

Století uplynulo od narození V. I. Lenina, jen několik desítek let mohl tvořit jeho génius na poli teorie a organizátorské praxe. A přece vzniklo dílo, které prakticky realizovalo nejlepší myšlenky mnoha generací, které se stalo přelomem a východiskem v rozvoji řady vědních oborů. Zhodnotit celé Leninovo dílo nemůže být úkolem článku ani stati. Náš aspekt je dán především usnesením ÚV KSČ z ledna 1970, kterým se zdůrazňuje základní význam komplexní socialistické racionalizace pro rozvoj socialistické společnosti a jímž se zvlášť podtrhuje význam řídicí práce a široké iniciativy pracujících.

— — —

Marxistická teorie o rozhodující úloze lidových mas v dějinách je bází všech Leninových analýz společenského pohybu. Proletářská revoluce otevřela nové oblasti realizace této úlohy, pro něž nebylo nejen žádných praktických zkušeností, ale ani teoretických prací. Zvláště závažnou byla oblast základny socialistické společnosti — socialistické ekonomiky.

Lenin, jak dobře víme, věnoval zejména po vítězství socialistické revoluce neustálou pozornost jak organizátorům výroby, tak rozvoji iniciativy pracujících. Svědčí o tom celá řada prací a projevů. Z nich vyplývají tyto Leninovy názory:

- a) V období výstavby hrají vedoucí hospodářští pracovníci mimořádně důležitou úlohu. Lenin proto žádal, aby jejich výběr, příprava i další vedení se stalo prvořadým úkolem strany a celé společnosti.
- b) Tato významná role organizátorů a vedoucích naprosto nesnižuje úlohu lidových mas, neodsouvá pracující na pouhé vykonavatele směrnic. Lenin naopak výslovně požadoval, aby vedoucí neustále usilovali o to, znát mínění mas, aby neustále vytvářeli podmínky pro růst iniciativy všech pracovníků, aby dbali o dosažení vnitřní

ho souhlasu lidí s plněním plánů a usnesení.

Studium sociální role organizátorů, řídicích pracovníků, manažerů je dnes jedním z hlavních témat nejen marxistické průmyslové sociologie, nýbrž i buržoazní průmyslové sociologie. Pokusme se nyní ukázat, jak výchozí teoretické přístupy této sociologie potvrzují Leninova slova o příčinách její nevědeckosti, která napsal v práci *Ekonomický obsah národnictví* (Spisy 1, s. 426): „Teorie třídního boje poprvé činí ze sociologie vědu“. Platnost jeho myšlenky lze v současné době sledovat zejména u neotechnokratických forem buržoazní průmyslové sociologie, z níž dnes vychází většina studií o sociologii manažerů.

V neotechnokratických pracích se lze setkat asi s takovou teoretickou konstrukcí: všeobecný rozvoj techniky a vědy zbavuje vlastníky výrobních prostředků možnosti rozumět výrobnímu procesu a tedy jej i kontrolovat. Kontrola tak automaticky přechází do rukou specialistů, a to zejména těch, kteří řídí celé týmy specialistů — tedy manažerů. Tím se sociální skupina manažerů stává vládnoucí třídou. Při rozvinuté technice jak v kapitalistické, tak v socialistické společnosti hrají manažeři rozhodující úlohu v té míře, nakolik je řízení funkcí techniky.

Argumentace bývá podle jednotlivých autorů hlubší nebo naivnější, podstata však zůstává zachována. Tkívá v tom, že věda a technika prý samočinně ruší význam vlastnictví, tedy i dialektiku výrobních sil a výrobních vztahů v Marxově pojetí. Řečeno více sociologickým jazykem — technika prý samočinně ruší třídní sociální strukturu kapitalistické společnosti.

Tyto teorie zazněly v literatuře již velmi dávno. V Rusku s podobnou formulací vystoupili např. narodníci. V díle *Kdo jsou přátelé lidu* (Spisy 1, s. 251) polemizuje Lenin s názorem, který vyslovil Krivenko: „Intelligence řídí podniky to-

várníků a může řídit lidový průmysl“. Lenin poukazuje na to, že Krivenko přehlíží fakt, že prostředky nutné k obživě této inteligence nemá v Rusku kdokoli, nýbrž právě buržoazie: „Což buržoazní inteligence zmizí tím, že přátelé lidu řeknou, že by »nemusela« sloužit buržoazii? Ano, »nemusela by«, kdyby nebyla buržoazní. »Nemusela by« být buržoazní, kdyby nebylo v Rusku buržoazie a kapitalismu“.

Podobné ideje lze najít později u likvidátorů a zvláště v pracích Kautského nebo Bernsteina. Největšího rozšíření doznaly však až za druhé světové války v USA (Burnhman, *Revoluce ředitelů*, 1941). V padesátých letech jsou populární ve Francii (Jean Fourastié) a v NSR (Ralph Dahrenhorf), dnes mají široké uplatnění v pravicových odborech a v politické ideologii SPD, Labour Party a jinde. Přitom platí, že spíše stále nabývají na váze s bouřlivým rozvojem techniky a vědy, kterými argumentují a kterých zneužívají.

