

*Volnost - Rovnost - Bratrství ?*

Podniky z pohledu teorie  
trojčlennosti sociálního  
organismu



# Cíl a obsah prezentace pro ředitele

---

## Cíl:

- Seznámit Vás s myšlenkami o teorii trojčlennosti sociálního organismu, které se v dnešní době stávají stále populárnější

## Obsah:

- Co je to úspěšný podnik („podnik světové třídy“)
- Teorie trojčlennosti sociálního organismu
- Jak diagnostikovat problém v podniku a jak jej léčit
- Ovlivňují kulturní rozdíly úspěšnost podniku?
- Podniková dynamika, podniková energie. Kde se bere?



# Co je to „úspěšný podnik“?

- Úspěšní kráčí stále dopředu, z „temnoty ke světlu“, výš a dál. Současný manažerský slovník tomu říká *Continuous Improvement*.
- Cílem je tvorba hodnoty pro všechny zúčastněné.
- Každý zúčastněný člověk (zákazník, majitel, zaměstnanec) prožívá své hodnoty hospodářské (ekonomické), společensko-politické a také kulturní (duchovní).
- Uvést tyto rozdílné a současně společné hodnoty do souladu lze jen tehdy, pokud se tyto tři druhy hodnot nesháňují, tj. nepletou dohromady. Jinak vždy dochází ke konfliktům.



## Prvky „trojčlennosti“ v myšlení západních politiků

- „...Často si společnost představují prostinkou metaforou jako trojnožku. Jedna noha je stát, druhá hospodářství a třetí občanská společnost. Zjevně nelze usednout na stoličku, která má jednu nebo dvě nohy, ani na takovou, která má jednu nohu delší či kratší než ostatní. Potřebujeme zkrátka tři pevné a vzájemně vyrovnané nohy. Není tak těžké přijít na to, čeho je třeba, aby tyto tři instituce a struktury byly v nastávajících letech dost pevné, aby unesly společnost...“

Hillary Clinton, z projevu na Fóru 2000, Praha, říjen 1998.



# Sociální zákonitosti jsou jako „přírodní zákony“

- Přírodní zákony působící kolem nás a v nás nemůžeme změnit. Můžeme je respektovat a spolupracovat s nimi. Nesoulad (rozpor, neshoda) mezi skutečností a přírodním zákonem se často nazývá nemocí.
- Teorie trojčlennosti sociálního organismu je snahou o pochopení a popsání některých zákonitostí, které fungují v lidské společnosti.
- Teorie trojčlennosti sociálního organismu vystupuje výrazně do popředí **až po uspokojení** základních životních („zvířecích“) potřeb člověka a společnosti, jakmile má člověk **možnost volby a určité svobody**.
- Dnes, s narůstajícím volným časem, narůstající svobodou a demokracií, se tato teorie stává jednou z prioritních otázek uspořádání každého lidského společenství.



# A. H. Maslow (1908–1970, americký psychoterapeut) popsal vývoj potřeb člověka jako pyramidu



# Historie zkracování pracovní doby na Západě

- 1828 = 82 hodin týdně
- 1875 = 72 hodin týdně
- 1900 = 60 hodin týdně
- 1913 = 57 hodin týdně
- 1918 = 8 hodinový pracovní týden
- 1932 = 42 hodin týdně
- 1956 = přechod na 5denní pracovní týden
- 1965 = 40 hodin týdně
- 1995 = 35 hodin týdně v některých odvětvích

(Zdroj: Speier, F.: Moosleitners Magazin 9/1992.)

→ Celkově větší výroba s nižším počtem hodin (díky vyšší produktivitě) může být považována za zdroj „uměle vytvořené“ nezaměstnanosti, protože uvolněná pracovní síla a úsilí nebyly nasměrovány do nevýrobních oblastí.



# „Pracovní doba“

- Co je to „pracovní doba“?
- Co je cílem pracovní doby? Prodávát čas za plat, prožít něco, darovat něco? Jak se chová tělo – mysl – city člověka během pracovní doby? Je důležitý čas nebo intenzita?
- Jaká je pracovní doba na „Východě a Jihu“ ve srovnání s pracovní dobou na Západě?
- Vede uvolnění pracovní síly v důsledku zvýšení produktivity práce k správnému přesunu prostředků do sociální oblasti, nebo jsou prostředky nesmyslně utráceny za uměle vytvořené „potřeby“?



