

Sociálna trojčlennosť a moderný manažment firiem

Andrej Szolgay

Jedným z domnelých nedostatkov sociálnej trojčlennosti má byť to, že údajne neposkytuje východiská pre moderný firemný manažment, že sa sústreďí len na vzťahy medzi organizáciami respektíve medzi odvetvami, a hľadá na ekonomiku ako celok (t. j. na onen asociatívny princíp), a preto zanedbáva vzťahy vo vnútri organizácií (občas tomuto mylnému dojmu podliehajú aj zástancovia sociálnej trojčlennosti a snažia sa potom „doplniť“ sociálnu trojčlennosť o rôzne „alternatívne“ či „nové“ manažérske stratégie a prístupy k organizovaniu spolupráce [1]).

Nechcem tu nič namietat' proti moderným manažérskym prístupom. Ja sám so sympatiami sledujem vývoj niektorých z nich a verím, že môžu byť užitočné v tej miere, v akej ich dokážu spolupracujúci ľudia tvorivo uplatniť vo svojom spoločenstve. Nemôžem však ponechať spomenutý omyl bez povšimnutia. Veď len z hlavného sociálneho zákona vyplývajú napríklad nasledujúce východiská pre manažment:

- Potreba vedomia vyššieho cieľa a zmyslu spolupráce
- Potreba vedomia osobnej zodpovednosti každého člena tímu vzhľadom k spoločným pracovným úlohám
- Riešenie otázky príjmov a odmeňovania
- Tímová solidarita, t. j. prekonávanie problémov spoločnými silami a spoločné znášanie strát a chýb

V rámci asociatívneho usporiadania ekonomiky je požadované odstránenie závislého vzťahu zamestnávateľ-zamestnanec a jeho nahradenie vzťahom rovnocenne spolupracujúcich osôb. Z toho opäť vyplývajú východiská pre manažment, napríklad:

- Slobodné vedenie pracovníkov manažérom na základe vzájomnej dôvery namiesto nátlaku a mocenského ovládania
- Transparentnosť podmienok spolupráce
- Otvorená komunikácia o všetkom, čo sa spolupráce týka, možnosť vyjadriť názor a diskutovať o potrebách členov tímu
- Vytváranie podmienok pre osobnostný rozvoj a profesionálny rast členov tímu

Som presvedčený, že by bolo možné zostaviť komplexný systém manažérskych zásad vychádzajúcich zo sociálnej trojčlennosti, ale to presahuje zámer tohto textu.

Navyše majú teoretické úvahy a definovanie pravidiel na papieri nevelikú hodnotu pre skutočný život bez toho, aby ich niekto reálne aplikoval v praxi. Rád by som teda aspoň dal do pozornosti prípadným záujemcom o tému jedno výstižné vyjadrenie človeka, ktorý môže hovoriť na základe svojich praktických skúseností.

Sabine Stortenbeek, ktorá je spolupracovníčkou Inštitútu sociálnej trojčlennosti, pôsobí vo vedení projektu „Bank für Gemeinwohl“ (Banka pre obecné blaho) a pre časopis o manažmente „Hernsteiner“ sa vyjadrila k otázke manažmentu nasledovne [2]:

Pracujem na projekte, kde sú najmä dobrovoľníci. Výzvu „riadiť“ dobrovoľníkov považujem celkovo za kľúčovú pre také vedenie ľudí, ktoré je skutočne vhodné pre budúcnosť: neprítomnosť zamestnaneckého vzťahu (ktorý v určitom zmysle vždy predstavuje mocenskú štruktúru) nás núti k tomu, aby sme zamerali pozornosť na to, čo je naozaj dôležité – totiž na otázku, či tým, čo robím, a ako to robím, dokážem presvedčiť. Vedúca sila by nikdy nemala na svojej pozícii relaxovať a riadiť sa mottom „teraz sa stane toto, lebo to hovorím ja“, ale mala by presvedčovať obsahovo a tiež ako osobnosť.

Vo vysporiadaní sa s obsahovými argumentami a s osobnou autenticitou sa môže každá osoba v tíme sama rozhodnúť, čo a v akej miere nesie spolu s ostatnými. To prirodzene neznamená, že každý si robí, čo chce. Avšak ide o to, že pri rozhodnutiach stojí v popredí kvalitatívny aspekt a nie mocenská štruktúra. Sociokratické resp. holokratické organizačné a rozhodovacie štruktúry tu môžu byť nápomocné. Rozhodnutia v tíme budú robené kvalitatívnym spôsobom pričom vedúca sila poskytuje impulzy a dbá o celkový cieľ. Len slobodná akceptácia vykonaných rozhodnutí, ako aj dôvera v osoby, ktoré zastávajú vedúcu rolu, zaručujú dobrú a efektívnu spoluprácu v tíme a tiež to, že rozhodnutia budú dlhodobo spoločne nesené.

Rád by som ešte dodal, že v súčasnosti sa práve oveľa viac pozornosti venuje záležitostiam a riadeniu vo vnútri organizácii, ako záležitostiam presahujúcich hranice jednotlivkej organizácie. Je to pochopiteľné, pretože ľudí v prvom rade zaujímajú ich osobné problémy resp. problémy pracovného spoločenstva, ktorého sú súčasťou. Dochádza tu však k prekrytiu jedného vážneho nedostatku – totiž, že zákonitosti riadenia organizácie a spolupracujúcich ľudí si vyžadujú, aby boli harmonizované vzťahy nielen vo vnútri, ale aj navonok. To sa trestuhodne zanedbáva, čím sa principiálne podporuje skupinový egoizmus, ktorý vháňa všetkých do ekonomického boja.

Nespravodlivé cenové pomery panujúce na trhu v súčasnosti majú za následok to, že manažér nie vždy dokáže pre všetkých členov tímu zabezpečiť dostatočné príjmy na pokrytie potrieb. Okrem toho sa kvôli konkurenčným okolnostiam stáva, že akákoľvek chyba či omyl v práci má za následok ďalšie znevýhodnenie členov tímu, pretože odberateľ využije takto získanú prevahu na maximum (a uvedené cenové pomery obvykle neumožňujú tvoriť rezervy, aby sa riziko zmiernilo). Môže nasledovať zníženie tímového príjmu alebo jeho dlhodobejšie zámerné zadržiavanie, tlak na odvedenie viac práce bez poskytnutia protihodnoty, vytvorenie časového stresu a pod. Neraz sa dokonca tzv. „slobodný tím“ nakoniec nechtiac dostane do područia mocenského riadenia nejakého väčšieho odberateľa. A to samozrejme potom spätne

pôsobí do vnútra organizácie a rozrušuje aj vnútorné väzby a vzťahy, a teda ohrozuje spoluprácu vo vnútri organizácie. Bez premeny charakteru ekonomického života sa tieto skutočnosti nezmenia.

[1] V našom regióne to je napr. „Sloboda v práci“, Podniková ekonomická demokracia či tzv. „Demokracia na pracovisku“, Baťov systém riadenia a pod. Z ďalších možno spomenúť Teal management či Google Management Style.

[2] „Nicht Machtstruktur, sondern freie Entscheidung“ (Nie mocenská štruktúra, ale slobodné rozhodnutie), v nemčine k dispozícii tu:

<http://www.hernstein.at/Media/Hernsteiner-01-2015.pdf>