Sociologickými průzkumy lze skutečně prokázat růst počtu řídicích pracovníků, jejich váhy v rozhodovacím procesu i růst jejich speciální kvalifikace. Lze dokázat i Leninem kdysi výslovně predikované fyzické vzdalování vlastníků od výroby. To ovšem nic nemění na podstatě, že rozhodující roli v ekonomice i v politice hraje ta třída, která třímá „nit“ vlastnictví výrobních prostředků. Zatáhne-li za ni i zcela technicky nekvalifikovaný vlastník, odchází ze svého místa mnohdy i velmi kvalifikovaný manažer, aby i takto dokumentoval, která třída je v kapitalismu skutečně vládnoucí třídou. A naopak: tím větší roli může hrát manažer v rozhodování, čím více se sám podílí na vlastnictví výrobních prostředků. Proto také fakt, že „tady“ i „tam“ se řídí, nemůže překrýt rozhodující rozdíl ve vlastnictví výrobních prostředků a tedy ani ve smyslu celého řízení. Teorie neotechnokratů tedy není ve shodě s pravdou, není vědecká, je na ní zřejmý záměr skrýt vlastníky za vědce, techniky či manažery s využitím procesů vědeckotechnické revoluce.

Analýza vědeckotechnické revoluce si vyžádá ještě velikého teoretického úsilí i společenskovědních pracovníků, a to zejména sociologů. Zvláště obtížná bude predikce nových sociálních jevů ve spo-

lečnosti zítřka. Proto bude stále aktuální promýšlet leninský přístup k řešení složitěho vztahu techniky, ekonomiky a politiky.

Nedocenení relativní samostatnosti techniky vede například ke snaze přičítat techniku jednotlivé třídě, odmítat přebírání technických zkušeností ze zemí, kde vládne antagonistická třída. Je to nesporně chyba. Dopustí-li se jí marxista, dokumentuje tím nedostatečnou znalost marxismu. Marx se nejen v *Kapitálu*, nýbrž i v četných drobnějších pracích vyslovil jednoznačně: „Střelný prach zůstává střelným prachem, ať se ho používá k tomu, aby se zranil člověk, nebo aby se léčily rány raněného“ (Karel Marx, *Dopisy o Kapitálu*, Praha 1967).

Rovněž nedocenit revoluční úlohu techniky, nechápat její aktivní roli při změně výrobních vztahů či nedoceňovat revoluční úlohu techniky pro společenský pokrok představuje teoretické i praktické chyby. Avšak na kritiku těchto chyb nemají právo sociologové neotechnokratického typu, absolutizující roli techniky podle svých subjektivistických a ideologických potřeb. I zde skutečně vědecké hodnocení role techniky vyslovil již Marx: „Lidé tím, že rozvíjejí své výrobní síly, to je tím, že žijí (neboť existence společnosti je možná jen při výrobní činnosti), rozvíjejí určité vzájemné vztahy..., a charakter těchto vztahů se v důsledku změn a růstu těchto výrobních sil nutně mění.“ (Karel Marx, *Dopisy o Kapitálu*, Praha 1967, s. 230.)

Tedy: že se technika vyvíjí relativně samostatně, že stroj představuje krystalizaci práce, zkušeností a poznání generací, že technika je sama o sobě lhostejná ke třídám a stejná technika tudíž může být využívána i antagonistickými třídami — to patří k abecedě marxismu. Skutečný problém pro každého sociologa, a tedy i sociologa neotechnokratického typu, je dán faktem, že jakákoli technika i technická odbornost, existuje-li a funguje-li, tedy jen ve společnosti a touto společností. „Technika vůbec“ je potom nereálný pojem, pokud společnost není „lidstvem vůbec“, nýbrž lidstvem tříd, které s technikou v různých výrobních vztazích různě zacházejí. Bez výrobních vztahů nevysvětlíme ani využití techniky, ani orientaci investic, a investice či ceny strojů nejsou

přece jen technickou kategorií. Zde nutno uvažovat přes kategorie akumulace, zisku a tudíž soukromého či společenského vlastnictví výrobních prostředků.

Proto také Lenin, s vědomím relativní samostatnosti techniky, vždy zkoumal sociální a třídní strukturu společnosti, v níž funguje, a odtud místo o „technice vůbec“ uvažoval o technice jako zbraní v rukou té třídy, která ovládá společnost. Neotechnokratická koncepce techniky vytváří iluzi, že bez sociální revoluce se z této zbraně automaticky stal nástroj veškeré „blahobytné společnosti“ (*Affluent Society*, Kenneth Galbraith).

V pracích západních průmyslových sociologů najdeme ovšem vedle nepřijatelných teoretických koncepcí a ideologických východisek celou řadu věcných informací o výuce ředitelů, o stylu řízení a vedení pracovních týmů, o racionalizaci práce, o rozhodovacím procesu atd. A tak i zde platí Leninova směrnice oddělovat ideologický nános od všeho vědeckého, skutečnou vědu aplikovat ve prospěch socialistické společnosti. Tento metodický návod vyslovil Lenin při hodnocení taylorismu — platí ovšem obecně: „Taylorův systém, tato poslední vymoženost kapitalismu v tomto směru, pojí v sobě, jako všechny pokroky kapitalismu, jak rafinovanou bestialitu buržoazního vykořisťování, tak řadu velmi cenných vědeckých vymožeností na poli rozboru mechanických pohybů při práci, vylučuje zbytečné a neobratné pohyby, vypracovává správnější pracovní metody, zavádí nejlepší systém registrace a kontroly atd. Sovětská republika musí stůj co stůj převzít všechno cenné z vymožeností vědy a techniky v této oblasti. Uskutečnitelnost socialismu bude záviset zejména na tom, jak úspěšně dovedeme spojit moc sovětů a sovětskou správní organizaci s posledními, nejnovějšími vymoženostmi kapitalismu. Je třeba zavést v Rusku studium a vyučování Taylorovu systému, soustavné zkoušení a uzpůsobování tohoto systému.“ (V. I. Lenin, *Vybrané spisy II.*, s. 310.)

