

Sociálna trojčlennosť

Tento článok vznikol ako upravený príspevok zo seminára o alternatívach ku kapitalizmu prednesený v máji 2011 pre Futurologickú spoločnosť na pôde Paneúropskej univerzity. Príspevok bol tiež v tejto podobe zaslaný na uverejnenie do zborníka vydávaného Futurologickou spoločnosťou.

Sociálna trojčlennosť

stredoeurópsky koncept spravodlivej spoločnosti

Ľudstvo túži po slobode, rovnosti a bratstve stáročia, ale stále tápa v neistote, ako tieto tri rozporuplné požiadavky uplatňovať. Kľúč k správne pochopeniu týchto troch požiadaviek ľudstva položil Rudolf Steiner v sociálnej trojčlennosti. Každý z ideálov slobody, rovnosti a bratstva má svoje oprávnené pôsobenie len v určitej konkrétnej spoločenskej oblasti. Sociálna trojčlennosť je sociálny model, spočívajúci na princípe rozdelenia chodu spoločnosti na tri relatívne samostatné oblasti: kultúrno-duchovnú, právne-politickú a hospodársku oblasť.

Spoločnosť teda nie je homogénnym celkom, ale je to útvar, v ktorom vzájomne pôsobia tri svojou podstatou rôzne sily. Sociálna trojčlennosť ponúka riešenie pre ďalší vývoj ľudskej spoločnosti k slobode v oblasti kultúrno-duchovnej, k rovnosti v oblasti právno-politickej a k bratstvu v oblasti hospodárskej. Sociálna trojčlennosť je stredoeurópskym impulzom a reálnou alternatívou k súčasnému spoločenskému systému nachádzajúcom sa v hlbokkej ekonomickej, politickej, energetickej, ekologickej a hlavne morálnej kríze.

História a podstata myšlienky trojčlennosti sociálneho organizmu

Autorom myšlienky trojčlennosti sociálneho organizmu bol rakúsky filozof Rudolf Steiner (1861-1925). Spoločnosť chápal ako sociálny živý organizmus, ktorý má dynamickú povahu a neustále je v pohybe. Tento sociálny organizmus je obrazom človeka vo svojich troch článkoch. Vonkajším impulzom pre formulovanie myšlienky sociálnej trojčlennosti bola prvá svetová vojna, rozpad monarchie, nástup bolševizmu v Rusku, ekonomické a spoločenské otrasy po prvej svetovej voje. Nadviazal na ideály francúzskej revolúcie: sloboda, rovnosť a bratstvo. Považoval ich za reálne hodnoty a ciele vývoja ľudstva. Ideálom francúzskej revolúcie dal Steiner konkrétne určenie a náplň:

- Sloboda v oblasti kultúrno - duchovnej
- Rovnosť v oblasti politicko - právnej

· Bratstvo v hospodárskom živote

Pričom platí, že

v Kultúre - rozhodujú jedinci,

v Politike – rozhodujú všetci,

v Ekonomike – rozhodujú skupiny odborníkov.

Trojčlennosť môžeme identifikovať na úrovni sveta, štátu, regiónu, podniku, organizácie, rodiny, človeka. Tento systém nazval **trojčlennosť sociálneho organizmu** (ďalej len „TSO“) alebo zjednodušene tiež *sociálna trojčlennosť*. Jej podstatou je dosiahnuť spravodlivejšie spoločenské usporiadanie dosiahnutím správneho pomeru ľudských práv a povinností (slobody a zodpovednosti).

