

Logika cti

Jan Keller

Philippe d'Iribarne: La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales. Paris: Seuil 1989.

Článek pojednává o studii z oblasti práce a organizace firem, o knize v mnoha ohledech netypické a v jistém smyslu přelomové. Francouzský antropolog a ekonom Philippe d'Iribarne v ní v roce 1989 analyzoval vliv kultury a historie tří zemí na mentalitu pracovníků a na firemní prostředí. Ve všech třech analyzovaných případech se specifickým způsobem prolíná modernita s tradicí. Ve Spojených státech vychází bezmezná úcta ke kontraktu ze silné náboženské tradice. Ve Francii koexistuje moderní vztah k technické kompetentnosti s přesvědčením, že každý má svou stavovskou čest. V Nizozemí moderní způsoby vyjednávání vyrůstají z tradiční ochoty hledat konsenzus mezi odlišnými zájmovými skupinami.

Philippe d'Iribarne pohlíží kriticky na přenášení amerických (a v době, kdy svoji knihu připravoval, také japonských) principů řízení do praxe firem různých zemí. Nesouhlasí s tím, že se jedná o univerzální principy řízení. Na příkladu Francie, Spojených států a Nizozemí dokládá, v jaké míře je život firem ovlivňován tradicemi země, v níž působí. Ukazuje, jak odlišné mohou být způsoby, jimiž se jednotlivec váže na firmu a kolektiv, ale i způsoby, jimiž se odlišují požadavky legitimní a nelegitimní; pohled na to, co člověk respektuje a co neuznává.

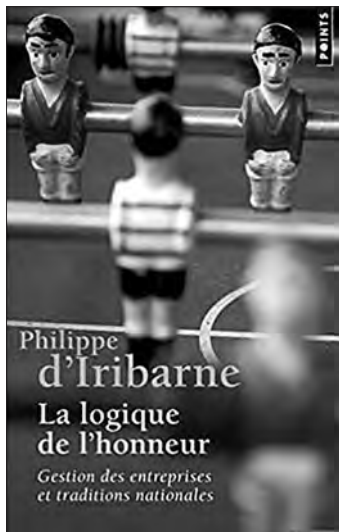
Ve všech zkoumaných zemích postupoval d'Iribarne se svým týmem stejným způsobem. Nejprve zkoumá prostředí továrny téhož průmyslového odvětví a téhož typu výroby, aby zjistil, co je v dané zemi specifické pro pravidla společné práce. Poté analyzuje ty hodnoty a zvyky v dějinách země, které se formovaly po staletí a na které jsou navázány způsoby organizace práce a obsah pravidel, jimiž se podniky řídí. Nakonec shrnuje přednosti a slabiny příslušných národních praktik řízení.

Pro francouzské firmy, jejich pojmání práce a řízení, je příznačná „logika cti“. Projevuje se snahou pracovníka sám si vyložit, co je třeba dělat, a pocitem zodpovědnosti za takto konanou práci. Francouzi často nerespektují pravidla a předpisy, když usoudí, že jinak by to šlo provést lépe. Francouzský pracovník se považuje za suverénního aktéra, který skládá účty především sám sobě, svému svědomí a svému smyslu pro čest. Různá očekávání řadových pracovníků a nadřízených se slaďují neformálními cestami. Časté jsou ostré pře a následné smířování. Když se strany nedomluví, nastupuje arbitráž, proto se každý snaží o určitou umírněnost, aby k ní nemuselo dojít.

D'Iribarne odvozuje tyto poměry z francouzských dějin. Inspiruje ho Montesquie, který „logikou cti“ rozumí povinnosti fixované zvykově a specifické pro skupinu, k níž člověk náleží. Logika cti je vázána na hrdosť, kterou člověk cítí ke svému „rangu“. Logika stavovské společnosti

dodnes vysvětluje nízkou úctu Francouzů k zákonům. Před libovůlí panovníka je nechránil zákon, nýbrž stavovské svobody, jež byly ovšem distribuovány velice nerovnoměrně a s řadou výjimek a privilegií. Dodnes je společnost rozdělena na skupiny, z nichž každá má svá zvláštní práva, své zvyky, svá privilegia a své povinnosti.

Z výše uvedeného vyplývají určité důsledky pro způsob řízení firmy. Pestrou mozaiku stavovské cti různých skupin pracovníků nelze formalizovat do podoby všeobecně závazných kontraktů, cílů



a obecných pravidel. Význam vykonávané profese zůstává vysoký právě tak jako role neformálního jednání. Rizikem této konstelace je, že se každá skupina soustředí jen na svá práva a privilegia, jako tomu bylo ke konci Starého režimu. Další nevýhodou je, že identita řemesla či stavu může být vážnou překážkou flexibility.

