

Kapitola 1

Vznik pracovních rolí

Tato kniha pojednává o ustavení rolí v rámci týmu, v němž přijímání povinností a odpovědnosti závisí na míře sebepoznání jedince a vnímání potřeb týmu jako celku.

Pokud někdo namítne, že role jako takové nefungují tímto způsobem, nemohu než souhlasit. Obvykle jsou nám totiž role přidělovány, nevybíráme si je. Stejně tak lidé obvykle nevidí jednoznačnou souvislost mezi pojmy práce a tým. Přesto si troufám tvrdit, že moderní týmová spolupráce je jedním z nejúčinnějších známých způsobů realizace mimořádně náročných projektů.

V oblasti sportu je výraz „tým“ zavedeným pojmem. V kontextu pracovní činnosti se však začal používat poměrně nedávno, a to ze dvou důvodů. Za prvé je třeba

si uvědomit, že představa týmu, v němž hráči plní sice odlišnou funkci, ale mají zhruba stejné postavení, nemá v celých dějinách lidské společnosti precedens (zřejmě jedinou výjimku představují společenství lovců a sběračů, o nichž se zmíním později). Druhý důvod spočívá v tom, že určování povinností a odpovědnosti bylo založeno na systému hodnotní a tradičních pravidlech a konvencích. Abychom tedy v našem zkoumání pokročili, je nutné povaze těchto vlivů věnovat dostatečnou pozornost. Musíme si totiž uvědomit, že zabýváme-li se složitými problémy současné společnosti, nezačínáme nikdy na zelené louce.

Zřejmě nás nepřekvapí, že slovo „tým“ nefiguruje v žádných historických záznamech. Sotva je totiž lze považovat za nejvhodnější označení bezpočtu klíčových seskupení osob, jež významně ovlivňovaly události uplynulých tří tisíců let. Ovšem ještě dříve, v době, kdy světem putovaly vzájemně spřízněné skupiny kočovných lovců a sběračů, byl společenský život naprosto odlišný od toho, co mělo následovat.

Informace, které čerpáme ze studia dosud existujících primitivních národů, nám poněkud odkrývají strukturu sociálního chování těchto starých společenství, vyznačujících se spontaneitou, živelností a ochotou o vše se podělit. Tyto nepočetné, dynamické, příbuzensky úzce propojené skupiny – většinou odvozující svůj rodokmen i místo osídlení po matriarchální linii – si vytvářely vztahy, které se jen v malé míře opíraly o prosazování osobní moci. Role jednotlivých členů skupiny se vymezovaly na základě pohlaví a věku a vyvíjely se způsobem, který je považován za přirozený. Představa přirozených rolí je na hony vzdálena organizaci práce v dnešním světě, v němž se systém dělby práce analyzuje a uplatňuje především z hlediska produktivity.

Změna pracovních vztahů proběhla na pozadí budování měst, osidlování krajiny a vzniku vlastnictví velkých územních celků. Jakmile vyvstala nutnost bránit výdobytky materiální kultury, uplatnila své neúprosné zákony evoluce. Zákon přirozeného výběru ve svém důsledku znamenal, že se mocenská převaha soustředila do rukou majitelů nejkvalitnějších zbraní. Držitelé těchto zbraní museli dříve či později zjistit, že to, co lze použít na obranu, má stejnou hodnotu i při útoku, a že zbraně tudíž představují investice slibující jistý zisk ve válečných žních. Začaly se formovat expandující říše založené na kořistnictví a poddanství. Na druhé straně byly poražené národy, které sloužily jako zdroj manželek, konkubín či otroků. Pokud se nepodvolily, mohly být kdykoli vyhlazeny. Mongolská a Osmanská říše, dvě největší říše všech dob, za svou mohutnou územní expanzi (uvážíme-li nesrovnatelně menší rozlohu jejich původní domoviny) vděčily objevu zaručeného receptu na vítězství: oplodňovat na dobytých územích všechny ženy a zabíjet všechny muže, s výjimkou těch nejpoddajnějších. Říše se pak rozmáhala tím víc, čím více se rozrůstalo příbuzenstvo dobyvatelů.

