

Firemní etikoterapie

Jiří Jabůrek

Zdravě a eticky podnikat znamená považovat podnikání za životní cestu, nikoliv za cíl. Pokud zaměníme cestu za cíl, firma dříve nebo později „onemocní“. Podniková etikoterapie znamená snahu ozdravit firmu a její procesy pomocí přesně cíleného společného úsilí, zaměřeného na diagnózu a terapii podnikové kultury a podnikových procesů. Základem k tomuto úsilí je systematické a nepřetržité budování důvěry a posilování etických principů v podnikání. Oporou v tomto snažení pro nás může být dobře pochopená teorie trojčlennosti sociálního organismu.

Řada lékařů si uvědomuje, že skutečné příčiny lidských nemocí jsou často v oblasti etické, morální; tím se zabývá lékařský směr zvaný „etikoterapie“, který se mimo léčení symptomů a následků nemoci pokouší působit také na její etické kořeny. Právě tak i řada podnikatelů vnímá, že dlouhodobě zdravá a úspěšná firma vyrůstá jen z pevného zakořenění v etické podnikové kultuře. Firma bez zdravé a etické kultury, kde nikdo nikomu nevěří, kde se lidé bojí, kde se lže a podvádí, nemůže být plně efektivní ani dlouhodobě úspěšná. Svého spolupracovníka, zákazníka nebo dodavatele nemůžu stále podvádět, strategie „výhra – prohra“ vede nakonec k prohře všech zúčastněných. Poměrně jednoduchým experimentem se dá prokázat, jak důvěra ve firmě zvyšuje efektivitu všech firemních procesů a tím snižuje náklady a zvyšuje zisk. Přitom důvěra je něco, co se nedá koupit – můžu si koupit technologii, know-how, materiály a dokonce i ruce a mozky lidí, ale nemůžu si koupit důvěru, protože „srdce má své vlastní důvody“.

Podnikání, tak jako každá lidská činnost, je životní Cesta. Poctivý a myslící člověk stojí každý den na rozcestí a musí se rozhodovat, kterou cestou se vydá. A jako v pohádkách se často ta snadnější cesta později ukáže být zhoubná. Zhoubná pro mne, pro mé okolí, nebo pro lidstvo či planetu Zemi. Na každém rozcestí se každý den mohou vyskytnout nějaké otázky, na které nemusíme mít jednoznačnou odpověď.

O důležitosti sebezpytování

Zkusme si představit nějaký vyhraněný příklad: Někdo se rozhodne otevřít si čajovnu. Řekněme, že je to člověk, který se vyhýbá násilí a snaží se nepodporovat utrpení lidí a zvířat a nepoškozovat životní prostředí. Jeho zákazníci jsou spokojení, ale vyžadují také „zdravé koláčky“ – tak si je objedná od známého dodavatele. Zákazníci jsou ještě spokojenější, ale

vzápětí zjistí, že do „zdravých koláčků“ se přidává tvaroh, který se vyrábí s použitím čtvrtých žaludků malých telat. Navíc se pečou v peci vybavené regulací z Číny, která se vyrábí v čínském koncentračním táboře pro politické vězně. A ani s tím čajem to není tak jednoduché – po návštěvě čajových plantáží je zřejmé, že sběračky čaje žijí v neuvěřitelně bídnych podmínkách, využívá se dětská práce a každý rok několik dětských sběračů čaje roztrhají tygři, kteří mezi keřky na horách tradičně žijí. Přitom majitel plantáží nás hostí v neuvěřitelně přepychovém stylu a platí celý náš pobyt.

Je to přehnané? Může nám to být všechno jedno? A jak moc jedno? Nebo si stanovíme nějaké základní zásady, kam až můžeme zajít, co jsme schopni a ochotni tolerovat?

