

(Sdělení na mezinárodní sociologické konferenci ve Varšavě v listopadu 1964.)

Předběžné úvahy

Dichotomie *Gemeinschaft* × *Gesellschaft* (pospolitost × společnost) je sdostatek známa od pověstné práce Tönniesovy. Její kritici (například König) v ní vidí pouhou historiosofickou formuli, sociální metafyziku, značně zjednodušené schéma, s nímž se v sociologii nedá pracovat. Tato kritika je nesporně oprávněná, nelze ji však absolutizovat. Problém *pospolitost* × *společnost* má racionální jádro, o čemž konec konců svědčí zájem o tuto problematiku v posledních desetiletích zejména (ale nikoli pouze) v německé sociologii. Právem mohl Boskoff vyslovit názor, že Tönniesova kniha znamenala mezník v německé sociologii a zároveň uvedla novou éru ve světě sociologie. Tönniesův problém lze totiž vyvléknout ze svěrací kazajky historiosofického schématu a interpretovat jej jinými způsoby, uplatnit jej při modelování lidských vztahů. To se také děje. V různých podobách se s tímto problémem setkáváme v politické sociologii i v sociologii práce. Sociologie práce zahrnuje tuto problematiku do sféry neformální struktury podniku. Z toho však nijak nevyplývá, že zmíněná problematika je problematikou pouze mikrosociologickou. V problému *pospolitost* × *společnost* jde o určitý charakter mezilidských vztahů bez ohledu na to, jsou-li tyto vztahy organizovány v mikrosystémech či makrosystémech.

Tönniesovi se typ *pospolitost* × *společnost* realizoval ve dvou rovinách: v rovině vztahu *člověk: člověk* a v rovině vztahu *člověk: skupina*. Zejména v této druhé rovině se výrazně projevuje odlišnost pospolitostního charakteru vztahu lidí ve skupině. Na rozdíl od společenského charakteru, který je charakterem zformalizovaným, smluvním, právním, lze pospolitostní charakter modelovat jako organické a organicky pocíťované solidární soužití lidí

ve skupině, soužití, které ke své realizaci nepotřebuje formalizovaného výrazu, soužití, které nepřináší katastrofické konflikty, které uspokojuje lidské potřeby socializace, emocionality, tradice a stability. Takové soužití lidí však klade na jednotlivce nemalé nároky: vyžaduje se věrnost, odpovědnost, obětavost, podřízení zájmům skupiny.

Ideologickým podnětem k modelování dichotomie byla Tönniesovi zřejmě realita oné doby, v níž se projevily negativní důsledky společenského charakteru vztahu lidí ve skupině. Nezapomínejme, že typ společnosti byl u Tönniese typem kapitalistické společnosti, „*society*“ (která byla kritizována nejen zleva, marxisty, ale i zprava – romantickou reakcí, idealizující předkapitalistické formy soužití). Tönnies viděl rozpad přirozených lidských vztahů, deformace i katastrofické konflikty (nezaměstnanost, bída, sociální boje, krize); sám byl levě orientován a vážil si Marxe.

Typ „společnost“ však nelze beze zbytku ztotožnit se společností kapitalistickou. *Společenský* charakter vztahů mezi lidmi není omezen na společnost kapitalistickou a nemá jen charakter antropologicky negativní. *Společenský* charakter vztahů je i dnes jedním z nutných typů těchto vztahů a je nutným důsledkem emancipace člověka zejména ve sféře politické demokratizace. Nelze jej také identifikovat s kategorií alienace.

Na druhé straně nám analýza charakterů mezilidských vztahů umožňuje nestrnat na dichotomii *pospolitost* × *společnost*, ale stanovit jako další typ *falešnou pospolitost* (quasipospolitost, pseudocommunity). Falešnou pospolitost nacházíme tam, kde ve skupině neexistují předpoklady pro pospolitostní charakter soužití, přesto však je toto soužití normováno pospolitostními principy, které mají charakter instrumentálně ideologický a jsou vytýčovány mocenským jádrem skupiny, její elitou. Obvykle se tedy falešná pospolitost