Ústup prehistorických týmů, nástup despotického řádu

Trvalou zárukou existence tohoto nového společenského řádu však nemohly být pouze zbraně a násilí. Bylo třeba něčeho navíc. Bylo nutné nastolit disciplinovanou organizaci, jejíž strukturu určoval patriarchyát založený na autoritě válečného vůdce. Jednotnou ideou této organizace bylo uplatnění moci a její respektování.

Vzájemné styky mezi státy byly definovány mocensky. Některé národy se staly imperiálními mocnostmi, ostatní se jim podřizovaly. Moc však byla ve stejné míře uplatňována i vnitrostátně. Tento systém byl klíčem k vybudování organizace, která měla sehrát důležitou roli ve sféře vojenské, politické i sociální. Moc byla prosazována pod nevyřčenou pohrůzkou použití násilí, anebo přímo neskrývaným terorem, který byl běžně doprovázen mučením, v některých společenstvích dokonce i vražděním.

Z povahy moci plyne, že je uplatňována shora, skrze poslušnost podřízených vztahů. Způsob fungování moci zaručoval, že řešení klíčových politických témat záviselo na rozmarech a osobnosti vládce. A jak vládce stárnul, veškerá pozornost se upírala k jeho následníkům. Pokud se však potenciální dědicové trůnu nemohli opřít o uznané zákony potvrzující jejich nárok, stalo se následnictví doslova otázkou života a smrti. Panovník mohl mluvit o štěstí, pokud se mu podařilo zemřít v posteli. Synové v touze po trůnu vraždili své otce. Vládcové se obklopovali bdělými strážci a administrativní povinnosti svěřovali eunuchům, jejichž ambice založit vlastní rodovou linii byly podstatně omezeny likvidací jejich reprodukční schopnosti. Z bezpečné vzdálenosti však bylo čas od času zosnováno kralovražedné spiknutí. Oblíbenou zbraní se stal jed, ochutnávání královských pokrmů pak běžným úkolem strážců.

I když byla většina panovníků ovládajících své říše mečem v zajetí vlastního bláhobytu a osobních ambicí, měla jejich despotická vláda jeden pozitivní výsledek. Poukázala na to, čeho je možné – a to i v nejkřutější podobě – dosáhnout disciplinovanou organizací.

Stupeň hospodářského a kulturního úspěchu každé říše nyní závisel na novém vůdčím faktoru – dělbě práce. Čím byl úspěch větší, tím složitěji strukturovaná byla dělba práce. Přidělování povinností a úkolů, jejichž plnění zaručuje zachování stávajícího systému, vždy vyžaduje komplexní řešení. Každý úspěšný imperiální či industriální systém, který využívá lidskou práci, si totiž musí odpovědět na následující neodbytnou otázku: Na základě jakých zásad má být práce vlastně rozdělována?

K dispozici bylo několik možných řešení. Rozhodnutí, které z nich použít, mělo nesmírný vliv na funkčnost daného systému a životaschopnost společnosti, která jej přijala.

Některé tradiční způsoby rozdělování pracovních rolí

Pro autokratické vládce není přirozené, aby se radili se svými služebníky či poddanými nebo aby zvažovali jejich návrhy při přidělování povinností a odpovědnosti. Snad až na pár panovníkových oblíbenců neměl do podobných záležitostí nikdo možnost zasahovat. Pracovní zařazení mas bylo určeno jejich společenským postavením.

Názory vládců na to, jakou práci by konkrétní lidé měli či neměli vykonávat, vycházely z předsudků a často také ze zcela mylných představ. Bez ohledu na klady a zápory takových názorů nicméně autokratický systém zaručoval, že zadané úkoly budou splněny. Není pochyb o tom, že pracovní rozvrh se snadněji sestavuje na základě rozdělení lidí do určitých tříd. Abychom pochopili, jak ve společnosti fungují výrobní síly a jaké jsou její dynamické mechanismy, musíme se nejprve zabývat způsobem dělby práce mezi ty, kteří jí mají vykonávat.