Ideu TSO začal Steiner verejne formulovať v roku 1917. Tieto ideí mali byť vytýčené ako stredoeurópsky program v protiklade k Wilsonovým návrhom, ako riešiť politickú a národnostnú otázku Európy hlavne v kontexte rozpadu Rakúsko-Uhorskej monarchie. Steiner navrhoval miesto práva na sebaurčenie národov deklarovat' právo na sebaurčenie jednotlivca. Bez slobody jednotlivca nemôže byť ani národ slobodný. Navrhoval premeniť monarchiu na konfederáciu stredoeurópskych štátov. Otázka výberu národnosti ako aj náboženstvá má patriť do kultúrnej oblasti, podliehajúcej slobode, nemá byť politickou otázkou. Predpokladal, že vytvorenie národných štátov povedie k ďalšej vojne. Vyhrala americká idea na sebaurčenie národov a v strednej Európe sa sformovali nové štáty. Rakúsko-Uhorsko ako aj Nemecko tak prepásli historickú šancu vybudovať v strednej Európe priestor skutočnej slobody, rovnosti a bratstva v duchu TSO, čo by zabránilo II. svetovej vojne a následnej 40-ročnej vláde komunizmu, ale aj všetkým ďalším nacionalistickým konfliktom a napätiu. Až po roku 1989 sa znova vytvára v rámci Európskej únie nový priestor pre možnú realizáciu týchto myšlienok.

Vo februári 1919 skoncipoval Steiner memorandum „Výzva k nemeckému ľudu“. Túto výzvu podpísalo veľa ľudí a slúžila k otvorenej kampani za presadzovanie myšlienok TSO vo Wurttenbersku. V marci 1919 predložil výbor pre TSO ku ktorému patril tiež Wilhelm von Blume, tvorca novej Wurttenberskej ústavy stuttgartskej verejnosti ideu TSO. Vzápätí Steiner svoju koncepciu TSO písomne sformuloval v knihe „**Hlavné body sociálnej otázky**“, ktorú vydal v apríli 1919. Po vydaní knihy začal v Nemecku so sériou prednášok na verejnosti. V Stuttgarde myšlienky TSO veľmi rezonovali v širokej verejnosti zvlášť medzi robotníkmi. Každý deň mal Steiner prednášku o TSO na rôznych miestach ako boli robotnícke domy, hostince, továrne, sklady a pod, často aj pred niekoľko tisícčlenným davom.

V niektorých nemeckých podnikoch začalo vznikať **hnutie podnikových rád**. Boli to zoskupenia robotníkov nezávislých od odborov a politických vplyvov, ktoré chceli zavádzať prvky TSO v rámci podnikov. Robotníci mali prostredníctvom podnikových

rád spolurozhodovať o výrobných procesoch, riadení a organizovaní výroby v partnerskom vzťahu s majiteľmi továrni. V spolupráci všetkých podnikových rád v jednom regióne videl Steiner možnosť vzniku skutočnej hospodárskej kooperácie v zmysle bratstva. Podnikové rady narazili na tvrdý odpor majiteľov podnikov, ktorí sa nechceli vzdať absolútneho rozhodovania a tiež odborov, ktoré sa báli straty vplyvu.

Oblasť bratstva - ekonomická sféra:

Steiner sformuloval „**Hlavný sociálny zákon**“. Ten znie: *Spoločnosť určitého súčtu spolupracujúcich ľudí je o to zdravšia, čím menej si jednotlivec činí nárok na výťažok svojich výkonov, tj. čím viacej z týchto výťažkov odovzdáva svojim spolupracovníkom a čím viacej sú jeho vlastné potreby uspokojované z výkonov druhých.* Čím lepšie sa bude mať môj blížny, tým lepšie sa budem mať ja. Nie je to naivní idealizmus alebo komunizmus. Je realitou, že deľba práce spôsobila to, že nikto už nepracuje pre seba ale pre druhých. V ekonomike tento hlavný sociálny zákon funguje, **je faktom**. Ide len o to aby tento ekonomický zákon pracoval nie pre individuálny egoizmus (blaho jedného) ale pre takpovediac spoločný „egoizmus“ (blaho všetkých), čiže altruizmus. Hlavným znakom je vzájomná spolupráca všetkých, ktorí sa podieľajú na procese výroby a obehu zbožia ako aj spotrebe. Miesto princípu konkurencie platí tu princíp bratstva výrobcov, konzumentov a obchodníkov, bratstvo vedúcich pracovníkov a robotníkov, bratstvo rozhodovania za spoluúčasti všetkých zúčastnených. Ak v ekonomickom článku prevláda princíp slobody (voľný trh všetko vyrieši) dochádza k boju všetkých proti všetkým. Ak prevláda princíp rovnosti to prináša do ekonomiky nezdravé rovnostárstvo a stagnáciu, niečo čo vedie k centralizácii a štátnemu riadeniu chodu hospodárstva, čiže k socializmu a komunizmu.

