

Participatívna demokracia II

Pokračovanie ukážky kapitoly o participatívnej demokracii z mojej knihy „Sociálna trojčlennosť“. V prvej časti sme si povedali o tom ako funguje participatívna demokracia na komunálnej úrovni vo viacerých krajinách sveta a v SR, v druhej časti si povieme viac o participatívnej demokracii v ekonomickej a kultúrnej oblasti.

Participatívny menežment – SEMCO

Existuje aj snaha niektorých slobodne uvažujúcich podnikateľov a manažérov, zaviesť participatívnu demokraciu aj do firiem a organizácií. Vtedy hovoríme o participatívnom manažmente. Participatívny manažment prináša pracujúcim a spotrebiteľom príležitosť samosprávne sa vyjadriť k ekonomickému životu, solidaritu s ostatnými, spravodlivé príjmy za prácu, rôznorodé príležitosti a možnosti a ekologickú rovnováhu. Tieto ciele sa usiluje dosiahnuť nasledujúcimi spôsobmi:

- participatívne vlastníctvo výrobných prostriedkov
- zamestnanecké a spotrebiteľské rady, v ktorých majú ich členovia individuálne a kolektívne slovo pri prijímaní rozhodnutí v rozsahu, v akom na nich tieto rozhodnutia vplývajú, či už ako na jednotlivcov alebo ako na skupiny – samospráva
- odmena za spoločensky hodnotnú prácu úmerná jej trvaníu, intenzite a vynaloženému úsiliu – spravodlivá odmena
- alokácia pomocou kooperatívneho vyjednávania medzi zainteresovanými pracovníkmi a spotrebiteľmi, ktorá bude prebiehať prostredníctvom podnikových rád – participatívne plánovanie

Tieto základné body participatívnej demokracie sú vo veľkom súlade s myšlienkami sociálnej trojčlennosti v hospodárskej oblasti, aj keď veľa závisí od samotného spôsobu realizácie takto chápaného participatívneho manažmentu v praxi.

Najslávnejším príkladom participatívneho manažmentu na svete je brazílska spoločnosť SEMCO. Majiteľom a generálnym riaditeľom je Ricardo Semler. Tento pozoruhodný človek je skutočný sociálny vizionár. Je autorom kníh „*Podivín*“ a „*Sedemdnový víkend*“, v ktorých opisuje svoju cestu k hľadaniu a nakoniec aj realizovaniu podoby podniku, v ktorom vládne princíp bratstva. Semler to nazýva „sloboda v práci“, ale z pohľadu trojčlennosti ide v skutočnosti o uplatnenie princípu bratstva.

Semler vybudoval podnik SEMCO, ktorý nemá vo svete obdobu. SEMCO je holding, s 3 tisíc zamestnancami a obratom okolo 240 mil. USD, združujúci množstvo aktivít, hlavným však je výroba strojov a prístrojov. Podnikateľ Ricardo Semler bol ocenený ako „globálny vodca zajtrajška“ na [World Economic Forum](#). SEMCO vďačí za takýto úspech modelu participatívneho manažmentu, ktorý bol zavedený pred takmer 25 rokmi.

SEMCO nemá organizačnú štruktúru, žiadne päťročné strategické plány, zoznam hodnôt, deklarované poslanie, dress code, ani písané pravidlá. SEMCO má len niečo, čo mnohí zamestnanci úsmevne nazývajú „manuál na prežitie“, sprievodcu pre

firemných nováčikov napísaný vo forme komiksu. Všetci zamestnanci, vrátane radových pracovníkov vo výrobe, si sami organizujú svoj čas. Nerozhodujú len o tom, kedy pracovať, ale aj koľko pracovať. Či robíte v sobotu, nedeľu, cez týždeň, večer alebo ráno, poobede, je úplne na vás. Sami si určujete, čo budete robiť, s kým a ako. Keď príde nový zamestnanec do podniku, riaditeľ mu povie, nech sa poprechádza po podniku a nech si vyberie, čo chce a s kým robiť, do akého tímu sa zapojí alebo nech vytvorí nový. Tímy založené na princípe vzájomných sympatií a užitočnosti sú základom fungovania podniku. Vzťahy v tíme, tak ako v bežných rodinných alebo priateľských vzťahoch, si ľudia budujú a udržujú sami, asociálne správanie a neschopnosť spolupráce je okamžite viditeľná a taký človek sa sám vylúči. Tímy si volia svojho hovorcu, ktorý je akýmsi neformálnym vedúcim vystupujúcim navonok.