V prvopočátcích systematického plánování, které bylo nezbytné pro rozvoj významných dlouhodobých projektů, nebylo řešení nazbyt. Nejpřímochařejší pravidla rozdělování diferencovaných povinností spočívala ve vizuální klasifikaci lidí podle věku, pohlaví a rasy.

Jelikož je takové třídění mimořádně univerzální, nepřekvapí nás, že je uplatňováno i v současné době. Tato klasifikace je v některých společnostech dodnes základním faktorem služebního či pracovního zařazení.

SLUŽEBNĚ NEJSTARŠÍ DOSTÁVÁJÍ PŘEDNOST

Jedním z nepoužívanějších kritérií diferenciací postavení je služební hodnost. Lidé seřazení v hierarchické posloupnosti čekají na lepší místa, větší odpovědnost či povýšení. Ti, kteří vstoupili do služby či zaměstnání dříve, mají na tyto náležitosti větší nárok. Všechny druhy povolání jsou uspořádány podobně hierarchicky. Postupem času kandidáti postupují po žebříčku nahoru a zaujímají stále vyšší postavení.

Výhody spojené s vyšší služební hodností byly snad nejzřetelnější na přelomu devatenáctého a dvacátého století. Typickým příkladem byla železnice. Čerstvě přijatý zaměstnanec nejprve vykonával pomocné práce na nádraží nebo se podílel na údržbě trati. Až po určité době mohl obsluhovat lokomotivu, kde byl zpočátku zaměstnán jako topič, do úmuru příkládající uhlí pod kotel. Teprve po mnoha letech směl vykonávat funkci strojvedoucího. Žádná jiná cesta vzhůru neexistovala.

Příklad z každodenního života můžeme nalézt například v restauraci, kde je umývač nádobí podřízen pomocnému kuchaři, který má nižší postavení než kuchař, a ten je zase podřízen šéfkuchaři. Každé z těchto zaměstnání předpokládá jiné úkoly, jejichž plněním se člověk ve skutečnosti nijak nepřipravuje na vykonávání vyšší

pozice. Navíc platí nepsané pravidlo, že není možné přijmout umývače nádobí, který je starší než šéfkuchař.

Zdánlivá oprávněnost principu služebních hodností spočívá v tom, že věk a zkušenost vyjadřují také důvěryhodnost a moudrost (což jistě platilo před érou všeobecné gramotnosti). Tento princip je tedy tradiční a je založen na konzervativních pravidlech zaručujících neochvějnou podporu daného zřízení. Například v Číně bylo po staletí dáváno do souvislosti vysoké postavení s úctyhodným vzezřením kmeta. Jednu výhodu ovšem kritérium věku a hodnosti má – zaručuje, že nikdo není v postupu přeskočen, a těm, kteří z jakýchkoli důvodů propadají zklamání, dává naději, že na ně přece jen jednou přijde řada.

Stojí za povšimnutí, jak byl tento dlouho neochvějný princip nedávno zcela postaven na hlavu. V dnešním hospodářském systému muselo kritérium vyššího věku a zkušenosti ustoupit do pozadí. Zvýhodňování jsou naopak mladí a energičtí lidé, kteří ukončili vzdělání teprve nedávno. Ti, kteří tyto požadavky nesplňují, nemají příliš dobré vyhlídky na uplatnění a jsou postupně odkládáni do starého železa. Dokonce i v této zvrácené formě slouží kategorie věku jako vizuální kritérium pro přidělování práce.

KRITÉRIUM POHLAVÍ

Dalším jednoduchým principem, který od nepaměti ovládal rozdělování úkolů a odpovědnosti, je rozlišování podle pohlaví.

