

Co čeká psychologii práce a co může psychologie práce nabídnout na prahu nového tisíciletí?

(esej – únor 2003)

S přelomem tisíciletí se objevuje stále více prognóz ze všech možných oblastí lidských činností. Hodně se jich týká oblasti ekonomiky, výroby, vývoje, efektivnosti, ale i vědecké metodologie a filozofie vůbec. Zdá se, že charakter pracovní činnosti se zcela změní a je možné, že naše tradiční chápání práce jako zdroje výdělků bude překonáno nebo přinejmenším značně pozměněno.

Jak se s tím vyrovnává psychologie práce a organizace? Nakolik je připravena tato aplikovaná věda na změny celého paradigmatu vnímání člověka a jeho místa ve společenské dělbě práce?

Nejdříve by bylo vhodné vymezit, které změny zřejmě na jedince v pracovním procesu budou mít pravděpodobně vliv největší. Bez nároku na úplnost to zřejmě bude:

1. Globalizace světové ekonomiky. Tento bod je sice z pohledu obecnosti nadřazen bodům následujícím; zde však je pojem globalizace zúžen pouze na oblast psychologie práce a světa práce vůbec, proto jej uvádím samostatně a z hlediska rozlišovací úrovně stavím po bok bodům následujícím.
2. Pokračující rozvoj informačních technologií a zejména Internetu.
3. Rozvoj komunikačních technologií a prostředků. Tento bod částečně, ne však úplně, souvisí s bodem č. 2.
4. Vysoká cena pracovní síly v Evropě, Severní Americe a Japonsku.

ad 1.: Jak jsem se zmínil, je pojem „globalizace“ co se týče úrovně obecnosti nadřazen následujícím třem pojmům, ale v mém pojetí i další, jen jemu vlastní rozměry – např. v blízké budoucnosti zřejmě zcela volný pohyb pracovních sil¹ a technologií, ale i válek, chorob, drog, terorismu. Avšak i myšlenek a umění.

ad. 2.: V době zřejmě velice krátké bude Internet a kvalitní počítačové vybavení běžnou součástí nejen každé kanceláře, ale téměř každé domácnosti. Jakákoliv informace (pochopitelně kromě tajných) bude dostupná z jakéhokoliv místa v kteroukoliv dobu a s výjimkou některých vyhrazených prakticky zadarmo. Lidstvo bude v reálném čase sdílet veškeré dostupné informace i z těch nejdlejších koutů světa. Díky tomu i díky rozvoji komunikačních technologií (viz dále) začne nabývat na významu stále více „teleworking“ – nebude nutna přítomnost pracovníka na pracovišti. Ekonomický přínos tohoto pro firmy je nepochybný – značná úspora režijních nákladů. Co ale pracovník samotný? Na první pohled pocit svobody – řídí si svůj čas, intenzitu práce, výkon. Jenže, kdo to vlastně pracuje, a kdy? Pracovník nebo v širších či užších souvislostech celá jeho rodina? Není svoboda vykoupena nakonec i ztrátou volného času, zejména času pro rodinu? Počítá s tím ale psychologie práce? Jak zde zjišťovat nebo dokonce měřit takové veličiny, jako je využití pracovní doby či pracovní spokojenost? A co pracovní hygiena?

A otázkou je i to, zda se vůbec nezmění i pojem a obsah slova „svoboda“, jeho vnímání a chápání.

Navíc rozvoj těchto technologií má i jiné stinné stránky. Tak, jak bude mít člověk kdykoliv k dispozici prakticky jakoukoliv informaci, tak budou k dispozici jakékoliv informace o něm (již dnes připouštějí operátoři sítí mobilních telefonů, že jsou schopni přesně lokalizovat každého, kdo má v daném okamžiku svůj přístroj zapnutý). Lze si dobře představit, kam může vývoj jít už v nejbližší době. Kdo ale stanoví jeho limity – zákonodárci? Politika je však vždycky na něčem závislá – do jaké míry však budeme ochotni se vzdát osobní svobody? Kdo nám vlastně definuje, co to osobní svoboda je? My sami? Ale vždyť už se jí, alespoň v jejím tradičním pojetí, částečně vzdáváme – viz nahoře? A kam až půjde právě nastíněný konflikt mezi výzkumem a morálkou? Jsem optimista a domnívám se, že nakonec zřejmě zvítězí samospasitelné tendence lidstva a morálka bude významně ovlivňovat i výzkum a vývoj nových technologií. Protože bylo-li by to naopak, šlo by lidstvo k sebezničení a ani by na to nepotřebovalo žádnou jadernou katastrofu (Machovec, 1998 – viz dále).

ad 3.: Už dnes naznačuje rozvoj sítě mobilních telefonů, kudy se zřejmě bude ubírat cesta v oblasti telekomunikací. Vzhledem k rychlosti vývoje a vzhledem k tomu, že převážná většina populace tento způsob komunikace zřejmě akceptuje, bude mít brzy prakticky téměř každý k dispozici veškeré potřebné informace, ať už bude kdekoliv. Ale zároveň bude téměř každý kdykoliv a kdekoliv dosažitelný. Jsme na počátku vývoje, jehož konce dnes nedokážeme ani dohlédnout – nehledě na to, jak tyto technologie změní naše

¹ Spíše je vhodné hovořit o „možnosti volného pohybu pracovních sil“, protože otázkou zůstává, jak v naší kultuře bude tato možnost využita; domnívám se, že obavy současných členů EU ze vpádu levné pracovní síly z ČR jsou přinejmenším značně přehnané.