Veľký význam má podniková rada, ktorá sa skladá zo zástupcov zamestnancov a manažmentu. Podniková rada ako vrcholný riadiaci orgán rozhoduje o všetkých záležitostiach riadenia a rozvoja podniku, investovania, stratégie atď. Formovanie a rozbeh činnosti tejto podnikovej rady bol spočiatku veľmi ťažký, ale nakoniec sa rada uchytila a dnes úspešne funguje, celkom v súlade s myšlienkami sociálnej trojčlennosti. V podniku v zmysle brazílskych zákonov stále fungujú odbory, ale ich úloha aj podľa záujmu zamestnancov stále klesá, úmerne tomu ako rastie váha podnikovej rady a vzrastajúcej miery vzájomnej dôvery a spolupráce v podniku.

Spoločnosť nemá interný audit. Nikto jednoducho nemá záujem podvádzať. SEMCO sa snaží mnohými spôsobmi podporovať atmosféru dôvery medzi svojimi zamestnancami. Všetky organizačné jednotky majú podiel na zisku. Veľké percento zamestnancov si určuje svoj plat. Zároveň všetci môžu vidieť platy a kompenzácie vyplácané iným. Zamestnanci vedia, že ak by sa mali vyplácať nadmerným spôsobom, budú ich kolegovia očakávať podobné zaobchádzanie na úkor zisku všetkých.

SEMCO nemá manažment v klasickom zmysle, klasická hierarchická štruktúra vedenia podniku je zrušená. Má hovorcov tímov (projektových vedúcich) a miesto manažérskych vyšších pozícií sú koordinátori a poradcovia, ktorí radia a pomáhajú organizovať a koordinovať činnosti jednotlivých tímov, aby fungovali ako celok. Hovorcovia aj koordinátori sú vyberaní a hodnotení samotnými zamestnancami. Administratívnych pracovníkov je minimum, dokonca nemajú ani zvlášť kancelárie. Existujú akési univerzálne kancelárie, vybavené potrebnými zariadením (PC, skenery, tlačiarne, kopírky...), ktoré môže používať každý administratívny pracovník podľa potreby, ale aj koordinátor alebo bežný zamestnanec ak potrebuje. Administratívni pracovníci a teda aj každý, kto nepotrebuje byť v určitej chvíli priamo v podniku, môžu pracovať aj z domu.

Každý pracovník má priamy a neobmedzený prístup ku každému inému zamestnancovi, manažérovi, administratívne pracovníkovi a i. Ani samotný majiteľ podniku Semler nemá vlastnú kanceláriu a používa spoločnú. Všetci pracovníci môžu prísť za ním a opýtať sa na všetko, čo sa týka činnosti podniku. Klasické porady tým tiež odpadávajú. Ľudia sa môžu radiť, kde chcú, kedy chcú ako uznajú za potrebné.

Všetky informácie o podniku a jeho činnosti sú verejne prístupné a každý sa môže informovať o čom chce, vrátane aktuálneho stavu cash-flow, tvorby zisku, rozdelenia zisku, platov a odmien ostatných a iné. SEMCO je tým absolútne

transparentným podnikom. V SEMCu sa rozhoduje o plánovaných investíciách a projektoch spôsobom participatívnej formy rozhodovania, zamestnanci vyjadrujú svoju podporu myšlienke alebo plánu v hlasovaní. Semlerov hlas je jeden z 3 000.

Otázkou sú vlastnícke vzťahy. Vlastníctvo podniku zatiaľ nie je v rukách zamestnancov. Myšlienka zmeny vlastníckych vzťahov sa v tomto modeli nerieši, nie je primárne dôležitá. Dôležitým je skutočne pochopený a v slobodnej atmosfére uskutočnený princíp bratstva s reálnou spoluúčasťou pracujúcich na zisku, riadení a zodpovednosti. Samotná zmena vlastníckych vzťahov, nevytvorí ešte prosperujúci podnik a neprinesie automaticky spravodlivosť pre pracujúcich. V modeli „slobodných firiem“ sa ide na to iným spôsobom. Prvotná je zmena formy spolurozhodovania a spoluzodpovednosti, vlastnícke vzťahy sú druhotné. Možno raz príde čas, kedy sa ľudia rozhodnú zmeniť aj vlastnícke vzťahy a premeniť firmu na nejakú formu družstevného podniku alebo zamestnaneckej akciovej spoločnosti, nikto tomu nebude brániť je to len otázkou prirodzeného vývoja.