projevuje jako takový charakter vztahů, kdy ve skupině existuje objektivní diskrépance zájmů, mocenské jádro skupiny však nedovolí určité části skupiny realizaci jejích zájmů. Předstírá se pospolitost tam, kde neexistuje. Vyžaduje se obětavost, věrnost a podřízení zájmům, které jsou označovány za zájmy celé skupiny, ačkoli to jsou buď zájmy pouze dílčí, nebo je část skupiny za své nepovažuje. Jako příklad, velmi markantní, lze uvést situaci v německých podnicích po zavedení nacistických principů; dělník zde ztrácel možnost hájit adekvátním způsobem své zájmy, dostal se do stavu plné podřízenosti. Pro přemíru tlaku se ve skupině necítil „svůj“, realizoval se v ní ne jako „ich“, ale jako „persona“.

Disfunkční pospolitost v socialistickém podniku

Pospolitostní charakter vztahů nemá hodnotu absolutní: hodnotíme jej z hlediska funkčnosti. V socialistickém podniku mohou existovat pospolitosti či pospolitostní vztahy, které jsou z jistého hlediska disfunkční. Sociologie podniku uvádí jako jeden z jevů neformální struktury podniku existenci tzv. klik. Problematika disfunkční pospolitosti je však širší. Z hlediska plnění pracovního úkolu mohou být disfunkční různé typy pospolitostních vztahů. Disfunkční pospolitost patří k činitelům, které v socialistických podnicích často velmi značně narušují správný průběh a plnění pracovního úkolu. O tom svědčí nejen informace a úvahy, které řadu let přináší Rudé právo, Hospodářské noviny a Práce (i jiné časopisy), ale i analýza různých případů, které si vyžádaly trestního postihu.

Správný průběh a plnění pracovního úkolu předpokládá minimálně:

1. že je úkol jasně stanoven a že jsou vytvořeny materiální i personální předpoklady pro jeho plnění;

2. že je každému pracovníkovi vytyčena přesná role v plnění pracovního úkolu;

3. že jsou zajištěny předpoklady pro to, aby plnitelé pracovního úkolu respektovali intence řídícího pracovníka a nedeformovali pohyb plnění pracovního úkolu.

V tomto třetím bodě se může obzvlášť výrazně projevit vliv neformálních činitelů, a tedy i disfunkční pospolitosti.

Uvedme si některé typy takových případů tak, jak nám je k analýze nabízí každodenní empirie našich podniků.

1. Řídící pracovník se důvěrně zná s plniteli pracovního úkolu. Tyká si s nimi, zajde si s nimi občasně na kávu či na sklenku. Ve formálním styku má pak tendenci ukládat úkoly neformálním způsobem. Plnitel pracovního úkolu získává dojem, že nesplnění pracovního úkolu nebude mít za následek sankce, které jinak formální systém podniku předpokládá. Situace se stává kritickou, jsou-li v oblasti plnění pracovního úkolu lidé, vůči nimž řídící pracovník podobné pospolitostní vztahy nepraktikuje. Tito lidé získávají dojem, že řídící pracovník je nespravedlivý a že si vytváří svou kliku.

2. Řídící pracovník chce být považován za vedoucího „nového typu“. Představuje si to po svém. Vysokou náročnost nahrazuje dobrostí vůči všem, zdůrazňuje při každé příležitosti, že „jsme přece všichni z jednoho těsta“, omlouvá špatnou práci a snaží se ji zатуšovat, umožňuje dobré výděvky i při nekvalitní práci, chce být za každou cenu populární. Tyto postoje bývají někdy důsledkem toho, že řídící pracovník vděčí za svou funkci v podniku něčemu jinému než své vlastní kvalifikaci a schopnostem; jindy ovšem vede taková skutečnost k vytvoření zcela opačného typu řídícího pracovníka.

3. Řídící pracovník se při svém rozhodování a kontrole plnění pracovního úkolu cítí vázán ohledy na to, že ten či onen plnitel pracovního úkolu zastává důležitou pozici v závodním výboru či ve stranické organizaci. Má dojem, že nositel takovéto pozice je mu vlastně roven či je dokonce v podniku ještě vlivnější osobou. Usiluje o to, aby s takovými lidmi měl velmi dobré kontakty stůj co stůj, a v oblasti plnění pracovního úkolu přimhuřuje oči.