životy i v jiných oblastech (jako extrém uvedu např. oblast erotickou)², a to v pozitivním i negativním slova smyslu. Je na to připravena nejen psychologie práce, ale psychologie jako věda vůbec? A budeme vůbec umět se všemi těmi dostupnými informacemi umět zacházet? Budeme jim rozumět a dokážeme je smyslně využít?

ad 4.:Vysoká cena pracovní síly v uvedených regionech povede nepochybně k tomu, že klasických pracovních příležitostí zde bude ubývat i v období ekonomického růstu³. Jedinou (a možná i dočasnou) šanci mají špičkové technologie a především duševní práce⁴. Přežije vůbec klasická námezdní práce polovinu příštího století? Vždyť nejen z pohledu existence lidstva, ale třeba i jen právě končícího letopočtu plní tento způsob obživy významnější funkci jen velice krátkou dobu – vlastně nějakých 250, možná 300 let. Co přijde pak a jak jsme na to připraveni? Naplní se vize o jakési „postindustriální společnosti“? Co si vlastně pod tímto pojmem můžeme představit? A co psychologie práce?

Práce bude pravděpodobně astronomicky drahá, paradoxně ne proto, že by se extrémně zvyšovala náročnost na kvalitu pracovní síly (kvalifikační požadavky, zručnost, výkonnost apod.), ale proto, že jí bude katastrofální nedostatek. Jak budeme přistupovat k těm (a bude jich dokonce možná dokonce menšina), kteří budou muset uživit ty, co nepracují? To je pochopitelně problém, ale ještě větším problémem bude, co s těmi (různé prameny uvádějí až čtyřmi miliardami) lidí, kteří nebudou nikdy pracovat? Nedělám si iluze, že řešení zná psychologie práce. Pokud si však s tímto problémem psychologie neví rady, není to tím, že přesahuje její rámce? Nespadá tento problém spíše do oblasti vědy obecnější, není spíše problémem filozofickým?

Vrátím-li se k pojmu „globalizace“, naplňují se tak padesát let staré vize Pierra Teilharda de Chardin (Praha, 1993)? Nastává (nebo spíše urychluje se) proces toho, co on nazývá „stlačováním“ a „konvergencí“? Jsme na tohle vůbec nějak připraveni?

Co to vlastně znamená, „být připraven“? Z pohledu jedince snad schopnost jakési symbiózy, vstřebání toho všeho, srůstání se okolím; práce (ale nejen ta) se zřejmě doslova stane součástí života jedince – ne ve smyslu frázi z doby nedávno minulé, ale natolik proroste do všech duševních (myšlení, vnímání, emocí, atd.) a snad i duchovních procesů, že vzniklý komplex bude přirozenou součástí přírody jako takové.

Pro naši vědu to bude zřejmě znamenat pojetí daleko globálnější, neobejdeme se bez systemického přístupu, ve kterém bude důležitá nejen současnost, ale některé problémy budou pochopitelné a řešitelné jen z pohledu bližší či vzdálenější budoucnosti.

Nakolik změní tento vývoj paradigma psychologie práce?

Pokud bychom vůbec chtěli mluvit o nějakém novém paradigmatu psychologie práce, museli bychom si ujasnit, zda současná psychologie práce vůbec nějaké paradigma má. Jaký je vlastně její současný vztahový rámec – lépe řečené – čím se vlastně současná psychologie práce zabývá?

Jsem přesvědčen, že celá psychologie jako věda se dosud nachází v předparadigmatickém období (Kuhn, 1997), kdy „mnoho škol soutěží o výsadní postavení v daném oboru“ (tamtéž). Jenže pokud „chybí paradigma nebo alespoň nějaký uchazeč o roli paradigmatu, pak všechna fakta, která se mohou týkat rozvoje určité vědy, se jeví jako stejně závažná. Výsledkem je, že shromažďování dat je ... činností spíše náhodnou.“ (tamtéž). Čili postup psychologie jako obecné vědy je v současné fázi spíše chaotický a její provozování tím pádem značně neúčinné. (Uvědomuji si, že toto tvrzení může znít poněkud kontroverzně, ale čím více se cítím být psychologem, tím více jsem o něm přesvědčen).

Jak je to s psychologíí práce? Je vůbec možné, aby při chybějícím paradigmatu obecné vědy ho mohla mít věda aplikovaná? Zřejmě ano a není třeba vymýšlet příliš složité příklady. Chybějící paradigma o příčině vzniku vesměru nebránilo tomu, aby bylo již několik století obecně přijímáno paradigma o heliocentrické soustavě.

Obecně řečeno, „předmětem psychologie práce jsou vztahy mezi psychikou a pracovní činností“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hosokovec, Praha 1996). Její výzkum se soustředí především na psychickou regulaci činností, tj. psychologie práce se zabývá především psychickými procesy, stavy a vztahy k okolí, motivací a psychickými vlastnostmi, schopnostmi a návyky ve vztahu k pracovnímu procesu, ale nejen k němu – speciální oblasti, jako je psychologie trhu, reklamy a především celá rozsáhlá oblast ekonomické psycho-

² Naplní se tak (zatím jen částečně, hrubě a zjednodušeně) sen milenců být stále spolu. Jenže to přinese další rizika, zvýší nároky na očekávání jednoho od druhého a vytvoří nový prostor pro žárlivost tam, kde zatím zcela chyběl.

³ Klasickým případem je totální likvidace textilního průmyslu nejen u nás, ale v podstatě v celé Evropě. Přežít dokázaly jen skutečně špičkové a módní věci, vyráběné kusově nebo v malé sérii; velkosériová a hromadná výroba se přesunula daleko na Východ.