Z hlediska naší úvahy je významné připomenout, že Taylor racionalizoval především objektivní sféru práce. Docílil tak bez investic zvýšení výkonu až na 325 %. Metodou však byla taková intenzifikace práce, že znamenala destrukci pracovní síly. Odpovědí bylo ostré stávkové hnutí

dělníků, o jehož síle svědčí i fakt, že po jistou dobu byl taylorismus v USA zakázán zákonem.

Leninův poměr k vědeckému řízení vyvolává dodnes mezi teoretiky i praktiky řízení, racionalizátory, sociology i psychology, představiteli všech vědních disciplín, které jsou dnes v moderní ekonomice aplikovány, hluboký obdiv. V létech, kdy se rozbitou zemí ozývá ještě střelba bělogvardějců, Lenin inspiruje budování ústavů zabývajících se studiem řízení a organizací moderního průmyslu, zavádějících racionalizaci práce, studujících vytváření podmínek pro trvalý růst aktivity a iniciativy miliónů lidí. Z jeho iniciativy se formuje základna pro rozvíjení vědecké organizace práce (Naučnaja organizacija truda — NOT). Podle usnesení Sovětu práce a obrany z dubna 1921, podepsaného Leninem, byl ustaven Centrální institut práce (CIT), pro nějž on osobně vymáhal prostředky v situaci mimořádně obtížné. Tento institut pak pečoval o rozvoj teorie racionalizace, o překlady děl, formuloval principy humanizace práce a účasti pracujících na řízení. Staral se i o praktické zavádění racionalizace a výchovu nových organizátorských kadrů.

V letech 1921—1928 bylo v cca 1700 školách vědecké organizace práce připraveno přes půl miliónu dělníků a 20 000 instruktorů, kteří se stali propagátory a učiteli vědecké organizace práce. Rozvinulo se úspěšné hnutí za vědeckou organizaci práce. V roce 1924 se konala významná 1. všesvazová konference o racionalizaci, jejíž závěry jsou inspirující pro naše současné úvahy. Konference ukázala, že socialistickou racionalizaci nelze chápat jako problém pouze podnikový, že musí mít nutně celospolečenský charakter, jak odpovídá charakteru socialistického vlastnictví výrobních prostředků. Že se musí týkat nejen ekonomiky, nýbrž i státní správy, která by měla být svědomím racionalizace. Uzavřela zároveň delší diskusi, zda ji zavádět přes výzkumné ústavy, nebo — s jejich plným zapojením — z ní učinit masovou záležitost. Zvítězila druhá koncepce, která se snažila vidět racionalizaci jako organizátorskou metodu a nikoli jen jako formu vědeckotechnické osvěty. Velmi závažné byly i úvahy o intenzitě práce dělníka v souvislosti s racionalizací. Vyústily v závěr, že lze poža-

dovat i intenzifikaci práce, jestliže jde o využití rezerv a normálního výdeje pracovní síly. Kapitalistická racionalizace, intenzifikující práci až k destrukci pracovní síly, nemá v sovětské společnosti místa.

V roce 1924 se Lenin zabýval přímo myšlenkou napsat učebnici vědecké organizace práce, svůj záměr však již bohužel nestačil realizovat.

Shrňme-li dosud řečené, je zřejmé, že Lenin vysoce docenoval řídicí činnost vůbec, a v ekonomice zvláště. Proto teoreticky i prakticky usiloval o její efektivnost a tedy i vysokou úroveň. Zároveň ovšem chápal tuto činnost jako nástroj vítězného proletariátu a nikoli jako specializaci v podstatě uzavřené elity, jak je koncipována v manažerské sociologii. Proto organizuje co nejširší podmínky výběru organizátorských talentů mezi dělníky, proto usiluje, aby se zvědečtění řízení stalo hnutím, aby se týkalo nejširších mas. Zároveň bojuje o každého skutečného specialistu, technika, vědce, usiluje o vytváření optimálních podmínek pro specialisty a jejich práci, která se má zároveň stát školou pro všechny spolupracovníky.