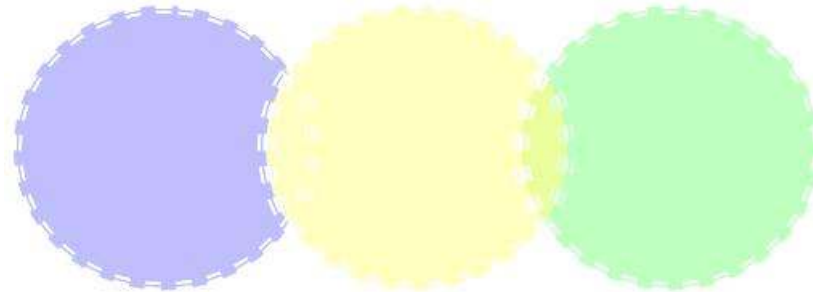


# Teorie trojčlennosti sociálního organismu

- Dr. Rudolf Steiner (1861-1925, zakladatel Anthroposofie, inspirátor biodynamického zemědělství, waldorfského školství, léků Weleda a Wala, hnutí Camphill s péčí o postižené, atd.) se ve svých přednáškách k dělníkům pokoušel zabránit nástupu marxismu a pokoušel se přispět k uspořádání Evropy po I. světové válce ve smyslu zkušeností Švýcarské konfederace.
- ... bohužel se mu to nepodařilo, ale zdá se, že jeho teorie trojčlennosti sociálního života opravdu platí.
- ... protože tam, kde se objevují v sociálním životě a ve světě vůbec nějaké konflikty, lze vždy nalézt zásadní porušení principu trojčlennosti.



# Teorie trojčlennosti sociálního organismu



VOLNOST – ROVNOST – BRATRSTVÍ

Sféra lidského života:

KULTURNÍ – POLITICKÁ – HOSPODÁŘSKÁ

Filozoficko-náboženská trojčlennost:

Duch – Duše – Tělo

Přirovnání ve vztahu k přírodě:

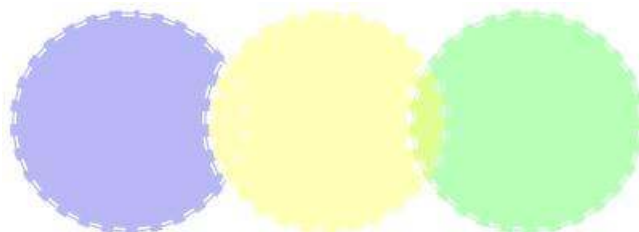
BEZZÁSAHOVÝ PRALES – BOTANICKÁ ZAHRADA - POLE

(volnost bez omezování - stejná práva, ochrana všech - „plevel musí ven“)



# Teorie trojčlennosti sociálního organismu

- Mají být všechny tři životní činnosti spravovány z jednoho centra?  
A mají být spravovány dle týchž principů?



- V kultuře, filozofii a vědě (VOLNOST, SVOBODA) mají rozhodovat jedinci (ale také nést plnou osobní odpovědnost).
- V politice (ROVNOST) mají rozhodovat všichni (demokracie).
- V ekonomice (BRATRSTVÍ) mají rozhodovat skupiny odborníků.  
*(V ekonomice, podobně jako v lidském fyzickém organismu, je demokracie neefektivní; v takových případech to příroda řeší jasnou hierarchií; každý má plnit svůj úkol, jinak je organismus nemocný; vše má být podřízeno společnému „bratrskému“ cíli a principu zákazníka externího i interního).*



# Příklady konfliktů při narušování trojčlennosti

- Odborář, očekávající stejnou mzdu pro všechny (rovnost na nesprávném místě, kde má být bratrství) a snažící se mluvit do odborných problémů.
- Manažer (politik, sportovec, umělec) zneužívající své postavení a očekávající beztrestnost při přestupcích (dopravních, proti bezpečnosti práce, atd.), tj. tam, kde má být rovnost před zákonem bez ohledu na postavení a zásluhy.
- Otec, živitel rodiny, příkazující svým dětem jakou hudbu mají poslouchat, co mají číst, jak mají myslet a čemu mají věřit (ekonomika vládne kultuře).
- Stát, snažící se spojit své politické úkoly také s hospodářskou mocí, a nebo potlačující svobodné projevy kultury, vědy, náboženství, školství.
- Poslanec, snažící se předepsat lékařům (odborníkům), jakou metodou mají léčit pacienty, nebo umělcům, jak mají tvořit.
- Učitel, propagující ve škole politickou stranu nebo církev. Nebo učitel, učící ve státní škole proti svému přesvědčení něco, co mu bylo předepsáno státními osnovami a tedy stále žijící v niterném rozporu (ve lži).
- ... → korupce, manipulace veřejným myšlením, mafie, totalita nebo anarchie