V posledných rokoch sa deje určitý vývoj aj týmto smerom, časť tímov zamestnancov sa osamostatňuje a zakladajú si vlastné firmy, väčšinou družstvá a tie ďalej spolupracujú s bývalou materskou spoločnosťou, prenajímajú si od nej priestory a výrobné prostriedky. Tak vzniká prirodzeným spôsobom celá sieť vzájomne spolupracujúcich malých firiem, akýsi zárodok asociácie, kde sú medzi nimi uzatvorené nadštandardné vzájomne výhodné zmluvy a materská firma začína čoraz viac slúžiť ako akýsi subjekt poskytujúci prenájom výrobných prostriedkov, know-how, koordináciu a pod, čiže činnosti idúce smerom k napĺňaniu predstavy o úlohách asociácie v hospodárskej oblasti podľa konceptu sociálnej trojčlennosti. Semler sa tiež prikláňa k tej myšlienke, že podobne ako v koncepte sociálnej trojčlennosti, správa kapitálu (ako súčasť duchovného článku) vyplýva zo schopností ľudí. Preto kapitál má byť spravovaný nie na základe dedičstva, politickej alebo inej príslušnosti ale výlučne na základe schopností zmysluplne spravovať kapitál daného podniku. Zatiaľ sa za najschopnejšieho javí Semler, ale zdá sa, že ani on nebude stále trvať na rodinnom charaktere a vlastníctve podniku. SEMCO sa môže pretransformovať do podoby nadácie (podobne ako je to v obchodnom reťazci Ikea, kde majiteľom podniku je nadácia), ktorá by spravovala a riadila majetok firmy a poskytovala akýsi servis k vyššie uvedeným činnostiam pre sieť na ňu viazaných zamestnaneckých firiem.

V súčasnosti sa 30% zisku prerozdeľuje medzi zamestnancov a toto číslo do budúcnosti môže rásť podľa potrieb a vôle zamestnancov. Tak, ako rastie ich spoluzodpovednosť a spoluúčasť na rozhodovaní, tak rastie aj ich spoluúčasť na zisku. Ďalšia veľká časť zisku firmy ide po zvážení a rozhodnutí zamestnancov do kultúrnej a sociálnej oblasti. Okrem pravidelnej podpory celého radu sociálnych a kultúrnych aktivít, sú to aj tri „demokratické“ základné školy, fungujúce na princípe „alternatívnej“ pedagogiky, ktoré pre deti svojich zamestnancov Semler založil a financuje. Zisk zo SEMCA je tak celkom v duchu sociálnej trojčlennosti presúvaný do kultúrnej sféry. SEMCO je dôkazom, že ľudia sú zrelí na zmenu spoločenského systému a prebratie zodpovednosti za seba. Ak to dokážu Brazílčania, ľudia s temperamentom a silnou emocionalitou, je to možné aj u nás. Kedy sa namiesto všelijakých finančných skupín a developerov, ktorí sú zdrojom korupcie a napätia v štáte objavia osvietení podnikatelia, prinášajúci nové kvality a ducha slobody a tvorivosti? To je otázka pre spiacich Slovákov.

Sloboda v práci

V rámci participatívnej ekonomiky sa začal používať aj pojem „sloboda v práci“. Ten sa prvýkrát objavil práve v súvislosti s podnikom SEMCO, ktorý sa pokladá za priekopníkov slobody v práci. Rozdiel medzi pojmami participatívny manažment a sloboda v práci je v podstate veľmi malý, väčšina ľudí ich používa a zamieňa ľubovoľne, ale slobodu v práci ja chápem v užšom zmysle, ako určitý predstupeň alebo voľnejšia forma participatívneho manažmentu a je tiež viac typická skôr pre menšie firmy.