Bratská ekonomika je podielnická. Hospodárska organizácia nemá zamestnanca a zamestnávateľa, ale má len spolupracovníkov/spolupodielníkov. Odpadá tým zamestnanecký pomer. Každý, kto vstúpi do hospodárskej organizácie, sa podieľa zo svojho podielu na výnosoch, na výrobných nákladoch a investíciách. V hospodárskej oblasti rozhodujú podnikové rady, ktoré sú utvorené z odborníkov na otázky výroby, obehu, spotreby apod. Tieto podnikové rady majú byť niečím iným ako odbory, ktoré fungujú na protiklade medzi zamestnávateľmi a zamestnancami. V podnikovej rade má mať hlas zamestnanca rovnakú váhu ako zamestnávateľa. Výrobcovia, obchodníci, spotrebiteľia vytvárajú asociácie, podľa regiónov, podľa výrobných odvetví atď. V asociáciách je spotrebiteľ rovnoprávnym partnerom. Ponuku a dopyt neurčuje „slobodný trh“ ani štát ale vzájomná dohoda medzi všetkými článkami hospodárskej sféry, čiže medzi asociáciami výrobcov, obchodníkov, zákazníkov.

Z myšlienok TSO vychádzajú aj niektoré „alternatívne“ riešenia v oblasti finančníctva. Je to hlavne myšlienka základného príjmu, daňovej reformy (zrušenie dani z príjmov a majetku a existencia len jednej dane DPH), zavedenie bezúročného bankovníctva (princíp starnutia peňazí). V roku 1967 právnik E.W.Barkhoff (1916-1994) založil antroposofické bankovníctvo. V súčasnosti existujú antroposofické banky v Nemecku (GLS-Gemeinschaftsbank), v Holandsku (Triodos-Bank) a v Švajčiarsku (BCL-Gemeinschaftsbank), ktoré fungujú na princípe etického

bankovníctva, kde ľudia spolurozhodujú kam má banka investovať ich peniaze. Investície smerujú do oblasti ekológie, sociálnej a kultúrnej sféry, nie do špekulácii, nehnuteľností alebo neetických projektov (zbrane, nafta, farmaceutický priemysel, zábavný priemysel). Aktíva týchto bánk neustále rastú a v súčasnosti tieto banky nemajú problémy v dôsledku hospodárskej krízy.

Oblasť rovnosti - právna a politická sféra

Úloha štátu je v modeli TSO vymedzená pre zaistenie rovnosti všetkých občanov pred zákonmi a do ostatných sfér života sa nemá miešať. Štát má zabezpečovať obranu, bezpečnosť a dohliadať na dodržiavanie základných ľudských práv. V politickej sfére sa presadzuje nahradenie sociálneho centralizmu sociálnym decentralizmom, čiže priamou demokraciou. Zákony ich navrhovanie a schvaľovanie sú záležitosťou samotných občanov najlepšie formou priamej demokracie. Majú platiť rovnaké práva bez ohľadu na postavenie, bohatstvo, pôvod, náboženstvo a pod. Dôsledné oddelenie moci zákonodarnej od výkonnej a súdnej. Má byť zabezpečená nezávislosť súdov a prokuratúry od štátu a od hospodárskej sféry. Osobná trestná a majetkovú zodpovednosť v prípadoch, za vedomé alebo úmyselne zle rozhodnutie. V oblasti trestného práva sa má prihliadnuť k individuálnej situácii páchatel'a, cieľom justície by malo byť napravenie viny náhradou škody poškodenému, prípadne /a strata občianskych práv. V rámci občianskeho práva, by najvyšším právom mohlo byť právo veta. V podmienkach priamej demokracie by obec bola najdôležitejšia samosprávna jednotka a v nej každý občan by mal právo vetovať rozhodnutia samosprávy. K tomuto viacej má olomocucka iniciatíva (www.tso.cz) vypracovaný celý koncept občianskeho súdu, práv a povinnosti občana. Steiner tiež navrhoval prácu a pracovne právo vybrať zo sféry hospodárskej a začleniť ju do právnej oblasti. Práca ako taká nie je tovar, je to právna záležitosť. Ľudia nie sú otroci aby predávali svoju prácu na trhu práce. Z myšlienky začlenenia práce do právneho života potom vychádza idea základného, *ničím nepodmieneného príjmu* pre všetkých ľudí, ktorý sa tak stáva základným ľudským právom podobne ako ostatne ľudské práva (právo na život, slobodu, bezpečnosť a pod.).