# Ideální projevy trojčlennosti ve společnosti

- Silný stát = zajišťující bezpečnost pro všechny; zajišťující **rovnost** = rychlou vymahatelnost práva, s jednoduchými zákony a minimálním aparátem; zajišťující volnost/svobodu pro kulturní a vědecké pracovníky i pro školy (také pro jednotlivce, myslící a tvořící zcela jinak, než všichni ostatní).
- Silné podniky = nezávislé na politice, dodržující zákony, sponzorující potřebné, pracující na principu **bratrství** (důvěry a respektu k jasné hierarchii, uvnitř vzájemně obětavě spolupracující na naplnění společné vize, s prvky společného vlastnictví nebo společným podílem na zisku a ztrátách, jako v rodině).
- Silná vědecká a kulturní sféra, nezávislá na politice i ekonomice; **svobodná**, ale dodržující princip **osobní odpovědnosti individua** a transparentnosti.
- Nabídka různých forem škol a vzdělávání, nezávislého na státu, dostupného pro všechny.
- Nabídka různých forem zdravotnictví, nezávislého na státu, dostupného pro všechny.



## Příklady pozitivních projevů trojčlennosti v podniku

- Spravedlivá mzda (Job evaluation, týmová prémie za výkon, individuální prémie za individuální iniciativu a schopnosti, podíl na zisku a ztrátách)
- Pověření správcovstvím - delegování pravomocí a odpovědností – řízení podle cílů (cílové dohody, Balanced ScoreCard)
- Sdružování - samostatné výrobní týmy (SVT), business týmy (BT)
- Volba mluvčího v dělnických týmech SVT
- Rozšiřování práce (Job enlargement) a obohacování práce (Job enrichment) – TPM, zlepšování, projekty, seberealizace, role v týmu, týmová jádra.
- Formulování jasných pravidel a „hodnot“ na dílně (společné zákony)
- Mezi týmy typu „dodavatel – zákazník“ jsou interní písemné dohody „win-win“
- Podpora otevřené komunikace a důvěry, eliminace strachu
- Spolupráce s odbory, s občanskými iniciativami a s regionem
- Podpora individuálních zájmů v rámci ekonomických a řídicích možností
- Podniková škola pro talenty, možnosti profesního růstu pro všechny
- Možnost podílet se na strategii, rozhodování, řízení, zisku a ztrátách
- Podnikový ombudsman, podniková smírčí řízení (možnost se dovolat)