Otázny je aj pojem sloboda, pretože v ekonomickej oblasti v zmysle konceptu sociálnej trojčlennosti sa skôr používa pojem bratstvo. Ale keď sa na to pozrieme z inej stránky, tak aj tento pojem slobody môže byť na mieste. Práca aby dávala zmysel musí byť uchopená duchom (intelektom), až vtedy vzniká nejaká hodnota, nedá sa hovoriť o práci bez ducha, taká bezduchá práca je skôr typická pre ten druh automatizovanej práce, manufaktúrnej, monotónnej, kde ľudskú prácu nahrádzajú roboty. Dnes majú úspech tie podniky a ekonomiky, kde hrá hlavnú úlohu znalostná ekonomika, čiže tam, kde sa tvoria špecifické a sofistikované produkty s veľkou pridanou hodnotou. Pridaná hodnota vzniká práve pôsobením ducha (intelektu) na prácu. A tam je treba nechať pôsobiť práve slobodu.

Pre slobodu v práci hovoria aj búrlivé zmeny v spoločnosti hlavne čo sa týka evolúcie vedomia ľudí za posledných 100 rokov. To, ako dnes pristupujeme k práci a organizácií firiem, vzniklo v čase, kedy väčšina ľudí pracovala v poľnohospodárstve, doma alebo v malých remeselných dielňach. Počas priemyselnej revolúcie z relatívne slobodných ľudí bolo treba urobiť masu nemysliacich a necítiacich robotníkov zapojených do hierarchického systému odosobnenej práce. A tak sa z práce, ktorú človek vykonáva bez toho, aby sa v nej realizoval ako tvorivá bytosť, stala komodita. Firmy sa presúvajú tam, kde ju niekto urobí za menej. Dnes však pre zachovanie ekonomickej prosperity, aj čisto z pragmatického hľadiska treba práve umožniť vytváranie kreatívnej práce.

Čím viac je umožnená sloboda ľuďom v oblasti kreativity a tvorivosti, tým ekonomicky zaujímavejšie sú výrobky a produkty. To je typické pre znalostné ekonomiky ako je Švajčiarsko, Fínsko aj Nemecko, ale aj nám blízke Rakúsko, kde prevládajú skôr malé a stredné podniky s veľkou mierou slobody, vyrábajúce špecializované produkty s kvalitnými parametrami. Zároveň tam funguje vynikajúca spolupráca medzi samosprávou, podnikateľmi a štátom. Rozhodne treba raziť trend, preč od takej ekonomiky, ktorá je založená na veľkých montážnych halách a orientovaná len na jeden segment ako je typické pre Slovensko (automobilový priemysel). V takomto montážnom priemysle bude v budúcnosti prevládať plná automatizácia a ľudí tam bude treba veľmi málo. Je potrebné sa orientovať smerom k sieťam malých navzájom spolupracujúcich kreatívnych firiem.

Sloboda v práci sa tak môže prejavovať v takých skutočnostiach ako sú flexibilita pracovného času, rôzne druhy úväzkov a ich kombinácie, práca z domu, práca v projektových tímoch, neformálnosť, odstránenie byrokracie a množstva predpisov, zrušenie hierarchickej štruktúry riadenia podniku a postupnej čoraz väčšej participácie zamestnancov na riadení, rozhodovaní, rozdeľovaní zisku a pod.

Prácu na voľnej nohe už dnes skúšajú rôzne povolania. Často sú medzi nimi umelci, remeselníci, dizajnéri, ale aj ľudia z drobných reklamiek či IT odvetvia. No čoraz viac uplatňuje princíp slobody v práci mnoho firiem vo svete. Tie ju nateraz vnímajú cez zosúladenie pracovného a súkromného života. K voľnosti a flexibilitě pritom pristupujú číro pragmaticky. Nejde o žiaden módny výstrelok, jednoducho sa ukazuje, že dobré pracovné podmienky a pocit slobody prispieva k vyššej spokojnosti aj motivácii zamestnancov a tým aj k lepším výkonom.