Zásady řízení, které jsou prosazovány po celém světě, jsou ve skutečnosti specifické pro americkou firmu a vyrůstají z tamější historie. Klíčovým motivem je požadavek férové směny mezi sobě rovnými. Součástí tohoto stylu řízení je přesné definování povinností každého, jednoznačná formulace cílů při ponechání určité volnosti ve výběru prostředků k jejich dosa-

žení, pečlivá evaluace krátkodobých výsledků, odměňování a sankcionování podle individuálního výkonu. Pro americký způsob řízení je charakteristické, že nadřízený výhradně rozhoduje o tom, co chce od podřízených obdržet. Určuje suverénně povinnosti těch, kdo pro něho pracují, a stejně suverénně vyhodnocuje výsledky. Mnohem přesněji než jinde jsou kodifikovány odměny a sankce.

Tato mentalita, konstatuje autor, je dědictvím zbožných obchodníků. Právě oni, jak si všiml již Alexis de Tocqueville, kladli důraz na význam směny mezi rovnými, přičemž tlak morálky měl udržovat vztahy mezi silnějšími a slabšími „svobodné a férové“. Zároveň byli Američané od počátku pod silným vlivem náboženských komunit. Společnost chápou jako síť kontraktů mezi sobě rovnými, přičemž rovnost je odvozena z rovnosti před bohem. Toto historické dědictví umožňuje sladit pocit příslušnosti ke komunitě s vyhraněným individualismem. Směna a morálka jsou tímto způsobem propleteny.

Přednosti i slabiny amerického stylu řízení jsou nasnadě. Nadřízený v USA bezprostředně kontroluje práci podřízených. Každoročně dochází k jejich evaluaci kvůli určení výše platu pro příští období. Pečlivě je zdokumentováno, za co jsou udíleny odměny a za co sankce. Kvůli tomu musejí být cíle precizně stanoveny. To předpokládá perfektní měřitelnost výsledků. Úsilí o měřitelnost bývá dokonce silnější než snaha řešit problémy. Zásada stanovovat detailně cíle a krátkodobě je vyhodnocovat vede ke snaze o kvantifikaci, která nemůže postihnout věci obtížně měřitelné. Evaluování se spíše chtějí vyhnout špatnému hodnocení, jež by je mohlo připravit o práci, než doufat ve skvělou odměnu za mimořádný výkon. Snaží se přitom šéfovi zalíbit více než ve Francii. Skutečnost, že je často nemožné zcela objektivně měřit přínos každého člena firmy, a to navíc v dlouhodobější perspektivě, vede Američany k důrazu na firemní komunitu, tedy na dlouhodobost a na společnou participaci. Jsou přitom využívány prvky náboženské. Manuály řízení se začaly plnit

slovy typu inspirovat, důvěřovat, věřit v nemožné. Šéfové se po vzoru evangelistů přesunují ze svých kanceláří do terénu. Stylizují se jako guru či dobrý pastýř. Důraz kladou na víru, na rituály a na firemní mýty. V manažerské literatuře to vede k prosazování hesel jako „náleženost k firemní komunitě“, „vzájemná důvěra“, „lidé jako hlavní zdroj firmy“.

Opět jiný model uspořádání pracovních vztahů a řízení firem nachází d'Áribarne v Nizozemí. Nizozemskou mentalitu představuje jako paradoxní kombinaci vyhraněného individualismu a skupinového až stádního principu. Radikální nezávislost každého je doprovázena jeho podřízením skupině. Klíčovým slovem je zde hledání konsenzu. Důraz je kladen na vyslechnutí druhého, na vysvětlování, domlouvání se, přesvědčování, diskusi. Nadřízení přitom nemají příliš prostoru pro udílení odměn a sankcí. Namísto tlaku preferují zdůvodnění, proč požadují to či ono. Je v tom nizozemská tradice, kdy se velký význam přikládá tomu, co si myslí druhí, a velká pozornost je věnována faktům. Diskutují

rádi, snaží se argumentovat věcně a málokdy se neshodnou. V rámci skupin i mezi různými skupinami panuje velká míra rovnosti. Šéf je respektován ve stejné míře, v jaké jsou respektováni všichni ostatní. Podřízení nepoklonkují nadřízeným, firma potřebuje všechny, i ty na nižších pozicích.