⁴ viz např. vývoj a rozvoj mobilních telefonů – to je jeden z mála příkladů, kdy Evropa dokázala nejen vyprodukovat know-how, ale taky jej odpovídajícím způsobem „kapitalizovat“

logie se zabývají interakcí člověka a řady různých ekonomických kategorií (zboží, směna, spotřeba, peníze, spoření atd.).

Mluvíme-li zde od „regulaci“ (viz výše), je vhodné v kontextu filozofie si uvědomit, že jednou z možných interpretací tohoto pojmu je to, že pomocí regulace zamezujeme vstupu rušivých proměnných do množiny životně důležitých proměnných. V oblasti psychologie je pochopitelně těmito životně důležitými proměnnými myšleno i něco jiného, než základní životní potřeby. Ale kdo pak řekne, co je důležité? Tato otázka přesahuje rámec speciálních věd a zřejmě odpověď na ni dokáže dát jen filozofie. „Prastaré filozofické otázky zůstávají – žádná speciální věda je sama o sobě nezodpovídá a ani se o to svými prostředky vůbec dobře pokoušet nemůže...“ (Machovec, 1998)

Lze říci, že psychologie práce (nebo v americkém pojetí „organizační chování“) pracuje v rámci takového paradigmatu, kdy na jedné straně je člověk, na druhé jeho činnost (především pracovní) a vše, co s touto činností souvisí. To, jak jednotliví psychologové k této problematice přistupují, závisí už na tom, ke které psychologické škole se hlásí.

Psychologie práce a organizace je dnes převážně jakousi „servisní“ disciplínou. Snaží se odpovídat na otázky, které se „vynoří“ jako jakési „zakázky“ v průběhu pracovního procesu, respektive celého procesu ekonomické činnosti člověka (viz aplikované disciplíny). Snaží se reagovat na požadavky firem a managementu v nich, reagovat na potřeby zaměstnanců, má snahu optimalizovat jejich využití ve výrobním procesu, posuzovat jejich způsobilost k výkonu té které profese, najít optimální řídicí styly pro konkrétní situace, zlepšit pracovní prostředí. Zabývá se pracovní výkonností, zátěží v pracovním procesu, jedincem v organizaci – a přestože mají její nálezy a zjištění často obecnou platnost a jsou jako takové zobecňovány v rámci celé psychologie jako vědy, jedná se vždy o něco, co lze spíše nazvat „operováním“ nebo „taktikou“ než „strategií“.⁵

Jakou má psychologie práce šanci na přežití v současných rychle se měnících podmínkách světa práce (viz výše)?

Zcela zřejmě nevystačí s pouhým reagováním na zakázky ekonomického života, poskytováním servisu jiným disciplínám. Jeden ze základních objektů psychologie práce, pracující člověk, se natolik mění, že v dnešní podobě tu vůbec za několik let nemusí být. Hlavním zákazníkem psychologů práce a organizace ve firmách jsou personální útvary. Jenže ty přestávají být útvary v pravém slova smyslu a stále více se stávají útvary „virtuálními“, které existují jen zdánlivě a vždy k určitému konkrétnímu cíli či úkolu. Ale: jak se chovat k virtuálnímu zákazníkovi? A jakou **pracovní činností** se vlastně, s ohledem na otázky položené výše (ad 3), bude psychologie práce zabývat?

Zdá se, že jedinou její šancí je stát se disciplínou **strategickou**. Kolem samotného pojmu „strategie“ však panuje řada nejasností a rozporů. Tento termín byl původně používán ve vojenství a apriori předpokládal existenci nějakého nepřítele⁶. V novějším pojetí však tento nepřítel již není nezbytný⁷. Znamená to tedy, že by se psychologie práce neměla snažit řešit pouze a převážně momentální problémy, ale měla by být disciplínou takovou, která tyto problémy dokáže předvídat a umí definovat směry, cesty a hlavní (tj. podstatné) úkoly. Měla by být schopná definovat svoje silné stránky a opřít o ně svou další **strategii**; vymezit a eliminovat případná rizika; nacházet další příležitosti pro svůj rozvoj a říct, jak bude postupovat v případě možného ohrožení.

A stejně jako jakákoli jiná strategická disciplína, měla by se důkladně připravit na jevy a situace, které teprve nastanou. Měla by analyzovat výchozí stav s ohledem na budoucí potřeby a stanovit hlavní úkoly, kterými se bude zabývat. A místo hledání nepřítele by měla najít potenciálního adresáta a strategicky určit způsob, jak s ním zacházet.

Kdo by vlastně mohl být tímto adresátem? Pohybujeme-li se stále v dimenzích člověk – práce, nemůže být tímto adresátem nikdo jiný než ten, kdo stojí na jedné či druhé straně těchto dimenzí, tj. buď subjekt „pracovní“⁸ činnosti, nebo ten, kdo nějakým způsobem využívá výsledku této činnosti, tj. podnikatel nebo manažer (někdy zprostředkovaně přes zmíněné personální útvary). O obou platí to, že musí vědět, co (tj. jakou výhodu) jim přinese spolupráce s psychologií práce. I definování těchto výhod by mělo být součástí strategie celé disciplíny. A nejen definování; strategie nemůže být pouze naším zbožným přáním; musí vycházet z potřeb zmíněného adresáta. Součástí strategie by měla být definice a specifikace těchto

⁵ Obdobně „servisní disciplínou“ je dnes ekonomická psychologie, která se jako obor víceméně vyvíjí na zakázku a dle potřeb ekonomie a ekonomiky

⁶ Strategie = nauka o válce a jejím vedení; učí, jak sdělati vál. plán, jak určití strategický rozvoj armády, jak řídit operace válečné atd..(Malý Ottův naučný slovník, Praha 1905)

⁷ Strategie je ...plán chování nebo akce, které vědomě stanoví řadu operací pro řešení nějakého problému či dosažení nějakého cíle (Reber, 1985)

⁸ tato činnost pochopitelně nemusí být jen a pouze pracovní

potřeb a (vzhledem k tomu, že tyto potřeby si náš adresát často ani neuvědomuje) i stanovení strategických postupů, jak mu tyto potřeby zjevit – jinými slovy, jak ho přivést k tomu, aby si je uvědomil.