„Vůči technické inteligenci, vyrostlé v buržoazních tradicích a ve svých vyšších vrstvách, těsně spjaté s řídicím aparátem kapitalistů, musí proletariát — potlačuje co nejrozhodněji všechny kontrarevoluční akce nepřátelských vrstev inteligence — mít na zřeteli nutnost zapojit tuto kvalifikovanou společenskou sílu do práce na socialistické výstavbě a všemožně podporovat ty skupiny inteligence, které jsou neutrální, zvláště pak ty, které sympatizují s dělnickou revolucí. Proletariát musí soustavně získávat technickou inteligenci na svou stranu tím, že rozvine obraz hospodářské, technické a kulturní výstavby socialismu v celém jejím sociálním významu, musí technickou inteligenci podřídit svému duchovnímu vlivu a zajistit si její živou spolupráci na svém díle přeměny“ (V. I. Lenin, *Sebrané spisy* 31, s. 44). Na jiném místě zvláště podtrhuje, že je nutno usilovat o zapojení specialistů „i pokud jde o družnou spolupráci s dělníky a rolníky, i po stránce ideové, tj. aby byli spokojeni se svou prací a byli si vědomi její prospěšnosti pro společnost dnes, kdy je práce nezávislá na ziskných zájmech kapitalistů.“ (V. I. Lenin, *Spisy* 33, s. 101.)

Naše poznámky se dosud snažily konfrontovat pojetí řízení a sociální role řídicích pracovníků a organizátorů, jak je formuluje neotechnokratická průmyslová sociologie, s Leninovým přístupem, který je teoretickým východiskem marxistické průmyslové sociologie. Řekli jsme, že Leninovi nebylo dopráno zpracovat učebnici vědeckého řízení, v níž by zřejmě byla jedna z významných kapitol věnována řídicímu subjektu a sociální roli organizátorů výroby. Tím spíše nebylo možno v těchto letech organizovat široké sociologické výzkumy v průmyslu, jaké jsou organizovány dnes v řadě průmyslových center SSSR. Ve Sverdlovsku byl například proveden průzkum u 140 000 pracovníků průmyslových podniků, velmi známé jsou výsledky Leningradského centra, v Novosibirsku aj. Bylo by velmi účelné věnovat zvláštní pozornost i metodám vědecké práce V. I. Lenina, zejména pak jeho analýzám sociálně ekonomických jevů. Tak například práce *Vývoj kapitalismu v Rusku* představuje všestranný rozbor sociálních jevů na vesnici i v rodícím se ruském průmyslu, využití interview a přímých pozorování atd. Komplexní analýza sociálních jevů od jejich ekonomických kořenů až po ideologický odraz je metodou uplatňovanou v celém Leninově díle.

Uvážíme-li, že řízení lze charakterizovat jako praktickou činnost se stále výraznějším podílem věd, že jde o činnost programující jednání jiných lidí, že řízení moderního průmyslu je stále více řízením makroskupiny tisíců zaměstnanců přes mikroskupiny řídicích štábů — tu je zřejmé, proč mezi těmito vědami zaujímají stále významnější místo vědy o člověku, včetně sociologie.

Marxistickou průmyslovou sociologii očekává významná práce: přispět k objasnění řady závažných otázek právě v té sféře, o níž jsme hovořili dosud — sem patří sociální předpoklady a důsledky vědeckotechnické revoluce, předpovědi vývojových trendů významných profesí, systém komunikací a pohyb informací při řízení socialistické ekonomiky, sociální pozice organizátorů výroby, veřejné mínění o racionalizaci, analýza faktorů ovlivňujících růst autority vedoucích hospodářských pracovníků, kritika a analýza soudobé buržoazní průmyslové sociologie,

komparativní výzkumy v řízení a vedení pracovníků v ostatních socialistických zemích, nejúčinnější metody řešení flukuačních tendencí v průmyslových podnicích různých odvětví průmyslu, zjišťování účinnosti technické propagandy v závodech, atd., atd. Tyto výzkumy mohou poskytnout řadu informací k rychlejšímu i přesnějšímu rozhodování důležitých otázek řízení socialistické ekonomiky, umožní včas bránit negativním tendencím, mohou přispět k realizaci dodnes platných Leninových pokynů o nutnosti zvědečtit řízení socialistické ekonomiky na všech jeho stupních.

Jestliže Lenin věnoval takovou pozornost sociální roli organizátorů výroby, tím více promýšleli i postavení a úlohu realizátorů. Tedy těch, kteří se revolucí stali vlastníky výrobních prostředků, na nichž ležela nekonečná tíha přeměny agrární a zcela zaostalé i rozbité země v zítřejší moderní průmyslovou velmoc — pracujících mas. Šlo zejména o problém kázně a iniciativy, a to v nových ekonomicko-sociálních podmínkách, kdy „vše patří všem“. Úkol, který je jak již víme ze zkušenosti vlastní výstavby, neobyčejně komplikovaný a dlouhodobý. „Učit se pracovat — toť úkol, který vláda Sovětů musí postavit před lid v celém jeho rozsahu ... právě sovětské řízení, které přechází od formálního demokratického buržoazního republiky ke skutečné účasti pracujících mas ve správě, poprvé staví soutěžení na široký základ. V politické oblasti je to mnohem snazší než v oblasti hospodářské, avšak pro úspěch socialismu je důležité právě soutěžení v hospodářské oblasti.“ (Lenin, Spisy 22, *Nejbližší úkoly sovětské moci*.)