Je typické, že ve většině společností a firem vykonávají ženy a muži různá zaměstnání. Odlišnosti v mužských a ženských sférách zájmu jsou natolik zakořeněny, že ve většině jazyků – s pozoruhodnou výjimkou angličtiny – jsou podstatná jména buď rodu ženského, nebo mužského. (Fakt, že v některých jazycích byla vytvořena jakási neutrální zóna pomocí středního rodu, nemůže zamaskovat původní distinkci.) To, že neznáme žádný jednotný způsob, který by konstituoval oblast maskulinní a femininní, není tak důležité jako samotná existence tohoto rozdílu. Právě to, že existuje, usnadňuje rozhodování o rolích, které lidé přijímají. Tak například v západní Africe bude vyvíjet dynamickou obchodní činnost nejspíše žena, v Indii nebo Číně zase muž. Nejde zde o nadání či vlohy, ale spíše o to, jak je faktor pohlaví nahlížen kulturním povědomím, na němž jsou založeny rozdíly v pracovních příležitostech především.

Věk a pohlaví – řekli bychom jakási biofyzikální dvojčata – mají na pracovní role největší dopad, když působí současně. A právě zde narážíme na významný sjednocující faktor, což jsou zasvěcovací obřady či rituály jakkoli související se změnou společenského postavení člověka (*rite de passage*). Co se týče pohlaví, jsou tyto rituály ve všech obdobích života přísně odděleny. V kmenových společenstvích navíc

získávají na významu tím, že jsou prováděny tajně. Na významu těmto rituálům dodává také zohavování těla (např. u chlapců obřízka a její obdoba u žen – klitoridektomie), odlišující oblečení a jiné dekorace. Tyto zlomové body v lidském životě se nám mohou zdát primitivní a často i brutální, ale mají svou funkci. Představují totiž bránu, která člověka uvádí do světa nových a společensky akceptovaných forem práce a privilegií.

Rozdíly pohlaví a věku sice působily jako prostředky vymezení pracovních rolí, na druhé straně však v celé historii lidstva napomáhaly vzájemnému doplňování různých pracovních aktivit. Jak ovšem pokračovalo osidlování krajiny a spory mezi kmeny a říšemi nabývaly na intenzitě, změnily se drobné šarvátky v bitvy, které měly své vítěze a poražené. Právě v tomto bodě se při určování pracovních rolí začal uplatňovat další princip. Určité zřetelné rysy, které až doposud označovaly nepřítele, mohly totiž velmi dobře posloužit ke skrytému vykořisťování. Nový vzorec pro přidělování práce byl založen na rasové segregaci a stratifikaci. Tak došlo k tomu, že lidé rozdílných ras zastávali rozdílné pracovní role.

RASOVÉ ROZDÍLY – ROLE A HIERARCHIE

Prakticky všechna dávná města, o nichž máme historické záznamy, byla založena na principu ghetta. Ve městech se shromažďovali příslušníci národů, kteří se uplatňovali prostřednictvím specializovaných dovedností typických pro jejich kmeny. Tito lidé se pochopitelně odlišovali vzhledem. Etnický faktor určoval jejich povolání, která byla předávána z otců na syny a do určité míry sdílena v rámci vlastní komunity. Ostatním komunitám však tato povolání většinou zůstávala nepřístupná.

Personalistické strategie tedy mají starobylý původ, který z velké části vysvětluje přesvědčení, že odlišné národy mají rozdílné vlohy pro určité obory pracovní činnosti. Tato víra byla natolik silná, že když ve starověku dobyla jedna říše druhou, nový vládce obvykle přesídlil zdroj bohatství – ghetto kvalifikovaných řemeslníků – z původního hlavního města do nové metropole.

K tomu došlo i při dobytí Káhiry osmanskými vojsky. Selim Hrozný tehdy vysídlil obyvatele nejlépe prosperujících ghatt a nechal je přemístit do Byzance. Důsledkem bylo, že Káhira již nikdy nedosáhla své někdejší výlučnosti.