4. Řídící pracovník se cítí tak spjat se svou vlastní (dílčí) skupinou, že se na svůj úsek (dílnu, cech, oddělení) přestává dívat z hlediska podniku jakožto celku. Vymáhá pro svou skupinu výhody na úkor jiné skupiny, hájí svou skupinu i tam, kde se dopustila špatné práce. Jeho skupina je sice „sehraná“, je to pospolitost, ale disfunkční z hlediska celopodnikových zájmů. Touto disfunkční pospolitostí se může stát i celý podnik ve vztahu ke společenské potřebě. Zaměstnanci si vydělávají, ale

podnik jako celek odevzdává práci buď nekvalitní nebo zbytečnou.

Tyto uvedené vztahy velmi často splývají a prolínají se. Výsledkem bývá nejen nekvalitní práce, ale nejednou i činnost, která vyžaduje trestního postihu. Příliš „populární“ řídící pracovník se mnohdy dostává do konfliktu se zákonem. Velmi často tomu bývá ve stavebnictví, v prodejnách, v restauracích apod.

To, co zde bylo uvedeno, jasně ukazuje, že nelze přeceňovat či absolutizovat pospolitostní stránku života lidí v podniku. Pospolitost je neobyčejně důležitá, protože integruje pracovníka do podniku a zbavuje jej pocitu cizoty. Jde však o typy této pospolitosti. Pospolitostní stránka života lidí v podniku musí být podřízena smyslu podniku, to znamená jeho úkolům a cílům. Jestliže podnik, který je zařízením účelovým a úkolovým, své úkoly neplní, ztrácí smysl bez ohledu na to, zda lidé v něm žijí pospolitostně nebo ryze „společensky“. Život lidí v podniku má i svou stránku *společenskou*, chceme-li použít tónniesovské terminologie, a nemůže ji nemít. Tato společenská stránka se projevuje i v tom, že plnění podnikového úkolu má hierarchickou strukturu. Lidé v podniku pracují na různých stupních podřízenosti a nadřízenosti. Vede-li pospolitostní stránka jejich života, pospolitostní charakter jejich vzájemných vztahů k narušení této hierarchické struktury, přestávají být role těchto lidí funkční.

Kapitalistický podnik nebývá tímto nebezpečím ohrožován. V systému soukromého podnikání si majitel či řídící pracovník vystupující z jeho pověření (manager) dovede vynutit respektování svých intencí. Problém kapitalistického podniku spočívá obvykle v tom, že se v jeho životě projevuje spíše „společenská“ stránka, a to v takové míře, že řadový pracovník („rank and file“) v něm pocituje cizotu a revoltuje proti řádu podniku prostředky, které jsou mu dostupné. Proto se buržoazní sociologie už od dob Mayových snažila posílit pospolitostní moment života lidí v podniku a integrovat tím zaměstnance do podniku. Nešlo jí ovšem o pospolitostní moment jako takový. Jednak je empiricky zjistitelné, že i v takovém kapitalistickém podniku, kde je míra vykořisťování maximální, vznikají nutně pospolitostní vztahy, které jsou všeobecně známy jako dělnická

solidarita, že se vytvářejí malé skupiny neformálního charakteru; tvorba pospolitosti patří k antropologickým konstantám. Za druhé je pochopitelné, že buržoazní sociologii nešlo o jakoukoli pospolitost, ale o takovou pospolitost, která by zabránila aktualizaci sociálních rozporů a stupňovala prosperitu podniku. Z tohoto hlediska byla koncipována i metoda *human relations*.