Jak je to vlastně ve vztahu psychologie práce k úvodu nastíněným základním změnám?

Možná by stálo za to rozšířit poněkud rámec této úvahy a vrátit se k původním kořenům psychologie, totiž k filozofii. V již citované knize Místo člověka v přírodě/Výbor studií (de Chardin, Praha 1993) předbílá autor dnešní diskuse o globalizaci. Vychází přitom ze svých hlubokých filozofických, náboženských i vědeckých poznatků a vyvozuje, že lidstvo je v současné době ve stádiu „konvergence“. Dochází k „překlopení“ procesu **individuace**, který vrcholil na konci 19. století, kdy „... izolace jednotlivých lidských částic, jejichž sobecké tendence rozdmýchalo zejména nastolení první prakticky světové kultury, dosáhla skutečně svého maxima, zatímco (.....) vnitřně ochablý „mysl pro druh“ klesl automaticky na minimum“, (str. 72) do procesu **konvergence**, „**totalizace**“, kdy však je tento „totalizační proud, který se zdá vytrhovat nás nám samým a zbavovat nás toho, v čem jsme zakotveni – ve skutečnosti toutéž oživující „korpuskularizací“, která tu ve vyšší rovině znovu začíná. Měli jsme dojem, že v zrnku myslícího vědomí už dosáhla svého vrcholu; dnes vidíme, jak se snaží tato zrnka spojovat a syntetizovat. Napřed člověk, pak lidstvo...“ (tamtéž, str. 79).

(Preferuji toto optimističtější pojetí před poněkud pesimističtějším, které je vyjádřeno např. u Machovce (1998): „Zatím to vypadá tak, že k brzkému sebezničení lidstva vůbec není třeba nějaké katastrofy, např. nějaké zničující nukleární války, nýbrž že k tomu naprosto stačí prostě pokračovat v těch směrech „budování“ a „pokroku“, v těch zcela mírových snahách lidí uplatňujících jakési zcela „přirozené“ právo na osobní šťastný život, jaké jsou dnes ve všech industriálních zemích plně rozjety.“) Jsem přesvědčen, že spíše převládnu tendence k sebezáchraně dle de Chardina, než k sebezničení dle např. Machovce...

Jak souvisí tyto úvahy, které lze pokládat za jeden z filozofických podkladů pro vysvětlení procesu globalizace, s psychologii a zejména psychologii práce?

V tomto procesu dochází k uvolňování obrovského psychického potenciálu, k „přívalu nevyužité energie“, který může být v optimálním případě usměrňován do oblasti výzkumu a vědy – nebo šířeji pojata – do oblasti myšlení a tvořivé duševní činnosti. Samozřejmě pokud se správně podchytí a usměrní. V opačném případě by se mohly naplnit chmurné vize o extrémní a společensky neúnosné nezaměstnanosti apod.

Vzhledem k neustále se prohlubujícímu sdílení a urychlující se výměně informací dochází k postupnému „propojování“ miliónů nejlepších mozků na Zemi. A futurologové mluví dokonce o nesmrtnosti lidí v tom smyslu, že jejich myšlení může dále přežívat mimo jejich tělesnou schránku, v podobě jakýchsi čipů.(MŘ 1/2000)⁹

Zdá se, že v těchto souvislostech by mohl nastat obdobný jev jako při nástupu mechanizace a automatizace výroby, kdy se uvolněný lidský potenciál postupně přelil z primární a sekundární sféry do sféry terciální (pochopitelně ne úplně všechen, určité reziduum zůstane vždy). Teď by se tento potenciál mohl přelít do jakési kvartální sféry – sféry myšlení.

K úkolům psychologie jako vědy budoucnosti se lze nechat inspirovat opět myšlenkami Pierra Teilharda de Chardin. Zaměřuje se na psychoanalýzu, ale jeho názory lze vztáhnout k celé psychologii – totiž přejít od jakéhosi „lékařského“ přístupu, od přístupu, který vede k uvolnění, k přístupu, který vede k zapojení, pomáhat konstruovat něco, co de Chardin nazývá „transindividuální aspirace“ (de Chardin, Praha 1993, str. 147) a myslí tím nejen schopnost, ale zejména vášeň (motivaci) pro to, zapojit se do procesu dalšího rozvoje lidstva.

V procesu globalizace pochopitelně existují tendence, které mohou být chápány jako ztráta individuality, identity – ať už jedinců, nebo celých národů. Psychologie jako věda o člověku, individu, by měla být schopna na tyto pocity reagovat. A nejen reagovat, ale řešit je v předstihu. K tomu ale musí změnit v pravdě filozofické pojetí člověka jako zcela svobodného a nezávislého individua – vlastně paradigma, které dosáhlo svého vrcholu někdy na konci 19. století. 21. století pravděpodobně dospěje rychle k jiným hodnotám a prioritám, k jinému paradigmatu – k ideálu jedinice, který vědomě a svobodně (to je důležitý rozdíl od pojetí komunistického) svoji individualitu využívá transindividuálně. To pochopitelně neznamená, že se lidi změní v jakési mravence nebo nemyslicí roboty – lidstvo právě proto prošlo procesem individuace, aby se vyčlenilo a zřetelně oddělilo od svého biologického původu.