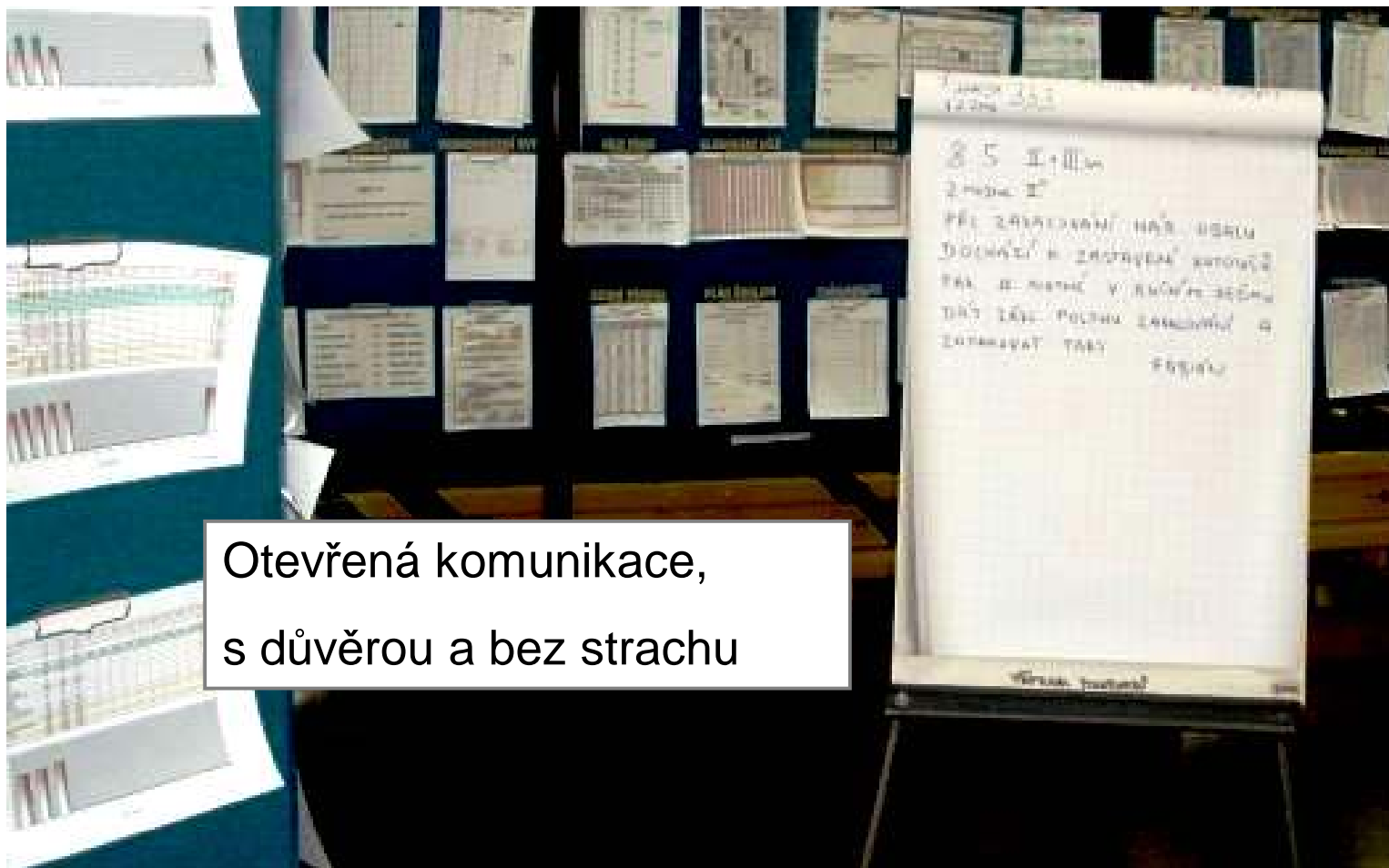


## Příklady pozitivních projevů trojčlennosti v podniku

Jasně zákony (společné hodnoty), vytvořené samotným týmem (nikoliv seshora)



## Příklady pozitivních projevů trojčlennosti v podniku



Otevřená komunikace,  
s důvěrou a bez strachu





## Příklady pozitivních projevů trojčlennosti v podniku

Veřejná a transparentní týmová hodnocení.



## Příklady pozitivních projevů trojčlenosti v podniku

Společné řešení problémů  
v týmu dělníků.



# Příklady pozitivních projevů trojčlennosti v podniku



Společná konference týmů s vedením.  
Otevřený a týmový přenos znalostí.



# Případová studie (Otrokovice 1989 – 2008)

- Baťovská tradice Zlína a přirozená schopnost lidí z regionu vzít si na sebe odpovědnost za svou budoucnost.
- Po revoluci od r.1990 vyvstala zásadní myšlenka: Jak uplatnit sociální trojčlennost ve složitých podmínkách transformace-privatizace? Jak přiměřeně situaci pružně adaptovat ideály sociální trojčlennosti? Jak se nenechat „převálcovat“ silnou direktivní německou kulturou koncernu, který nás podceňoval a netušil nic o ideách trojčlennosti?
- Zodpovědnost za 3500 zaměstnanců a za region vedla k postupnému zavádění všeho, co mohlo pomoci k úspěchu a co bylo možno sladit ve smyslu trojčlennosti:
  - disciplíny = kvality a bezpečnosti, osobní odpovědnosti, profesionality
  - budování důvěry jako něčeho, co nelze koupit = „ne tlak, ale tah...“; sociální smír
  - týmové práce a delegování na všech úrovních
  - přiměřené aplikaci „japonských“ metod (JIT, TPM, KANBAN, SMED, atd.)
  - vlastní adaptaci všech moderních manažerských metod (např. na naši adaptaci BSC se přiletěl podívat i tvůrce tohoto systému Prof. Kaplan z Harwardu)