Problém práce a života lidí v socialistickém podniku tkví, hypoteticky i na základě dosažitelných empirických dat, spíše v jistých projevech pospolitostního charakteru. Nemá tím být řečeno, že by ve zcela konkrétních případech zcela konkrétní projevy *společenského* charakteru nepracovaly v neprospěch jistých pracovníků, skupin či celého podniku; stejně tak si zasluží pozornosti jisté projevy falešné pospolitosti, která je konec konců – měřeno hlediskem závěrečného efektu – rovněž „disfunkční“. V tomto sdělení nás však zajímá problém disfunkční pospolitosti a jejího vlivu na plnění pracovního úkolu. Zajímá nás hlavně proto, že tento problém je velmi úzce spjat s problematikou řídící a vedoucí práce v socialistickém podniku. V socialistických podnicích se totiž dosud málo vytváří takový stav, kdy by řízení dosahovalo efektivity řízení v kapitalistických podnicích, a přitom se dovedlo vyvarovat jeho organických nedostatků a slabín. Typ socialistického ředitele se ještě v dnešním Československu plně nezformoval, nebo lépe řečeno nestal se ještě typickým. Nový ekonomický model by mohl přinést i po této stránce nápravu, protože zvyšuje odpovědnost řídící práce: zvýšení odpovědnosti však nutně předpokládá i zvýšení dispozic, které jsou nutné k výkonu řídící práce.

V této souvislosti by mohla být vznesena výtku managerialismu a výtku, že se omezuje účast pracujících na řízení. Taková výtku však vychází nikoli z analýzy konkrétní situace socialistického podniku, ale z ideologického abstraktního schématu, a kromě toho opomíjí diferencovanost života v socialistickém podniku. Práce a život v socialistickém podniku je systémem, v němž se prolínají a doplňují různé roviny, různé sféry. Nelze v každé z těchto rovin a sfér aplikovat jednoznačně tentýž princip. V některé rovině či sféře je nejfunkčnější princip nedílné pravomoci, jinde je na místě princip kolegiálního ří-

zení, jinde opět má větší význam než cokoliv jiného princip diskuse, vznášení požadavků a kontroly se strany pracujících. Při plnění pracovního úkolu jde o to, aby úkol byl kvalifikovaně stanoven, aby byla kvalifikovaně zajištěna možnost jeho splnění a aby samo plnění pracovního úkolu odpovídalo v maximálně míře ekonomickým intencím. Pokud jde o otázku řízení, lze konstatovat, že nejvlastnější složkou řízení je rozhodování. Rozhodovat se je však možno pouze na základě znalosti věci, což nutně předpokládá kvalifikaci, znalosti, schopnosti a zkušenosti. Otázku podnikové demokracie nelze chápat tak, že by se řízení projevovalo jako sumace kvalifikovaných i nekvalifikovaných názorů. Otázku podnikové demokracie nelze zkrátka ztotožňovat s otázkou rozvíjení pospolitostního charakteru vztahů lidí v podniku; jsou tu spojitosti, ale i rozdílnosti.

Závěry

Má-li být řízení v socialistických podnicích zkvalitněno, je zřejmě nutno eliminovat vhodnými způsoby i nebezpečí, které s sebou přináší disfunkční pospolitost. Disfunkční pospolitost ochromuje a dusí plnění pracovního úkolu a má těžké následky

i ve společenské každodennosti. Jaké jsou vhodné způsoby eliminace tohoto nebezpečí, nelze jednoznačně stanovit; není to jen úkol sociologický, ale i politický a především ekonomický. Za funkční opatření by však bylo možno pokládat, jestliže by se přesně vymezovaly role každého pracovníka v podniku, přesně se vymezila jeho práva a povinnosti (po této stránce existuje v našich podnicích mnohdy organizační „šum“); jestliže by byla garantována řídicímu pracovníkovi plná akční svoboda, jestliže by mu byla plně zajištěna možnost skutečné řídit podle zásady „management is management“; to ovšem vyžaduje vést podnikové složky k tomu, aby plně respektovaly právo řídicího pracovníka na řízení a ukládaly mu toto řízení jako povinnost — kanály řízení nemohou být ani zacpány, ani děravé; jako zcela funkční se ukazuje návrh školit řídicí pracovníky psychologicky a sociologicky, racionálně jim uvádět do vědomí problematiku, ve které mnohdy bezradně tápou, doplňovat a hodnotit jejich pragmatickou a náhodnou empirii vědecky zjištěnými postupy. Tímto směrem by mohla být orientována i propagandistická a agitační práce v podniku.