⁹ Zde stojí za to citovat de Chardina (Praha, 1993) (stať byla napsána na konci 40. let 20. století): „S vydatnou podporou stále rychlejších dopravních prostředků i prostředků sdělování myšlenek se tak vytvářejí složitější funkční celky, které můžeme z biologického hlediska plným právem nazvat „šedou hmotou“ lidstva.“ Autor napsal tato slova v době, kdy začínaly fungovat první elektronkové počítače a televize byla vysloveně v plenkách...

Pro psychologii práce a organizace z toho vyplývá jeden velmi důležitý úkol. Měla by se zřejmě vymanit ze vztahového rámce člověk – stroj nebo šířeji člověk – organizace. V souvislosti s uvedeným je nutno uvažovat v budoucnosti se vztahovým rámcem člověk – lidstvo. Nastiňuje to pochopitelně řadu otázek metodologických i filozofických.

Bude potřeba nalézt metody, jak proces „transindividuace“ facilitovat. Jak kompenzovat možné pocity ztráty identity. Bude to znamenat vrátit se zpátky k filozofickým kořenům psychologie, hledat východiska v novém pojetí člověka jakožto bytosti, jejíž nejvyšší hodnotou není individuální svoboda a možnost sebe-realizace, ale přežití a rozvoj lidstva (snad něco, co se nazývá pudem sebezáchovy druhu, genů). Je otázka, zda je na to naše dnešní myšlení již dostatečně zralé a připravené. (Machovec (1998) vidí východisko ve (zjednodušeně řečeno) znovunastolení jakéhosi matriarchátu – přestože sám vidím úlohu žen a ženství v budoucnosti jako snad i rozhodující, nemyslím si, že je „matriarchát“ je jedinou šancí pro lidstvo. I když ženy, už vzhledem k jejich biologické úloze, dokáží myslet, alespoň co se týče budoucnosti lidstva, v podstatně širších souvislostech.)

Jako příklad strategického pojetí psychologie práce se pokusím odpovědět na otázku, která se týká se vztahu psychologie práce a organizace a managementu, tj. vlastně strategického adresáta:

Co vlastně může dnes psychologie práce managementu v českých firmách nabídnout?

Předtím, než se pokusím na tuto otázku odpovědět, považuji za nutné upřesnit samotný pojem „management“. Ani v tom totiž dnes nemá filosofie, psychologie a dokonce ani věda o řízení jasno a jejich pojetí se navíc liší i podle toho, zda pod uvedeným pojmem rozumějí soubor procesů a činností nebo skupinu lidí, která tyto činnosti vykonává.

Nechci zde uvádět řadu notoricky známých a z filozofického pohledu nepříliš zajímavých definic. Zabývala se jimi řada teoretiků managementu od Fayola (viz Koonz - Weihrich, 1993) přes Minzbergera (tamtéž) až třeba po Druckera (1992). Podrobnější přehled definic uvádějí Vodáček a Vodáčková (1994).

Pro účely této úvahy se soustředím spíše na druhý význam, tj. skupinu lidí, vedoucích pracovníků, kteří se zabývají především řízením. Angličtina má pro řízení několik významů („to control“, „to direct“, „to operate“, „to manage“...), které dokáží poměrně jemně odlišit i **způsob** vykonávání této činnosti – a ve slovese „to manage“ je vždy zahrnuta jakási dovednost, zvládnutí něčeho, umění, hospodaření atd. Jsem přesvědčen, že zejména vzhledem k úvodu nastíněným úvahám o změnách v charakteru práce, které nás zřejmě v blízké budoucnosti čekají, je význam slova „management“ ještě širší, blížíci se spíše pojetí Druckerovu (1992) či snad i pojetí japonskému (Inohara, 1990) tj. i pro management platí nutnost být v jakési symbióze se systémem, ve kterém působí a který svou činností spoluvytváří...

Co se vlastně dnes čeká od českého managementu? Odpověď na tuto otázku není tak jednoduchá, jak by se na první pohled mohlo zdát. Ekonomické úkoly jsou vcelku jasné a jednoznačně dané – pomineme-li případ, kdy je prvořadým zájmem vedení firmy ji „vytunelovat“, je cílem podniku a tím i úkolem pro toho, kdo jej řídí, vytvářet rozumný zisk.¹⁰ (Ale i tahle na první pohled zcela jasná věc je např. v rozporu s filozofií gurma manažerské teorie P. Druckera, který staví celý problém zcela jinak (*možná vychází i z jiného paradigmatu*) a tvrdí, že smyslem existence podniku (tj. základním úkolem jeho managementu) není vydělávání peněz (to je pochopitelně nezbytnou podmínkou přežití), ale vytváření zákazníka a jeho uspokojení (Drucker, 1992)). Což je pochopitelně v rozporu s friedmanovským „profit only“ a přiklání se spíše k pojetí a paradigmatu Etzioniho (1995), který klade významný důraz na morálku a ostatní „měkké“ faktory (emoce, postoje atd.).

Jsou vůbec úkoly managementu opravdu především ekonomické? Největším současným problémem naprosté většiny českých firem je nedostatek peněz¹¹, ale hned za tím následuje neschopnost vyrábět zboží v takové kvalitě, která by byla konkurenceschopná na zahraničních (rozuměj: západoevropských a severoamerických) trzích. Protože každému jen trochu soudnému člověku musí být jasné, že konkurovat na tamějších trzích pouze nižší cenou je z dlouhodobého hlediska cestou do pekel.

