech“ (Fourier 1994). Podniky se dodnes zabývají starou zásadou zavírat oči před okolním světem - což je často bolestná opovázlivost. Toto sebekritické počínání je s to zahájit proces „reflexivní modernizace“ (Beck 1988).

„Zainteresování“ pracovníků není tedy výlučnou tendencí. Jako korunního svědka pro své tvrzení použiji 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 tímto novým nárokům vsític 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 příměřené stimulační 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 skupinově 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. Karmann, 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. Wilfried Mayer, personální vedoucí firmy, stojí 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 kategoričného 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 odvážíla jít společnost Volkswagen. Vedení podniku a závodní rada jednaly

o čtyřdenním pracovním týdnu, 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 solidární společenství“. Na tom se nepodílí jen VW a Audi, ale i španělský podnik SEAT a česká Skoda.

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. Třiprocentní 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 soustavy 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 narazí 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 děravější 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 nespĺňují nároky, kladené na solidní, ofesům 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 nebezpečnostvům průmyslové společnosti žádá Fromm rozhod 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. Vyzařuje 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. Vím, 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 společnosti 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).