## Případové studie (problematické závody koncernu)

- Irsko, Dublin; Newbridge, Skotsko; Gislaved, Švédsko – proč byly zavřeny?
- Traiskirchen, Rakousko: ekonomika spojená s politikou – proč skončil?
- Timisoara, Rumunsko: rakouský management, na stejné práci Rakušan placen 40x lépe, než rumunská manažerka; povýšené jednání s „cigánama“; diktatura místo bratrství; neschopnost správně motivovat rumunské zaměstnance.
- SLP, Mexiko: nový dobrý mexicko-americký management, ale velmi silné odbory nechápající svou roli (např. odbory mají 7 odborníků, mají vlastní IE); špatná rozhodnutí německého a portugalského managementu v nedávné minulosti, např. i ustoupení odborům a neschopnost vysvětlit zákonitosti budoucího vývoje nákladů; německá neschopnost se vyrovnat s mexickou kulturou a mentalitou. (Naopak pozitivní příklad práce s mexickou mentalitou = Ford Hermosilo, nebo výroba membrán řízená pracovníkem z Otrokovic...)
- Alor Star, Malajsie: spojení s náboženstvím a politikou (jak regionální, tak vůči dřívějšímu vlastníkovi), dělníci „prodávají svůj čas“. Tři místní národnosti + evropané, vzájemné kulturní nepochopení (duchové, „yes sir“, „fifty-fifty“)



# Podniky – stanovení diagnosy

- Subjektivní stav pacienta
- První objektivní nález
- Anamnéza
- Hypotéza o diagnóze, ověření hypotézy testy
- Pátrání po hlubších příčinách → najít ložisko infekce, najít zasutá traumata z dětství, strach, pocit viny, traumata při porodu, dědičnost, kulturní kořeny, ...
  
- Pátrání po hodnotách (etikoterapie)
- Pátrání po zdrojích energie a stupni entropie:
  - Otrokovice: „Musíme se vyrovnat Němcům...“
  - Púchov: „Musíme předběhnout Otrokovice...“
  - Systém časem ztrácí energii, lidé se unaví (i mentálně, i z hlediska vizí a cílů)
  - Starat se o energetické pole své a svých podřízených, rozvíjet emoce a vážit si jich, ale strukturovat a využívat je správným směrem



# Leadership: Vést druhé znamená vést sebe

- Silný podnik = silné bratrství. Je to jasná dělba práce, důvěra, delegování, dodržování dohodnutých pravidel, jasné stanovení cílů a jejich měření.
- Dobře hrající profesionální orchestr pod vedením profesionálního a kreativního dirigenta, který se sám také dále rozvíjí.
- Profesionalita = čas x proces učení.
- Všichni společně se učíme...
- Kdo nedokáže řídit sám sebe, těžko bude správně řídit druhé.
- Disciplína – začíná u mne.
- Důvěra – nedá se „koupit“, buduje se ale „dáváním“ (konto důvěry).
- Úspěšný podnik (stejně jako úspěšný stát) je ovlivněn dlouhou historií atmosféry, myšlenek, citů a slov, ze kterých vznikl. Nic nevznikne z „ničeho“.
- Důvěra = respekt = úcta k obecnému lidství a osobnosti druhého člověka.
- Elitářství („zpanštění“) – pýcha a pocit výjimečnosti jsou nebezpečné.
- Největší překážkou rozvoje je úspěch



# Co je to „úspěšný podnik a jaké hodnoty tvoří?“

- Úspěšní se nezastavují a rozvíjejí se stále výš a dál. Současný manažerský slovník tomu říká *Continuous Improvement*.
- Cílem je tvorba hodnoty pro všechny zúčastněné. Každý ví, co z toho má.
- Každý „zúčastněný“ (zákazník, majitel, zaměstnanec) nachází pozitivní hodnoty hospodářské (ekonomické), společensko-politické a také kulturní.
- Všichni ví, že dohodnout se na společných hodnotách lze jen tehdy, pokud se tyto tři druhy hodnot nesháňují, tj. nepletou dohromady, protože jinak dochází ke konfliktům.