Dialektika pracovní kázně a pracovní iniciativy je ovšem problémem moderní ekonomiky v celém světě. Vzpomeneme-li znovu na Taylora jako „otce vědeckého řízení“, můžeme si již u něho všimnout základních rysů řešení tohoto problému v kapitalistických výrobních vztazích. Pro Taylora je výchozí veličinou zajištění kázně pracovníka fakt soukromého vlastnictví výrobních prostředků a technologický režim. Je typické, že při svém nástupu do profese organizátora pronáší slib majiteli podniku asi v tom smyslu, že se dosud propočítával jen stroj, zatímco nyní on je mu propočte i člověka. Životopisci

Taylora ukazují, jak tohoto člověka chápali jako moment technologického pohybu. že a jak mu byl především homo physiologicus. Mistrným promyšlením objektivní sféry práce, harmonogramy a racionalizací výrobních postupů, sladěním člověka a stroje atd. dokázal Taylor dosáhnout vysoké efektivity práce a zařadil pracovníka do vztahů, v nichž pracovní kázeň byla nezbytností. Jak už víme, tato vysoká pracovní kázeň a efektivnost šla na účet pracovníka a ve prospěch soukromého vlastníka.

Vzniká ovšem otázka, jak za těchto podmínek docílit růstu iniciativy lidí, vlastního zájmu, vůle a chuti člověka vydat ze sebe to nejlepší, vnitřního zájmu o práci a podnik — jak pracovníka motivovat? Toto je od počátku slabá stránka taylorismu, který v podstatě pracoval jen se mzdou, zvláště úkolovou. Organizátoři kapitalistické výroby se později snažili najít řešení větší orientací na subjekt (metody industrial relations, human relations aj.). Tyto moderní metody mobilizace subjektu přinášely v podnikových rozměrech někdy velmi dobré výsledky, v makroekonomice jsou však bezmocné, neboť usilují o nemožné. Chtějí totiž při zachování soukromého vlastnictví výrobních prostředků zespolečňovat zájmy zaměstnanců, integrovat všechny kolem výroby a pro výrobu, která se sice výrazně změnila v rovině výrobních sil, avšak nikoli v rovině výrobních vztahů. Praktickým výsledkem jsou snahy vytvořit konformní sociální klima úsměvy mistrů. Sociologické průzkumy však odkrývají pod tímto klimatem a úsměvy hluboce zakotvený a životem stále potvrzovaný pocit „insecurity“ — nejistoty většiny zaměstnanců, kteří dobře vědí, že zavádění automatizace nepostihne „všechny Fordovce“ stejně.

Leninova analýza dialektiky pracovní kázně a pracovní iniciativy je vědecká, a tedy stále platná. Základním předpokladem pro řešení problému kázně a iniciativy pracovníků je přirozeně revoluční změna výrobních vztahů, tedy zespolečňování výrobních prostředků. Tím se otevírá cesta k vytváření kázně nového typu, uvědomělé kázně socialistických spolupracovníků, i k masovému a opravdovému (nikoli jen dovedně aranžovanému) rozvoji iniciativy.

„V každé socialistické revoluci, když už byl vyřešen úkol vydobytí moci proletariátem, a podle toho, jak je řešen v hlavním a podstatném úkol vyvlastnění व्यवlastňovatелů, se nezbytně dostává do popředí základní úkol vytvoření vyššího společenského řádu, než je kapitalismus, a to: zvýšení pracovní produktivity a ve spojitosti s tím (a za tím účelem) vyšší organizace práce.“ (Lenin, Spisy 22, *Nejbližší úkoly sovětské moci.*)

Lenin poté ukazuje, že zvýšení produktivity předpokládá existenci materiálně technické základny, vzestup vzdělání širokých mas. „Tento vzestup se nyní uskutečňuje nesmírně rychle, což nevidí lidé zaslepení buržoazní rutinou, neschopní pochopit, kolik bouřlivé touhy po světle a iniciativě probouzí sovětské zřízení mezi »prostým lidem«. Za druhé, předpokladem hospodářského rozmachu je také zvýšení kázně pracujícího lidu, umění pracovat, zdatnosti, intenzity práce, její lepší organizace“ (tamtéž).

Je zcela zřejmé, že zrušení krutosti kázně, jak je zajišťována vykořisťovateli ohrožením existence pracovníků, je nesporně cílem socialistické revoluce; nemůže jím ovšem být zrušení kázně samé a její nahrazení pseudodemokratismem a anarchií v ekonomice. „Je třeba naučit se spojovat bouřlivý schůzový demokratismus pracujících mas, kypící jako jarní příval, vystupující ze všech břehů, s železnou kázní při práci, s tím, že se v práci bezpodmínečně podřídíme — vůli jednotlivce, sovětského ředitele“ (tamtéž).

Že kázeň je neslučitelná s živelností, se přijímá jako logické; často se však zapomíná, že Leninova kritika živelnosti platí i při promýšlení vzniku, rozvoje a sociálního významu pracovní iniciativy.

Problém začíná ve filosofii, v řešení vztahu subjektu a objektu. Leninismus odmítá jak koncepce mechanického determinismu, tak vývoje idealistického voluntarismu, které vždy ústí v tvrzení, že proces řízení a vedení je vůči subjektu bezmocný.

Teorie, že subjekt „je, jaký je“, že člověk je buď iniciativní, potom to projevuje, anebo není, tedy je zbytečné u něho o iniciativní přístup usilovat, nemají nic společného s vědeckou filosofií, psychologií, a tedy ani s leninismem.