Slobodu v práci v USA uplatňujú napr. firmy [Zappos](#), Gore-Tex, FAVI, Webblue (USA). V Česku ideu slobody v práci popularizuje najmä Tomáš Hajzler, ktorý vedie celý rad prednášok a seminárov na túto tému. Na základe hlavne jeho impulzov sa slobode v práci venuje čoraz viac firiem v ČR a na Slovensku. V ČR je to napríklad pivovar Bernard, Peoplecomm, na Slovensku [Martinus](#), [Websupport](#) a i.

K slobode v práci chcem ešte poznamenať, že rozhodne ju nemôžeme stotožňovať s pojmom sloboda tak ako ju chápu liberálni ekonómovia, ako slobodný ničím neregulovaný trh. Aj takéto pokusy sú a zo strany neoliberálnych ekonómov dochádza k zámene pojmov a účelovému zavádzaniu. Pojem slobody ako uplatňovanie princípu bratstva v hospodárskej oblasti, vždy máme chápať v kontexte vytvorenia atmosféry spolupráce nielen v rámci jednotlivého podniku, ale aj spolupráce podnikov, obchodníkov a spotrebiteľov navzájom. **Ako ľudia máme byť slobodní v ekonomickej sfére preto aby sme si navzájom pomáhali a nie preto aby sme navzájom súťažili a bojovali jeden s druhým.**

Slobodné školy

V súvislosti s pojmom slobody v práci sa objavuje nový pojem slobodné alebo demokratické školy. Tieto demokratické školy vo svojich základoch vychádzajú z anarchistických myšlienok slobody a do oblasti vzdelávania prenesených zásad participatívnej demokracie. Najznámejšou a prvou demokratickou školou, ktorá potom inšpirovala vznik ostatných podobných škôl vo svete je dnes už veľmi známa škola Summerhill.

Summerhillsku školu založil Alexander S. Neill v 1921 v Nemecku, potom ju presťahoval do Anglicka v roku 1924, kde existuje dodnes. Je to internátna škola, spoločenstvo asi stovky detí rôznych národností žijúcich v rozsiahlom dome obklopeným veľkými pozemkami. Deti sú vo veku 5 – 18 rokov a väčšina z nich tam trvalo býva. Vyučovanie nie je povinné – Neill vyšiel z predpokladu, že učenie je pre deti príjemná a prirodzená aktivita. Kto sa však zapíše do niektorého kurzu, musí ho navštevovať, inak ho ostatné deti môžu navrhnúť k vylúčeniu. V Summerhillu neexistuje pojem "ročník". Deti sa sami rozhodujú, čo sa učiť, ako a s kým. Škola končí vysvedčením o všeobecnom strednom vzdelaní. Pravidlá života v komunite sú navrhované a schvaľované všetkými a vyvíjajú sa podľa konkrétnych potrieb. Dané pravidlá sú záväzné a hlas dieťaťa má rovnakú váhu ako hlas dospelého. Trestom za porušenie pravidiel je napríklad práca v prospech celku. Demokraciu sa teda učia v praxi. Členovia komunity majú slobodu robiť si čo chcú, ale nesmú spôsobiť žiadnú škodu iným ľuďom, v súlade s princípmi "sloboda, nie svojvôľa." Platia tieto hlavné zásady: demokracia, rovnosť a sloboda. S nimi škola Summerhill pracuje.

Tento typ demokratických škôl sa tak pridáva k stále rastúcemu prúdu už existujúcich klasických alternatívnych škôl ako sú waldorfské školy, montessori, reformné školy typu Dalton, Janská škola a.i. a k ich rôznym kombináciám a variáciám (intuitívna škola, rodové školy). Okrem základných a stredných škôl je ešte veľkou výzvou aby sa slobodné školy rozšírili aj do oblasti vysokých škôl, o čom svedčí aj niekoľko prvých príkladov nového univerzálneho a holistického vysokoškolského vzdelávania (Alanus v DE, Univesity for Future v ČR, Inštitút integrálneho vzdelávania, Sokratov inštitút v SR a pod.) Je potešujúce, že všade vo svete rastie pochopenie a záujem o aplikáciu princípov slobody vo vzdelávaní a dúfam, že takéto školy budú určovať čoraz viac trend vo výchove slobodných ľudí pre potreby 21. storočia.

David Sulík

Články o Participatívnej demokracii I a II vyšli v júnovom čísle Zem a Vek