Z takovýchto otázek a z odpovědí na ně vyrůstá každé náboženství, každý světový názor, každé etické principy a zásady. Je neefektivní řešit tyto otázky až na poslední chvíli, nebo dokonce až dodatečně. Lepší je mít je promyšlené předem. Včetně těch „menších“ otázek, například kterého zákazníka nepustím do čajovny, jak budu přísný vůči svým dodavatelům, jak budu řešit případné konflikty, jestli vyjdu vstříc úřadům, které vyžadují „svěrázné“ úpravy skutečnosti při žádosti o dotace, kdy vlastně účel světi prostředky... Ve firmě nebo společnosti je třeba o těchto otázkách diskutovat a občas se k nim vracet a doplňovat své „hodnoty“ podle nové situace. Harmonizování těchto etických zásad v rámci společnosti a především jejich denní žití je pak to, co vytváří podnikovou kulturu a celý náš „životní příběh“.

Jako příklad si uveďme otázky ze společné práce při zakládání občanského sdružení, zabývajícího se waldorfskou výchovou:

Proč to vlastně děláme? Co pro nás znamená waldorfské školství? - Výsledkem odpovědí je pak formulace „poslání“.

Jak to bude vypadat za několik let, pokud bude naše sdružení úspěšné? Co chceme, aby o nás jednou lidé řekli? - Výsledkem je „vize“ sdružení.

Jaké konkrétní hodnoty a pravidla si stanovíme? Jak si rozdělíme zodpovědnosti a pravomoci? Jak často budeme své názory a zásady dotvářet a opravovat? Co považujeme za „špinavé peníze“? Jak se dohodneme i na stálém osobním rozvoji každého z nás? - Výsledkem jsou „naše hodnoty“ (něco jako ústava), „pravidla“ (jakési zákony), a nakonec i konkrétní rozdělení pravomocí a zodpovědností (například ve formě jednoduché matice).

Příklad pravidel pro naše jednání: Dodržovat čas, vypnout při jednání mobily, neskákat do řeči, hlásit se o slovo – pak mluvit stručně a k věci max. 3 minuty, dát prostor všem rovnoměrně, mlčet, pokud se všichni neprojeví. Hledáme dohodu „výhra-výhra“ konsensem, snažíme se

pochopit druhého a pak udělat vše pro to, abychom také my byli pochopeni, snažíme se hledat synergii; pokud nenajdeme konsensus ani na dalším jednání, pak teprve budeme hlasovat.

Příklad našich hodnot: Pravdivost a upřímnost. Rodiče a děti jsou naši zákazníci, jsme vůči nim zodpovědní a důvěryhodní. Vzájemně se respektujeme a domlouváme, společně plánujeme, společně „plyneme“. Nebojíme se poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, stále se učíme.

Takovýchto příkladů samozřejmě můžete i vy sami uvést mnoho. Důležité ale je, jak jsou pak etické principy vtělovány do denního života a jak je vše propojeno, aby se naplnily nejen duchovní a duševní potřeby jednotlivých lidí a poslání společenství, ale i potřeby ekonomické.

Sociální trojčlennost v praxi

O jaké obecné etické nebo základní morální principy se můžeme opřít při hledání svých pravidel? A proč tohle všechno lidé potřebují? Snaha definovat si ústavu, zákony a „pravidla hry“ zřejmě vyplývá ze základní lidské potřeby uchopit etické zákony a tak být „celým člověkem“. Vzpomeňme například na Platóna a další filozofy. V době francouzské revoluce lidé požadovali „volnost – rovnost – bratrství“, ale nedokázali přesně vysvětlit proč, ani co to prakticky znamená, a nedokázali podle toho zařídit do důsledků svůj společný život. Lidstvo se stále vyvíjí - například nyní uznávaná „listina základních práv a svobod“ by zřejmě ve středověku byla velmi utopistická. Nakonec řada z nás může říct, že to vše jsou jen praktické aplikace židovského desatera, nebo křesťanského přikázání lásky k bližnímu...