Do sféry právneho života patria aj vlastnícke a užívateľské práva. Podľa TSO vlastnícke práva na pozemky a výrobné prostriedky nemôžu byť predmetom obchodovania. Akékoľvek práva podliehajú princípu rovnosti a nespádajú do sféry ekonomiky. Obec alebo iná samosprávna územná jednotka by potom disponovala vlastníctvom pozemkov a iných výrobných prostriedkov tie by ďalej dala k užívaniu prípadným záujemcom, či už súkromným, alebo družstvu prípadne občianskemu združeniu. Po smrti pôvodného majiteľa by výrobné prostriedky mali prejsť do obecného, komunitného, regionálneho (nie štátneho!) vlastníctva a uplatňovať sa ďalej napríklad vo forme nadácie. Zabránilo by sa tým koncentracií kapitálu a vytváraniu dedičných oligarchických rodov. Pôda podobne ako voda, vzduch a slnečná žiara je prírodou vytvorená na tom človek nemá žiadnu zásluhu, preto nemôže byť predmetom obchodovania. V súčasnosti je pôda artiklom obchodovania (s následkami aké sú zjavné v rámci problému hypoték) voda sa tiež predáva a predmetom obchodovania sa stáva aj vzduch v podobe emisií. Sociálna trojčlennosť kladie otázku, ako nanovo definovať a upraviť vlastnícke a užívateľské práva na prírodné zdroje a pôdu v zmysle väčšej spravodlivosti. V TSO sa hovorí o

obchodovaní s prírodnými zdrojmi len v miere (cene) pridanej hodnoty, čiže ceny práce vložené do získania/vyťaženia tohto prírodného zdroja. Vlastnícke práva by mali byť nahradené dispozičnými právami. Dispozičné právo k prírodným zdrojom neprekáža podnikaniu. Aj distribučné spoločnosti majú byť decentralizované a v rukách obcí a samosprávy, nie štátu ale ani nie v súkromných rukách.

Aj medzinárodne vzťahy sú trojčlenné. Hospodársky článok jednej krajiny má jednať priamo s hospodárskym článkom inej krajiny, právne organizácie tiež medzi sebou a duchovná sféra s duchovnou sférou druhej krajiny. V spoločných jednaniach si majú všetky jednotlivé články medzi sebou vyjasňovať problémy, uzavierať dohody atď. Dokonca územia, na ktorých panuje spoločný kultúrny a duchovný život si môže stanoviť svoje hranice, ktoré sú relatívne nezávislé na územných hraniciach a tiež hospodárske oblasti môžu mať vymedzené svoje oblasti. Tak sa majú vytvárať priame vzťahy medzi rôznymi spoločenskými oblasťami medzi národmi,

Oblasť slobody – kultúrna a duchovna sféra

V oblasti kultúry, do ktorej Steiner zahrnul umelecké inštitúcie (múzea, galérie, divadlá), ale tiež školstvo, vedu a všetky náboženské a duchovné spolky a združenia, vládne princíp slobody. Duchovná sféra by nemala byť ovplyvňovaná a určovaná žiadnou ideológiou, náboženstvom alebo ekonomickými záujmami. Znamená to úplnú slobodu slova, vyjadrovania sa, slobodu vo výbere náboženstva a životnej filozofie, slobodu v umeleckej a vedeckej činnosti, slobodu v oblasti spôsobu vzdelávania. Cirkvi majú byť dôsledne oddelené od štátu. Nositeľmi slobodného duchovného života sú nadácie, alebo kultúrne, umelecké a sociálne združenia a inštitúty. Duchovná a kultúrna sféra sa má financovať buď tarifne stanoveným percentom zo zisku vyprodukovaného v hospodárskej oblasti (ako príklad u nás napr. 2% z daní) alebo/aj dobrovoľnými príspevkami zo súkromnej sféry. Pri existencii ekonomického systému založeného na princípe bezúročnej ekonomiky (stárnutia peňazí) tok peňazí by prúdil zo sféry hospodárstva do sféry duchovnej ako prirodzený dôsledok nového ekonomického systému.