Různost subjektů je nesporným faktem. Rozhodující otázkou však je, jak pro ně

všechny dokáže společnost vytvořit podmínky, aby inspirovaly, podněcovaly, regulovaly správným směrem obecný růst iniciativy. Lenin nesouhlasil s názorem, že samo vytvoření socialistických výrobních vztahů představuje vytvoření těchto podmínek a že ony automaticky přivodí rozvoj iniciativy. Základní význam této přeměny pro rozvoj aktivity nejširších mas je nesporný, Lenin ovšem právem kritizoval jakékoli pasivní spoléhání se na automatiku vývoje, tedy i na tuto tzv. „socialistickou živelnost“. Není správné pasivně očekávat tento automatický rozvoj již proto, že existují zároveň aktivní protisíly, překážky, ekonomické, organizační, kulturní, sociální i psychické zábrany. Dále jde o trvalý proces rozvoje aktivity a pracovní iniciativy, nikoli jen o jednotlivé akce; proto Lenin nevolí náhodou samotný název svého článku: *Jak organizovat socialistické soutěžení*. Je tedy realizací Leninových myšlenek, jestliže dnes různé vědní disciplíny, a tedy i průmyslová sociologie a sociální psychologie, všestranně zkoumají podmínky upevňování uvědomělé kázně a rozvoje iniciativy pracovníků. Studium konkrétních podmínek v nejlepších a nejhorších pracovních skupinách, jejich komparace a komplexní průzkum dávají možnost vyvodit velmi cenné závěry pro praxi řízení socialistických podniků, umožňují sociotechnické návody pro vedoucí a řídicí orgány jak neformálně organizovat soutěžení a trvale rozvíjet aktivitu pracovníků.

Ti, kteří nepochopili dialektiku socialistické pracovní kázně a pracovní iniciativy, nemohli ani pochopit, že základem širokého rozmachu iniciativy není živelné a anarchické uvolnění jakékoli aktivity, při níž se různé nekoordinované síly překrývají a kříží a kdy jednotlivci mohou sledovat nejrůznější cíle a tím vytvářet stav dezorganizace. V takovém stavu, jak ukazuje praxe, je velmi obtížné převést jakoukoli novou myšlenku v sociálně významný pohyb, přeměnit i nejcennější invenci v celospolečensky závažnou inovaci. Není to organizace, která svírá iniciativu a je jejím protipólem: tím je právě dezorganizace. Proto Lenin tak cílevědomě bojoval například za důkladný systém kontroly a statistiky, za evidenci, za organizační klid a pořádek. Známý hawthornský experiment i řada sociologických

a sociálně psychologických výzkumů prokázaly, že bez přesné kontroly výkonů a systematického srovnávání dosažených výsledků nevzniká (či brzy uhasíná) snaha pracovních skupin překonat druhé, být lepší, pracovat efektivněji.

Jen organizační pořádek ovšem nestačí. Je běžná praxe, že v řadě podniků se zcela stejnými parametry technologickými, a dokonce v tomtéž podniku v jednotlivých dílnách se zcela stejnou organizací práce, mzdovým a prémiovým systémem atd. se výkony velmi odlišují, liší se zájem pracovníků o práci, poměr jednotlivých kolektivů k podniku, iniciativa, flukuační tendence atd. Proč? Odpověď může být jen výsledkem seriózního studia, neboť nejde o jev pouze monokauzální. Právě zde je pole marxistické průmyslové sociologie. Dnes se ve všech socialistických zemích studují a potom prakticky organizují podmičky aktivity a iniciativy pracovních skupin. Výzkumy prokazují, že za nejvýznamnější základnu rozvoje aktivity a iniciativy lze považovat *pozitivní sociální klima* v pracovní skupině. Sovětská sociální psychologové dlouhodobě srovnávali výkon ve vysoce sešrané skupině, která měla pozitivní sociální klima, s výkonem v jiné skupině s velmi neurovnalým, živelným a často až konfliktním prostředím. Uvádějí, že výkony v této druhé byly o 6—23 % nižší. Prokazuje se zároveň, že nejdůležitější roli ve vytváření pozitivního a inspirujícího klimatu v dílně má formální a neformální *vedoucí* pracovní skupiny. Tato zjištění znovu potvrzují význam tak častých poznámek Lenina o úloze osobních vlastností vedoucích.

Lenin, jak víme, toleroval řadu nedostatků u jednotlivců a varoval před malicherností a psychologizováním v kádrové politice. Neodpouštěl však vedoucímu pracovníku nedostatek skromnosti, povýšectví při vedení lidí. Dobře si totiž uvědomoval, že chování a jednání vedoucího pracovníka se reprodukuje denně v práci a životě podřízených, že povýšenost odráží, že ruší kolektivní soužití, a dokonce i zahání člověka přicházejícího možná s důležitou novou myšlenkou. Naopak moudrost a laskavost vedoucího pracovníka inspiruje, smeluje a vytváří ovzduší, v němž se i lidé s komplexy méněcnosti nebojí vyjádřit — a ti často patří

k osobnostem nejhlubším. V něm se může rozvíjet *tvořivé* myšlení. Pozoruhodný je v tomto smyslu Leninův projev *O úloze a úkolech odborů* (Spisy 33, s. 191). V něm žádá vedoucí pracovníky o vytváření podmínek pro *družnou* spolupráci, chce, aby lidé byli *s p o k o j e n i* se svou prací, výslovně ukládá odborové organizaci, aby docílila u lidí *v ě d o m í* *p r o s p ě š n o s t i* jejich práce pro společnost, a zároveň bojuje proti nepořádku a nekázni, proti živelnosti a za důslednou kontrolu. Bojuje tedy za systematické a racionální řízení, za skutečně vědecké řízení, které nevylučuje, ale předpokládá i hluboké promyšlení subjektu, jeho motivace a iniciativy, organizace všech podmínek k efektivní a zároveň i uspokojení přinášející práci socialistického člověka.