Proč je pro naprostou většinu českých firem takovým problémem vyrábět ve skutečně špičkové kvalitě? Jistě, příčina je i v zastaralých technologiích, ale ta není jediná a troufnu si dokonce i tvrdit, že není tou hlavní. Hlavní roli v tomto problému hraje ten neustále citovaný a omílaný lidský faktor: zaměstnancům je totiž většinou jedno, v jaké kvalitě se vyrábí; management sice verbálně vysokou kvalitu vyžaduje, ale ve skutečnosti pro to dlouhodobě nic nedělá a různá krátkodobá opatření (např. zvýšená kontrola) jsou neúčinná právě proto, že jsou krátkodobá. Pro příklady není nutno chodit daleko – všichni máme na

¹⁰ Používám zde formulaci „rozumný“, protože si dovedu představit reakci zdatných ekonomů: zisk musí tak nízký, jak je jen z hlediska další perspektivy firmy možné... atd.

¹¹ Tento argument je však tak často omílán, že mimoděk vyvolává pochybnost, zda se ve skutečnosti nejedná o jakousi berličku nebo alibismus; řada neúspěšných firem, do nichž peníze doslova „tekly“ hore i spodem, může být výmluvným příkladem...

očí třeba stavebnictví. S takovou kvalitou, s jakou předávají např. některé firmy obyčejný chodník sestavený z původně estetické zámkové dlažby, by v západní Evropě neuspěly ani náhodou. Problém však není jen na straně oněch firem, ale i toho, kdo od nich takto realizovanou zakázku převezme. Je to problém i našich lidí, kteří se spokojí raději s lacinými šmejdami u stánkařů, než s dražším a kvalitnějším zbožím (je to pochopitelně i otázka peněz – jenže ono se většinou nevyplatí kupovat zmíněné nekvalitní zboží z dlouhodobého pohledu ani finančně. U našich je to spíše otázka životní filozofie).

Lidem je možno nařídít, aby pracovali, ale není jim možno nařídít, aby pracovali dobře. Pokud totiž sami nebudou chtít. Jenže na to, aby chtěli sami pracovat kvalitně, je nutno mít v sobě tuto vůli zakořeněnou. Mít v sobě až jakousi „vášeň ke kvalitě“ a potřebu být první.

Náš člověk však není na kvalitu zvyklý. Není zvyklý kvalitně vyrábět a není zvyklý ani kvalitní práci vyžadovat (my se snad někdy i našich dodavatelů bojíme...) Tomu odpovídají i zkušenosti zahraničních firem, které u nás hodlají podnikat a jsou ochotny zde investovat. Není pro ně takovým problémem vybavit výrobu potřebnou technologií, jako zajistit, aby tato technologie produkovala výrobky v požadované kvalitě. Co vše jenom obnáší naučit pracovníky útvarů nákupu chovat se skutečně zákaznický a kvalitu od dodavatelů důsledně a nekompromisně požadovat! Nejznámějšími příklady firem, které o tom již vědí své, jsou třeba výrobce automobilů Škoda Auto a. s. nebo výrobce plochého skla Glaverbel Czech, ale takových případů je celá řada, jen nejsou tak mediálně publikovány.

Zásadní otázkou zůstává, proč jsme ke kvalitě tolik lhostejní. Je to dáno dlouhodobou historickou zkušeností (přežít jako národ za každou cenu)? To není pravděpodobné – tomu zcela odporují údaje o světově špičkových výrobcích z období první republiky. Je to způsobeno zkušeností z období totalitních režimů? Možná, ale od pádu komunismu již uplynulo více než 10 let a situace se za tu dobu v podstatě nezměnila, žádné probuzení „vášně ke kvalitě“ se nekonalo. Snad jen náznakově se něco podobného objevilo v několika málo českých firmách (a to je ještě otázka, nakolik se opravdu jedná o „vášeň“ a nakolik o dobré hraní role, účelné vpravení se do ní)¹². Nebo snad vývoj v této posttotalitní době šel jiným směrem než takovým, který by v lidech tuto „vášeň“ dokázal vzbudit? I to je možné, ale tím už se vlastně dostáváme k úloze českého managementu. Protože je nesmyslné si myslet, že lidé sami pochopí, jak důležitá kvalita výroby je. Samozřejmě, většinu zaměstnanců netěší vyrábět zmetky; jenže takový TQM již zdaleka není o tom, nevyrábět zmetky – a to je to, co se našim lidem často chápe velice těžko.

Jak se s tímto požadavkem srovnává český management? V naprosté většině případů postupuje tak, jak byl až doposud zvyklý. Na požadavek zvýšené kvality výroby chce reagovat její zvýšenou kontrolou – v nejhorším případě pouze výstupní, v tam lepším pak i mezioperační. V případě vyrobeného zmetku se usilovně hledá viník a ten je potrestán. Vedoucí jsou spokojeni a výsledek: kvalita se nezvýší, a když, tak jen krátkodobě...

Není náhodou, že v mezinárodním hodnocení řady expertních a nezávislých firem je úroveň našeho managementu posuzována jako jedna z nejnižších v porovnání se státy, k jejichž ekonomické úrovni bychom se rádi alespoň přiblížili. Podíváme-li se na zmíněné žebříčky, je patrné, že země, u nichž je vysoko hodnocená úroveň managementu (Velká Británie, Nizozemí, Německo aj.) jsou v celém světě známy i svými kvalitními výrobky.

Nelze samozřejmě zjednodušit celou problematiku na rovnici: úroveň řízení = kvalita výrobků, ale přímá souvislost tu očividně existuje.