Do oblasti slobody patrí školstvo. Do obsahovej náplne škôl by vôbec nemal zasahovať štát. Rodičia a nie štát by mali rozhodovať o tom, akým spôsobom chcú vyučovať a vychovávať vlastné deti. Školský vyučovací program by si rodičia zvolili sami. Z toho vyplýva nepotrebnosť ministerstva školstva a školských úradov. Môže existovať len nezávislý pedagogický inštitút pripravujúci rôzne moduly vyučovania. Kvalita konkrétnej školy by bola posudzovaná samotnými žiakmi a rodičmi prostredníctvom orgánov školy, ktoré samé by fungovali podľa princípu trojčlennosti. Zriaďovateľmi a prevádzkovateľmi základných a stredných škôl by mali byť obce, samosprávy, občianske združenia. K tomu treba veľkú mieru aj fiškálnej decentralizácie. V správne nastavenom modeli TSO by tok peňazí vytvorený v ekonomickej sfére putoval práve do oblasti kultúry a školstva, takže zdrojom financovania by boli rozpočty obce (regiónov, komunít), firmy a jednotlivci poskytujúci

sponzorské dary alebo tarifne určenými percentami z príjmu. Aj veľké podniky by mohli pre svojich zamestnancov zakladať a prevádzkovať škôlky a školy. Dobrým príkladom fungovania školstva skoro úplne v zmysle trojčlennosti je fínske školstvo, ktoré je považované za najlepšie na svete. Od roku 1994 fínske školy sami rozhodujú o tom, akým spôsobom budú svojich žiakov vzdelávať. Môžu si zostaviť vlastné osnovy. Môžu si vybrať, aké učebnice budú používať (alebo že nebudú používať žiadne); či budú známkovať alebo nie. Školy si sami rozhodujú o výbere zamestnancov aj o počte žiakov v jednej triede. Neexistuje školská inšpekcia, ani štátne skúšky. Štát určuje minimum učiva nevyhnutné pre každého a vyžaduje, aby na konci deviateho ročníka základnej školy dostal každý žiak známku, ktorá vyjadruje jeho prospech za ôsmy a deviaty ročník. Okrem toho školy si samy môžu vybrať vzdelávací program, čiže majú možnosť slobodne si vybrať typ vzdelávacieho modulu.

Veda by už nemala byť slúžkou ideológie ako tomu bolo v komunistických alebo fašistických režimoch a ani pracovať v mene a pre komerčné záujmy veľkých súkromných spoločností (farmaceutický výskum), čo je prepojenie ekonomickej sféry s duchovnou oblasťou. Vedci majú pracovať v spolupráci s vysokými školami a akadémiami, ich financovanie má byť zabezpečované formou nadácii. Má byť zabezpečená úplná transparentnosť finančných tokov. Výsledky bádania a výskumu musia byť dané k odbornej aj verejnej diskusii, nikto nemá právo na ich zatajovanie a vlastníctvo. Vedci, členovia vedeckých a akademických rád sa dohodnú, za akých podmienok môžu byť príslušne výsledky výskumu použité na komerčné účely. Žiadny skutočný vynález alebo výsledok výskumu podobne ako pôda, voda, vzduch nemôže byť vlastníctvom súkromnej osoby, firmy alebo štátu. Je majetkom všetkých ľudí, ale užívateľskými (dispozičnými) právami k nemu disponuje príslušná vedecká nadácia alebo kultúrna asociácia. Spoločne určia mieru poplatku pre toho, kto bude konkrétny vynález, patent alebo výsledok výskumu používať.