Tento Leninův projev dokazuje, jak velikou úlohu přikládal cílevědomému vytváření a neustálé péči o pozitivní sociální klima v pracovní skupině. To ostatně dokazuje z druhé strany jeho neustálá kritika stylu práce byrokratických vedoucích, kteří místo vytváření družné spolupráce usilovali o pouhé splnění příkazu, kteří vysvětlení perspektivy a smyslu pracovního úsilí považovali za ztrátu času a vytváření podmínek pro spokojenost lidí při práci za formu zbytečné precitlivělosti. V celé řadě projevů se Lenin vyjadřoval k takovým organizátorům, kteří místo živé práce s živými pracovníky si zvykli na zasílání písemných direktiv a uplatňovali jen metody příkazů: „My víme, že bez chyb se řídit nedá. Ale kromě chyb pozorujeme i neobratné uplatňování moci pouze jako moci, když lidé říkají: já mám teď moc, já jsem to nařídil a ty musíš poslouchat“ (Lenin, *Spisy* 28, s. 223). „Nejhorším nepřítelem je u nás byrokrat, to je komunista, jenž sedí na odpovědném (a pak i neodpovědném) místě v sovětském aparátě a požívá všeobecné úcty jako člověk svědomitý. Má obě ruce levé, ale nekrade. Nenaučil se bojovat proti úřednímu šimlu, neumí proti němu bojovat, kryje jej. Tohoto nepřítele se musíme zbavit a za pomoci všech třídně uvědomělých dělníků se mu dostaneme na kobylku.“ (Lenin, *Spisy* 33, s. 222.)

Neskromnost a povýšenectví Lenin nepřecházel, kdekoli se s nimi setkal, s vědomím, že vždy podlamují iniciativu pracovníků a jsou proto nejen individuálně,

nýbrž i sociálně negativními jevy. Proto se Lenin tolikrát zabýval i povýšenectvím intelektuálů, proto se stejnou energií, s jakou podtrhoval význam vědy a kvalifikace, personifikované specialisty, kritizoval „individualismus intelektuálů“, povýšenec-ký poměr k mase, projev irony, cynismu a skepse vůči spolupracovníkům a podřízeným. Kdysi již Plechánov upozorňoval, že intelektuál přistupuje ke společnosti někdy zvláštním způsobem: potřebuje ji, dívá se na ni však jako sólista na sbor. Rovněž Lenin ukazoval již v počátcích hnutí, že rivalita individualit — vedoucích kroužků — vede až k jejich rozpadání. Marx nejednou kritizoval tendenci intelektuála být osobností a být viděn. Věc by přirozeně zasloužila širší sociologickou a psychologickou analýzu (charakter práce, sociální podmínky doby, konkrétní země atd.). Ve zde studované souvislosti jde o to ukázat, že například závažná problematika technických inovací v moderní ekonomice má také tuto sociologickou stránku, stránku pozitivního sociálního klimatu mezi všemi pracovníky, tedy i mezi výzkumníky a praktiky, techniky a dělníky, a že ironie, povýšenectví nebo přehlížení bývají zdrojem nikoli pozitivního, nýbrž konfliktního klimatu a tedy i faktorem proti rozvoji iniciativy. Lenin sám byl velkým příkladem toho, že skutečně velké osobnosti bývají prosté a bytostně skromné.

Pro marxistického sociologa představuje Leninovo dílo pramen hlubokého poučení o pohybu moderní společnosti, neustálé inspirace při promýšlení soudobých problémů teorie i praxe. V naší zemi je dnes jednou z nejvýznamnějších oblastí rozvoj ekonomiky vůbec a zvýšení úrovně jejího komplexního řízení zvláště. Usnesení lednového pléna ÚV KSČ ukázalo, že a proč bude komplexní socialistická racionalizace dlouhodobou formou tohoto řízení.

V každé průmyslové zemi po období industrializace přichází zákonitě období maximálního využití této industrializace, tedy období komplexní racionalizace. I v naší zemi půjde v nastávající 5. pětiletce nikoli o další širokou investiční činnost, nýbrž o využití daných fondů a zdrojů s cílem dosáhnout maximální efektivity. Dosažení této efektivity nemohou zajistit ani další pracovní síly, tedy kvantita práce, cestou může a musí být jediné

kvalita práce. Vysoká úroveň organizace, široký rozvoj iniciativy, inovace atd. A právě v této souvislosti se stává tak mimořádně důležitou oblast řízení a vedení lidí, oblast, v níž je ve všech socialistických zemích v rostoucí míře aplikována i marxistická sociologie. Svými konkrétními výzkumy i teoretickou prací bude i československá průmyslová sociologie přispívat k rozpracování myšlenkového dědictví Vladimíra Iljiče Lenina, a tím i k řešení nejzávažnějších problémů socialistické ekonomiky i celé společnosti.