Jak tedy vymezit úkoly a roli managementu našich firem v tomto přechodovém období, kdy je ve hře tolik proměnných a jistá je jenom nejistota?

Pokusím se nyní pojednat o této problematice šířeji, v celém kontextu naší současnosti. Jak lze vlastně charakterizovat naši dobu? Jsou změny, které u nás nastaly po roce 1989, epochální, nebo jen kosmetické, okrajové?

Snad teprve dnes, s odstupem více než deseti let, můžeme změny a současnost hodnotit věcně a bez emocí. Bohatší o zcela nové zkušenosti – se svobodou a tržní ekonomikou, ale i s nezaměstnaností, diferencující se společnostmi, válkou v Evropě, v místech, jejichž jména jsou řadě Čechů známa z itinerářů jejich cest na Jadran.

Jev, který nastal zemích střední a východní Evropy po roce 1989, je natolik jedinečný, že stále poutá pozornost filozofie, psychologie, sociologie, politologie, demografie a zřejmě všech věd, které se nějakým způsobem dotýkají smyslu a způsobu existence člověka a lidstva vůbec.

¹² Snad se něco mění alespoň v té touze být nejlepší – prvními vlaštvkami by mohli být čeští sportovci a jejich nesporné úspěchy především v týmových sportech. Že by předvoj, který snad bude následován?

Není příliš mnoho událostí v novodobých lidských dějinách, které by byly srovnatelné co do rozsahu, rychlosti a jedinečnosti změn s tímto jevem.¹³: Prakticky během několika týdnů byla změněna politická mapa světa a rozbourána poválečná rovnováha. Během několika měsíců zanikla jedna ze dvou supervelmocí a vzniklo nebývalé množství nových států. Rychle se objevily nové společenské třídy a vrstvy a jejich majetková diferenciací probíhala raketovou rychlostí - zdá se že tím vyšší, čím chudší ta která země předtím byla.

Je paradoxem, že se zvyšujícím se časovým odstupem se stále více ukazuje, že na tuto změnu jsme nebyli a nejsme dosud odpovídajícím způsobem připraveni. Počáteční euforii vystřídala skepse; výzkumy veřejného mínění koncem roku 1998 uvádějí, že téměř 60% obyvatelstva České republiky nostalgicky vzpomíná na staré časy, na jistoty, především sociální, které minulý režim poskytoval. Nesplněná očekávání hospodářského zázraku a s tím souvisejícího růstu životní úrovně, privatizační skandály a očividné úspěchy bezohledných a nepoctivých, bující organizovaný zločin, rasismus a jiné, do té doby zjevně nepozorované jevy vyvolaly frustraci značné části obyvatelstva. Ta zřejmě byla jednou z hlavních příčin vzniku politické krize v závěru roku 1997, která vedla až k pádu do té doby „služebně nejstarší“ vlády v postkomunistických zemích. Od té doby se frustrace spíše ještě prohlubuje, umocněná krizí celé české ekonomiky – jde o podobný jev, jakým je zklamání dítěte, které bylo celou dobu přesvědčeno, že je hvězdou, a teď se poprvé setkalo s tvrdou skutečností.

U dítěte je příčinou frustrace zřejmě to, že v něm rodiče vyvolávali nereálná očekávání a chválili jej nepřiměřeně i za věci pro jiného zcela běžné. Dlouhodobě jej chránili od konfrontace s okolím a dítě předpokládalo, že zbytek světa na něj musí pohlížet stejně.

U nás bylo snad něco obdobného. Byli jsme přesvědčeni, že pouhá změna režimu uvolní obrovský potenciál našeho talentu a během několika let svět uvidí. Živily nás v tom i počáteční úspěchy a neuvědomovali jsme si, že naše konkurenční výhoda vůči světu není dána tím, že jsme tak dobří, ale určitými uměle vytvořenými podmínkami (kurz koruny, nízká cena pracovní síly), které však mohou rychle pomítnout.

Oba případy mají společné jedno – nereálná očekávání, uměle živená (rodiči, politiky) – přání vydaná za realitu...

Příčinám této nepřilíživé situace bylo věnováno mnoho rozborů fundovaných ekonomů, sociologů, politiků i politologů. Zřejmě jsme však neustáli změny, které jsou zřejmě mnohem hlubší, než jsme si původně vůbec dokázali představit. Jde zřejmě skutečně o nástup nové epochy, který dokáže zhodnotit až příští generace. Nejde jen o změnu vlastnických vztahů v naší republice po 40 letech – těch 40 let je v dějinách jen mrknutí oka. Jde o rychlost a hloubku všech těch změn.

Dnes není nic jisté. Řekl bych dokonce, že nejistota (slovy Prigoginými: turbulence a chaos (Prigogine, 1987)) je základní charakteristikou naší doby. Obecně řečeno: základní jistoty, na které byly zvyklé minimálně poslední dvě generace, už neexistují. Samozřejmě, můžeme říkat, že to byly jistoty vězně, že každý den dostane svou misku a vyvedou ho na dvůr; pomohu-li si však extrémním příkladem, jak často čteme v novinách o lidech, kteří se před zimou chtějí dostat do vězení? Jistě, jedná se o krajnost, ale výzkumy veřejného mínění, které uvádějí, že polovině obyvatel republiky se v leccems stýská po totalitních dobách, již takovým extrémem nejsou.

Co to má všechno společného s požadavky na management? Musí s tím vším kalkulovat. Musí počítat se značnou nedůvěřivostí a odporem lidí ke změnám – přitom tyto změny jsou na denním pořádku. Mění se vlastníci firem a s nimi i vrcholový management. Podíváme-li se na vítěze prestižní soutěže Manažer roku, je patrné, že řada držitelů tohoto titulu již není na své pozici: a to proto, že byly představenstvy firem odvoláni.