Do oblasti slobody patria aj informácie a ich šírenie a zdieľanie. Objektivita a transparentnosť informácii je veľký problém dneška. Informácie nemôže nikto vlastniť. Média ako sú TV, rozhlas a noviny, časopisy v drvivej väčšine slúžia ekonomickej sfére. Cieľom je zisk, pochádzajúci z reklamy. Ich objektivnosť a pravdivosť závisí od ekonomickej sféry. Internet sa javí ešte ako pomerne slobodne médium patriace všetkým. Sociálne siete a blogy zohrávajú obrovskú úlohu v slobode a dostupnosti informácii, a môžu byť výborným nástrojom k rýchlemu šíreniu občianskych aktivít, vrátane organizovania petícií, referénd, volieb, občianskej neposlušnosti atď. Suplujú tak bežne média. Televízie a rozhlas by nemali byť súkromné ale verejnoprávne, čiže skutočne spravované nezávislým výborom v ktorom by boli zástupcovia sféry slobody: občianskych združení, nadácii umelcov a podobne. Otázka tiež je, ako zabezpečiť správnu mieru skutočnej slobody informácii v tlači, dnes tak často poplatnej buď ekonomickým záujmom alebo nízkemu vkusu. Možností sú také, že tlač by vlastnili samosprávy, či už na úrovni obcí, komunít, regiónov, prípadne kultúrne asociácie. Ako zabrániť bulvarizácii tlače vidím zatiaľ len cez princíp priameho zákazu komerčnej reklamy. Oblasť prelínania sa právneho článku (ohováranie, klamstvá) do sféry slobody je možná cez právnu úpravu a reguláciu oblasti reklamy, zákazu obscénnych, násilných, rasistických a pod. obsahov. Autorské práva na umelecké diela sú výsostne individuálne práva, preto patria do oblasti slobody.

TSO v podniku

Vo svete sa TSO uplatňuje úspešne v niekoľko desiatkach podnikoch po celom svete. Hlavnými znaky fungovania podľa princípov TSO v rámci podniku sú:

- Spravodlivá mzda, tímové prémie za výkon, individuálne prémie za individuálnu iniciatívu a schopnosti, podiel na zisku a stratách.
- Riadenie podľa cieľov, nie direktívne riadenie ale participatívne, delegovanie právomocí a zodpovednosti
- Združovanie, samostatne výrobné tímy,
- Rozširovanie práce, obohacovanie práce, zlepšovacie projekty, sebarealizácia,
- Formulovanie jasných pravidiel a hodnôt v jednotlivých dielňach a tímoch.
- Medzi dodávateľmi a zákazníkmi sú interné písomne dohody (win-win)
- Eliminácia strachu, otvorenosť, každý môže povedať čo má na srdce, transparentnosť.
- Spolupráca s odbormi, s občianskymi aktivitami a s regiónom
- Podpora individuálnych záujmov v rámci ekonomických a riadiacich možností.
- Podniková škola, možnosť sa vzdelávať a rozvíjať pre všetkých
- Možnosť podieľať sa na stratégii, rozhodovaní a riadení, zisku a stratách
- Možnosť sa odvolať k nezávislému podnikovému ombudsmanovi.

Príkladom uplatnenia TSO v praxi je podnik Barum Otrokovice, ktorý funguje v ČR. Firma Barum Continental Otrokovice, vyrába pneumatiky. Je to najväčší výrobná jednotka v tomto obore v Európe a jednou z dvoch najväčších na svete. V roku 1932 začala firma Baťa s výrobou pneumatík v Zlíne, po roku 1948 bola firma zoštátnená. V roku 1990 začala jednanie o privatizácii, ktorá skončila spojením s koncernom Continental v roku 1993. Po vstupe koncernu Continental sa postupne, pomocou mohutnej investičnej činnosti a hlavne vďaka organizačným zmenám, spoločnosť tak stala z malej lokálnej firmy najväčším výrobcom pneumatík v Európe. Podnik má vyše 4 tisíc zamestnancov. Priemerný plat v krízovom roku 2009 bol