Také zde autor dešifruje váhu historického dědictví. Nizozemí nevzniklo z vůle panovníka, ale Utrechtskou smlouvou uzavřenou v roce 1579 mezi provinciemi. Odtud směs nezávislosti a snahy o kompromis. Smlouva tehdy spojila sedm nezávislých provincií, přičemž si každá zachovala svoji vlastní vládu a společné rozhodování muselo být jednohlasné. To vyžadovalo hodně přesvědčování, ale také mechanismy, které omezovaly moc silnějších. Hledání všeobecně přijatelného konsenzu má ovšem také své problematické stránky. O věcech, které jsou příliš vyhraněné a v nichž jsou zájmy jednotlivých partnerů příliš neslučitelné, se raději nediskutuje. Samotné jednání nebývá vždy zcela idylické. Ti, kdo s výsledkem jednání

nesouhlasí, se stahují do sebe, nepřijdou do práce, dělají se nemocnými. Hledání konsenzu nadto brzdí rychlost změn. Dohodnout se na něčem novém zabere obvykle hodně času.

Ve všech třech analyzovaných případech se specifickým způsobem prolíná modernita s tradicí. Ve Spojených státech vychází bezmezná úcta ke kontraktu ze silné náboženské tradice. Ve Francii koexistuje moderní vztah k technické kompetentnosti s přesvědčením, že každý má svou stavovskou čest. V Nizozemí moderní způsoby vyjednávání vyrůstají z tradiční ochoty hledat konsenzus mezi odlišnými zájmovými skupinami.

Prof. PhDr. Jan Keller, CSc.

(jan.keller@osu.cz) je profesorem na Katedře zdravotně-sociálních studií Fakulty sociálních studií Ostravské univerzity (Faculty of Social Studies, University of Ostrava), Československá 16, 702 00 Ostrava, Česká republika. Zaměřuje se na dějiny sociologie, sociologii organizace a na problematiku sociálního státu.

Recenze

Naše budoucnost je lokální

Jan Bittner

Norberg-Hodge, Helena: Naše budoucnost je lokální: kroky na cestě k ekonomice štěstí. Praha: PeopleComm, 2021, 159 stran, ISBN 978-80-87917-72-5.

Recenzovaná kniha staví na kritice ekonomické globalizace, proti které nabízí vlastní pozitivní vizi: lokalizaci. Téma obratu světové ekonomiky ke stabilním a udržitelným lokálním ekonomikám se objevovalo již v reakci na klimatickou krizi, ale s příchodem pandemie či války na Ukrajině získalo na aktuálnosti. Svým nekritickým přístupem kniha bohužel nevyužívá svého potenciálu. Černobílé vyobrazení po všech stránkách škodlivé současné globální ekonomiky a naopak idealizované „ekonomiky štěstí“ inspirované tradičními kulturami ani zvolená forma krátkých a spíše nahodilých kapitol čtenáře o pravdivosti svého názvu nepřesvědčí.



České vydání knihy *Naše budoucnost je lokální* od spisovatelky a ekologické aktivistky Heleny Nordberg-Hodge přichází ve správnou chvíli. Na opatření k zachování stabilní globální teploty nám zbývají pouhé tři roky (IPCC, 2022). Mezitím stále bojujeme s pandemií, která ekonomicky otřásla dlouhými a složitými výrobními řetězci. Náhlý nedostatek zdravotnického materiálu a později třeba elektronických čipů či polovodičů odkryl rizika uvnitř globální ekonomiky. Navíc, dokáže-li jedna zaseklá loď v průplavu ohrozit provoz automobilky na druhém konci světa, měli bychom začít zabývat se něčím dosud nepředstavitelným: přehodnocením podoby ekonomické globalizace.

Jedna z deseti zásad ekonomie podle autora celosvětově používané učebnice Gregoryho Mankiwa zní: „Z obchodu mohou profitovat všichni“ (Mankiw, 2008).

Nemusí. Helena Nordberg-Hodge dokonce považuje mezinárodní obchod, potažmo volný pohyb kapitálu, za původce největších světových problémů od klimatické změny a nevratných škod na životním prostředí přes rozpad komunit, násilí a politický extremismus až po podlomené zdraví a zhoršení životních podmínek na globálním Severu i Jihu. To ji vede k názoru, že správnou cestou je odmítnutí ekonomické globalizace jako takové.

Přestože je její kritika v mnohém relevantní, použitý jazyk i forma bohužel nepomáhají důvěryhodnosti jejích sdělení. Krátké, někdy i jednoduše vyjádřené kapitoly autorce neumožňují argumentačně podepřít svá tvrzení, která pak působí spíše jako série obvinění než ucelená kritika. Na druhou stranu, z této přímocárnosti a zkratkovitosti číší naléhavost, se kterou se autorka obrací na čtenáře. Vyjádřeno v kontextu