Netroufnu si říct, že mám přehled kompletní, ale z Manažerů roku 1993 byli již ze svých funkcí odvoláni dva, roku 1994 tři a roku 1995 dva (ze tří!). Lze samozřejmě pochybovat o míře objektivnosti této soutěže, ale všichni manažeři roku byli minimálně v době svého zvolení respektovanými osobnostmi. Nevyhovovali však zřejmě záměrům nových představenstev.

V tom právě vidím jedno ze základních úskalí a problému naší české současnosti. Nevím, zda někde na západ, sever či jih od našich hranic dochází k tak rychlým a zásadním změnám ve vedení firem. Zda manažer, který byl v roce 1993 všeobecně uznávaným vítězem prestižní soutěže, může být pět let poté déle než 6 měsíců bez zaměstnání. Jistě, i ve vyspělejších ekonomikách se může stát, že některá vážená osobnost se později projeví jako nehodná úcty¹⁴; to se však tohoto příkladu netýká.

¹³ Tato fakta jsou notoricky známá; považuji však nutné je zde znovu uvést.

¹⁴ viz např. nedávná finanční aféra s bývalým německým kancléřem Kohlem

Nejistota, zmiňovaná o několik odstavců výše, se tedy týká stejně tak prostých zaměstnanců jako jejich šéfů. V tom jsou opravdu na jedné lodi. Manažeři se musí potýkat s problémem demotivovaných zaměstnanců a s vlastní demotivací; obě je vyvoláno zmíněným fenoménem nejistoty.

Jen těžko se vyrovnává s turbulencí ten, kdo byl celý život přesvědčen o tom, že veškeré konání se řídí zákonitostmi a termín „chaos“ vnímal jako něco hanlivého. Marxistický světový názor byl u převážné většiny našich lidí vystřídán pragmatismem, jenže ten sám o sobě je na naši dobu příliš strnulý. Vždyť to, co platilo dnes, je zítra úplně jinak – a co je potom vlastně užitečné?

Může v tom všem nějak pomoci psychologie práce? Mluvíme o frustraci, motivaci a demotivaci, nutnosti participativního řízení, vůdcovství, vášni ke kvalitě atd. Mají ta slova vůbec nějaký uchopitelný smysl? Není to vše jen naše akademická moudrost, která současným manažerům, jež by se chtěli cítit „kapitány našeho průmyslu“, vůbec nic neříká?

Jinou oblastí možné působnosti psychologie práce (a nejen té; vlastně vědy vůbec) je hledání zákonitostí a souvislostí tam, kde se na první pohled žádné nenalézají – jaké zákonitosti platí pro nejistotu, turbulenci a chaos?

Pokud jsme přesvědčeni o své pravdě, když kritizujeme chování českého managementu (a srovnávací výzkumy nám zapravdu skutečně dávají), jak o té své pravdě přesvědčíme ty, jichž se to týká nejvíce? Co jim můžeme nabídnout a jakou metodu zvolíme?

To vše jsou podle mě typické strategické otázky. Musíme najít způsoby, techniky, metody nejen jak uvedené věci vysvětlit, ale jak přesvědčit potenciální adresáty o způsobech jejich řešení. Jeden ze základních požadavků na management, tak, jak to vyplývá ze shora uvedeného, je, že manažer ve svém jednání, chování, postojích atd. musí být přesvědčivý. Jak ho ale chceme přesvědčit, že musí být přesvědčivý, když sami v roli přesvědčovateli přesvědčiví být neumíme?

Není naše věda pro současnost příliš rigidní? Dokážeme se rychle adaptovat na podmínky, které se neustále mění? Ale nejen to: dokážeme my sami být hybateli těchto změn? Je to opět o akci a reakci, o servisu a strategii...

Snad by stálo za úvahu, zda by nebylo nejúčinnější pokusit se nalézt pro psychologii práce skutečně nové paradigma, z něž pak budou vycházet i takové metody, techniky, záměry a postupy, které jsou naším adresátem, tj. managementem, uchopitelné, kterým rozumí a s nimiž se dokáže ztotožnit. Naučit se působit na něj (a získat jej pro naše myšlenky) způsobem, který je mu vlastní. Naučit se chovat manažersky proto, abychom byli schopni naučit management chovat se psychologicky. Ale není i tohle splývání dvou systémů? Není vlastně i tohle globalizace?

Literatura:

1. de Chardin, P. T: Místo člověka v přírodě/Výběr studií (Svoboda-Libertas, Praha 1993)
2. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J.: Základy psychologie práce a organizace (Karolinum, Praha 1999)
3. Moderní řízení 1/2000
4. Kuhn, T. S.: Struktura vědeckých revolucí, OYKOYMENH, Praha 1997
5. Malý Ottův slovník naučný, J. Otto, Praha, 1905
6. Reber, A. S.: Dictionary of Psychology, Penguin Books, London, 1985
7. Vodáček, L., Vodáčková, O.: Management. Teorie a praxe 80. a 90. let, Management Press, Praha 1997
8. Koonz, H., Weihrich, H.: Management (Victoria Publishing, Praha 1993)
9. Drucker, P.: Management. Budoucnost začíná dnes (Management Press, Praha 1992)
10. Inohara, H.: Human Resource Development in Japanese Companies (Asian Productivity Organization, Tokyo 1990)
11. Etzioni, A.: Morální dimenze ekonomiky (Victoria Publishing, Praha 1995)
12. Prigogine, I.: Proměny vědy – věda a kultura dnes (in.: Světová literatura 6/1987)