Резюме

Ярослав Когоут: Ленин об управлении и руководстве людьми

Автор сосредоточивает внимание на анализе идей Ленина, занимающихся управлением и руководством людьми в связи с социалистической комплексной рационализацией. Этот метод был выдвинут на заседании ЦК КПЧ в январе 1970 г. как долгосрочная линия руководства чехословацким народным хозяйством. Принимать участие в ее осуществлении являются задачей и социологов промышленности.

Из богатой сокровищницы трудов Ленина автор выделил две проблемы: общественную роль организаторов производства, подбор, подготовка которых и руководство которыми представляют после победы социалистической революции дело исключительного значения и становятся поэтому первоочередной задачей партии; значение создания общественных условий для непрерывного развития инициативы широких масс.

Анализируя первую проблему, автор сравнивает отношения ленинского понимания техники, экономик и политики и решение этого отношения в неотехнократической социологии, из которой исходит большинство современных работ о социологии менеджеров. Автор доказывает, что аргументация неотехнократов о перемене общественной структуры капиталистического общества самотеком в зажиточное общество, не знающее различий, будто бы на основе развития науки и техники, не соответствует действительности и скрывает идеологическое намерение объявить существование априорной собственности на средства производства уже не существующим. Однако, даже в технически самых развитых странах решающим фактором для общества является не квалификация менеджеров, а собственность часто глубоко неквалифицированных предпринимателей.

Ленин рассматривал технику как оружие правящего класса; поэтому руководство не может являться только функцией техники. Смысл руководства обусловлен производственными отношениями.

Социалистическая революция представляет собою основную предпосылку для массового развития инициативы. Однако неправильным

оказывается ожидать пассивно стихийное воздействие социалистических производственных отношений в этом направлении. При одинаковых условиях технологии, зарплаты и организации труда существуют на практике значительные различия в развитии инициативы на отдельных предприятиях и в мастерских. Изучение конкретных условий развития инициативы и обобщение лучшего опыта является важной задачей марксистской социологии промышленности.

Диалектику трудовой дисциплины и инициативы пытался решить уже «отец научного управления» Ф. В. Тейлор. С большим мастерством он рационализировал объективную сферу труда, но мотивация работника была слабым местом его системы.

Ленин подчеркивал, что лжидемократизм в экономике обозначает анархию и требовал железную дисциплину в работе. Он пропагандировал применение методов рационализации, подвергая одновременно резкой критике эксплуататорский характер тейлоризма, повышающий интенсивность труда рабочего в пользу владельца предприятия. Ленин подчеркивал значение благоприятной общественной атмосферы в рабочих группах, значение товарищеского сотрудничества, удовлетворенность работой, чуткое руководство работниками и осуждал надменность заведующего и такие черты, которые ограничивают инициативу рабочих коллективов.

Summary

Jaroslav Kohout: Lenin on Managing and Leading People

The author concentrated himself on the analysis of Lenin's ideas concerning the management and the leading of people in connection with the complex socialist rationalization. On the session of the Central Committee of the Communist Party of Czechoslovakia in January 1970, this method was set up as a long-term line of management of the Czechoslovak national economy. To participate in its realization is also the task of industrial sociologists.

From the entire abundance of Lenin's works, the author selected especially two problems: 1. The social role of production organizers whose selection, preparation and leadership are of extraordinary importance after the victory of the socialist revolution. Thus it becomes the foremost task of the Party. 2. The significance of creating social conditions for the continuous development of the initiative in broad masses of population.

In analysing the first problem, the author confronts Lenin's conception of the relation

among technology, economics and politics with the solution of this relation by neotechnocratic sociology, from with most of the contemporary workers on the sociology of managers proceed. The author shows that the neotechnocrats' argumentation concerning the self-transformation of the social structure of the capitalist society into an undifferentiated welfare society, allegedly on the basis of the development of science and technique, does not correspond to reality and obscures the ideological design to declare the existence of private ownership of production means as already non-existing. However, even in the technically most developed countries, the decisions on society are not determined by the qualification of the managers, but by the ownership of entrepreneurs whose qualification is often very low.

Lenin conceived technology as the weapon of the governing class — and this is why also management cannot be only the function of technology. The sense of management is given by production relations.

The socialist revolution is the basic precondition for the mass development of initiative. It is, of course, erroneous passively to expect a spontaneous functioning of the socialist production relations in this direction. Under similar technological and wage conditions and with a similar organization of work there are, in practice, considerable differences in the development of initiative in the separate enterprises and workshops. The research of concrete conditions of the development of initiative and the generalization of the best experiences are a significant task the Marxist industrial sociology has to face.

Already "the Father of Scientific Management", F. W. Taylor, tried to solve the dialectics of the working discipline and the working initiative. He masterly rationalized the objective sphere of work — the motivation of the worker, however, was the weak point in his system.

Lenin laid emphasis on the fact that pseudodemocratism in economics means anarchy and claimed a rod of iron in work. He propagated the application of rationalization methods and simultaneously sharply criticized the character of exploitation involved in Taylorism which intensified the worker's efforts for a private owner's benefit. Lenin emphasized the significance of a positive social climate in working groups, of companionable collaboration, of the satisfaction with work, of a sensible management of workers and criticized the managers' air of superiority, as well as the properties reducing the initiative of working collectives.