Jelikož se lidé v ghettech od sebe odlišovali vzhledem, bylo možno rozeznat či dokonce s jistotou určit jejich povolání. V době expanze té které říše vyjadřovaly tyto etnické odchylky nejen bohatou mozaiku obchodního dění ve městech, ale také rozdílné postavení v hierarchii říše, která se rozšiřovala také v důsledku hledání odpovídající pozice pro otroky přivážené z dobytých území. Porobené národy patřily k různým kmenům a rasám a jejich porážka se odehrávala za odlišných okolností. Z toho důvodu bylo postavení jednotlivých národností v rámci systému různé. Nejlepšího postavení

se dostalo těm, kteří byli v „žebříčku národností“ nejvýše. Tak například Řekové často působili jako vychovatelé v římských patricijských rodinách. Příslušníci ostatních poražených národů se stávali dřevorubci, nosiči vody nebo týranými dělníky lopotícími se na římských latifundiích. Otroci, kteří svou práci odváděli zvláště vynikajícím způsobem, získali svobodu a postoupili v pracovní a společenské hierarchii o něco výše. Přesto zůstávalo rasové kritérium, a spolu s ním i kritérium kmenové, zásadním faktorem vymezení pozic v rámci komplikovaného systému říše.

I v dnešních liberálně smýšlejících metropolích jsou odlišná etnická společenství spojována s určitým povoláním či určitými odvětvími obchodu a průmyslu. Rovnováha mezi těmito komunitami může život města obohatit a jejich členům přinést jediné užitek. Předávání mimořádných dovedností a určitá ochrana znalostí v rámci rodiny má své kulturní a sociální výhody.

V každém případě platí, že pro jedince, kteří jsou na začátku své kariéry nějak znevýhodněni, bývá cesta za lepším postavením trnitá. Talent zde přitom nehraje roli. Dokud nebudou staré stereotypy překonány, není pro lidi nepatřící k okruhu vyvolených výraznější společenský vzestup téměř vůbec možný.

Rozmach svobodných měst

Odvěké konvenční systémy přidělování práce, o nichž jsme doposud hovořili, sehrály důležitou roli při rozšiřování výrobní základny celé společnosti. V dalším rozvoji jim však zabránil fakt, že zcela ignorovaly individuální rozdíly. Lidem s mimořádným talentem, kteří prokazovali svoji výjimečnost v nejméně očekávaných oblastech, nebyly tyto časy nakloněny. Chování jednotlivců bylo definováno stereotypy skupin, z nichž pocházeli. V takto fungující společnosti bylo jen málo prostoru pro individualitu – tento jev však můžeme sledovat i v dnešní době. Individuální rozdíly však nemohly být v sociálním a politickém kontextu přijaty dříve, než se mocenské struktury říší a s nimi související tyranie začaly rozpadat.

Naděje začala svítat v době, kdy byly nezávisle na mocných říších zakládány městské státy. Patřila mezi ně města v Malé Asii, která proslavili myslitelé jako byl Herakleitos nebo Hippokrates. Například Milét dosáhl ve své době na skalnatém pobřeží Malé Asie obchodní a kulturní převahy. Podobně si vedl také Knossos na zjevně nechráněném ostrově Kréta, ostrovy Rhodos a Samos v Egejském moři, Atény za vlády Perikla či Korint ležící na Peloponéské šíji a jeho pozdější kolonie Syrakusy na Sicílii. V severní části Jaderského moře byly mimo dosah výbojných Gótů a Vandalů založeny Benátky. Za zmínku stojí také pozoruhodně opevněné město Aigues Mortes, které se rozkládalo na slaných bažinách v oblasti Camargue, daleko z dosahu vlivu Bourbonů, anebo arménská a gruzínská města na nedostupných skaliscích Kavkazu, která je ochraňovala před nájezdy Mongolské a Osmanské