Lidé v dnešní době potřebují věci prožívat vědoměji a komplexněji než dříve a potřebují více promýšlet všechny souvislosti a na vše přicházet jaksi „sami“. Jako velmi dobrá teoretická opora pro definování etických principů v dnešní době, a také pro praktické uspořádání společenství nebo firmy nám může sloužit teorie trojčlennosti sociálního organismu (sociální trojčlennosti). Tento pojem vychází z názoru, který se objevuje v dějinách lidstva již od pradávna, ale přesně byl formulován až počátkem 20. století filozofem Rudolfem Steinerem: Každý člověk je v podstatě trojčlenný, má tělo, duši a ducha, čili vztah k tomu, co živí mé tělo, co živí mou duševní složku a vztah k tomu, co je nade mnou. Právě tak i každé společenství lidí si automaticky vytváří jakési „tělo – duši – ducha“. Současní psychologové tomu říkají skupinová dynamika, skupinové zájmy a společná kultura. V lidské společnosti zazněla tato trojčlennost právě v hesle francouzské revoluce „volnost – rovnost – bratrství“. Pokud se podíváme na toto heslo logicky, vidíme, že například volnost a rovnost jsou prakticky neslučitelné. Vysvětlení nacházíme v teorii sociální trojčlennosti: volnost se týká duchovní (kulturní a vědecké) oblasti společenství; rovnost se týká politické oblasti; bratrství oblasti hospodářské (ekonomické). Tyto tři oblasti mají každá své specifické potřeby, jiné, než oblasti

ostatní. Čili v kulturní, vědecké a náboženské oblasti lidé potřebují svobodu (volnost), v oblasti politické (duševní) vyžadují rovnost před zákonem a v oblasti hospodářské (ekonomické) platí zásada bratrství. A nelze to směšovat, například při vymáhání zákonů nelze aplikovat volnost. Bratrství neznamena rovnost (stejná funkce pro všechny, stejné platy, atd.), ale solidaritu a vzájemnou pomoc – dobrým příkladem nám může být družstevnictví, nebo některé dobře fungující podniky. Tam, kde se tyto tři oblasti (totiž hospodářská – politická – duchovní) pletou dohromady a nejsou přiměřeným způsobem odděleny, dochází zákonitě k totalitě, korupci nebo anarchii.

Principy sociální trojčlennosti byly realizovány ve firmě Baťa: v továrně byla zavedena bratrská účast na zisku a samostatnost dílen, v politice rovnost příležitostí a úspěšná přeměna chudého a nemocného kraje (například Baťova nemocnice a podpůrný sociální fond), a v duchovní oblasti do důsledku naplňované heslo „každý nechť je šťastný na svůj vlastní způsob“ (podpora experimentálního školství, umění a vědy, podpora divadla, Sokola, náboženských spolků).

Principy sociální trojčlennosti jsou také úspěšně realizovány ve firmě Barum Continental Otrokovice, nebo ve firmě iMagic Praha a v některých dalších. Na principech sociální trojčlennosti pracují waldorfské školy a zejména Akademie sociálního umění Tabor v Praze.

O autorovi:

Jiří Jabůrek má 61 let a celý život pracuje ve firmě Barum Continental Otrokovice, do roku 1989 jako technik, po roce 1989 se podílel na přeměně podniku v „podnik světové úrovně“ jako ředitel kvality a výroby. Od roku 2000 pracoval na mezinárodních projektech koncernu Continental v řadě zemí světa. Protože se také celý život zabývá anthroposofií, duchovními naukami a teorií trojčlennosti sociálního organismu, snaží se své zaměstnání vykonávat v souladu s duchovními poznatky. Příležitostně se zúčastňuje poradenské činnosti skupiny Trilogium, při které si ověřuje obecnou platnost svých otázek a odpoví na ně. Kontakt: jiri.jab(zavináč)gmail(tečka)com; www.trilogium.com