30 920,- CZK, plus 18 rôznych typov odmien a benefitov. Manažment firmy je výlučne český. Firma je jednou z najlepších v koncernu Continental v oblasti kvality, nákladov, ziskovosti a tiež v oblasti chorobnosti, fluktuácie a spokojnosti zamestnancov. Firma získava každý rok nejakú cenu ako najlepší zamestnávateľ kraja, atd. Do Otrokovic jazdia na školenia a zapracovanie spolupracovníci z iných závodov koncernu zo všetkých krajín sveta, pracovníci z Otrokovic chodia naopak do iných závodov,

Základným prvkom sociálnej trojčlennosti vo firme **v oblasti hospodársko-telesnej** (tj. **bratstva**, solidarita) je tímová práca a tímové odmeňovanie. Všetci robotníci pracujú v tímoch (veľkých od 5 do 20 ľudí) a majú za svoj výkon tímovú spoločnú odmenu. Pracujú teda na druhých a žijú z práce druhých – to je naplnenie základného sociálneho zákona. Robotníci si v tímoch volia svojho hovorcu, ktorý riadi prácu tímu, vytvárajú si spoločné pravidla práce a správania, zodpovednosti a právomoci a tak sa podieľajú na riadení firmy. Vo firme mimo týchto tzv. samostatných výrobných tímov ako základných jednotiek, sú tiež tzv. Business tímy na strednej úrovni riadenia (oba typy týchto tímov sú trvalé tímy) a rada rôznych nepravidelných tímov vytvorených za účelom práce na nejakých časovo limitovaných projektoch alebo zlepšovacích návrhoch.

V oblasti **politicko-duševnej** sa prejavuje trojčlennosť hlavne v rovných právach pri stanovení pravidiel komunikácie a činnosti v tímoch, v účasti na riadení firmy. Rovnaké práva sú samozrejme aj v oblasti využívania 18 rôznych zamestnaneckých benefitov. Každý pracovník má právo na pripomienky a dotazy, na podanie návrhu na zlepšenie, právo na informácie o činnosti a výsledkoch podniku. Otvorená komunikácia vo firme je podporovaná, napríklad pomocou intranetových fór, anonymnej telefónnej linky dôvery, anonymných schránok na podnety a pripomienky, alebo komunikačnými flipcharty vo výrobe, kde každý môže napísať čo chce, pokiaľ sa podpisie.

V oblasti **duchovnej, kultúrnej** sa trojčlennosť prejavuje v iniciatívach spolupracovníkov a v ich ďalšom rozvoji. Každý je podporovaný v slobodnom podávaní námetov na zlepšenie, v slobodnej účasti na zlepšovacích projektoch a na vzdelávacích programoch pre všetkých zamestnancov. Práve veľké množstvo iniciatív a nápadov zamestnancov má najväčší podiel na úspechu firmy. Firma tiež podporuje a sponzoruje celý rad rôznych kultúrnych a vzdelávacích akcií svojich zamestnancov. Do tejto oblasti spadá tiež podnikateľská etika, ktorá je systematicky rozvíjaná. Tento podnik bol sprivatizovaný spravodlivým spôsobom v prospech súčasných aj budúcich zamestnancov a regiónu, nebol vytunelovaný. Pre aplikáciu teórie sociálnej trojčlennosti sú využívané moderné manažérske metódy a prístupy (napr. Balanced Scorecard, LeanSixSigma, maticová organizačná štruktúra, atd.), ale vždy s vedomím súvislostí z pohľadu sociálnej trojčlennosti a s duchovným nadhľadom, ktorý umožňuje rozlíšiť primeranosť metód a postupov a ich duchovné opodstatnenie.

Ing. David Sulík (ekonóm, publicista)

autor knihy „Zodpovedná spoločnosť“

Literatúra a zdroje:

Hlavní body sociální otázky – Rudolf Steiner

Provedení ideje trojčlennosti sociálního organismu – Rudolf Steiner

Národohospodářský kurz – Rudolf Steiner

Jedinec a stát – Udo Herrmannstorfer

www.tso.cz

www.trilogium.com

www.threefolding.org