

Studium formálních organizací

„Žijeme ve společnosti a ve světě, v němž byrokracie pronikají do mnoha oblastí života. Rodíme se a umíráme v byrokraticky organizovaných nemocnicích, jsme vychováváni v byrokraticky řízených školách a univerzitách, pracujeme v byrokraticky uspořádaných výrobních organizacích. Jsme zároveň produkty i sloužícími byrokracie“, konstatuje autor jedné ze standardních učebnic sociologie (Ritzer 1979).

Uvedený úryvek je ilustrativní hned ve dvojnásobném ohledu. Na jedné straně výmluvně dokládá všudypřítomnost formálních organizací v moderním světě, a tím mimo jiné zdůvodňuje výběr našeho tématu. Na straně druhé je z něj patrné leccos z nejasnosti a nejednoznačnosti, kterou je v sociologické literatuře zatížen samotný pojem „byrokracie“.

Fenomén byrokracie budí u těch, kdo ho studují, ty nejprotikladnější reakce. Zatímco jedni považují byrokracii za projev nejvyšší racionality v oblasti správy a koordinace lidských aktivit, druzí spatřují v těžce instituci fatální ohrožení lidské svobody. V rovině politiky nemá byrokracie žádné zastání. Pravice v ní vidí nástroj direktivních ambicí státní moci, levice v ní spatřuje mocnou překážku pro prosazení alternativních forem uspořádání společnosti. Snad jen politický střed by rád zachoval byrokracii, ovšem bez byrokratů, oživenou průžnými, dynamickými a vstřícnými úředníky.

Kritikové byrokracie jsou ovšem v nezáviděníhodné pozici. Samotný předmět jejich kritiky je totiž ve skutečnosti jen odvrácenou stranou toho, co zpravidla oni sami na moderní společnosti obdivují: „V naší schopnosti organizovat tisíce a miliony lidí za účelem realizace velkých úkolů je naše obrovská síla. Možnost, že se v takových organizacích stane člověk poutou součástíkou, je však jednou z největších hrozeb pro jeho zdravý vývoj“ (Blau, Scott 1962).

1.1. Formální organizace

Formální organizace představují umělý prostředek koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým účelem. Nejirůznější lidské aktivity je pochopitelně možno provozovat i jiným způsobem než prostřednictvím formálních organizací. Vyrábět je možno do určitého stupně

i bez výrobních podniků a velkých firem. Vzdělávat je do jistého stupně možno i bez škol a systému školství. Léčít lze i bez sítě zdravotnických institucí, bádát lze i bez výzkumných ústavů, válčít se dá i bez stálých armád. Výhody, které plynou z formálně ustavené koordinace lidských činností, však vedou k tomu, že stále větší oblast lidských aktivit je provozována organizovaně.

Formálnost organizací spočívá mimo jiné v tom, že principy jejich fungování jsou podobné, ať se jedná o zajištění výroby či obrany, péči o nemocné či růst vědeckého poznání, výkon spravedlnosti či šíření informací.

Tato podobnost ve fungování organizací nejrůznějšího zaměření je z hlediska poznání původu organizací nevhodná. Svádí k mylnému dojmu, jako by tyto organizace byly čistým projevem jakési abstraktní snahy o co nejracionalnější uspořádání chodu lidské společnosti. Ve skutečnosti je však rodokmen formálních organizací velmi pestrý, přičemž každý z jejich předků zanechal své dědictví, takže dnešní organizace jsou ve skutečnosti svéráznými kříženci tendencí značně různorodých a mnohdy i rozporných.

Jednotlivé rysy dnešních formálních organizací vznikly nezáměrným skládáním prvků různého původu, které se rozvíjely v dobách, kdy existovalo mnohem zjevnější pouto mezi podobou určité organizace a charakterem činnosti, jejíhož provozování se ujala.

Sociologie, zejména ve svých strukturálně funkcionálních podobách, má tendenci přeceňovat racionálnost konstrukce formálních organizací. Ve skutečnosti je struktura dnešních organizací konglomerátem prvků, které byly nezávisle na sobě vyvinuty při koordinaci lidských aktivit pro potřeby vrchnostenské správy (například organizace patri-moniálních panství), pro potřeby samosprávy (například organizace státní armády), pro koordinaci činnosti náboženských (organizace státní armády), mající-li být uvedeny alespoň hlavní oblasti, v nichž bylo v minulosti vyvíjeno zvlášť silné koordináční úsilí.

Všechny formální organizace vznikají jako pokusy o řešení téhož problému: jak zajistit koordinaci společné akce a její stálost, která by byla nezávislá na náhodné výměně konkrétních osob. Toto řešení nevzniklo najednou, rozvíjí se pracnou cestou pokusů a omylů a ani jeho dnešní podobu nelze zdaleka považovat za optimální.

1.2. Organizace a byrokracie

Termín „byrokracie“ je výjimečně mnohoznačný. Může zcela ne-hodnotitím způsobem označovat organizaci veřejné správy. Může však být také označením pro nemoc organizací způsobující jejich ne-účinnost. Kromě toho může označovat státní zásady do sociálního a hospodářského života, může být i označením pro mechanismus ohro-žující a potlačující svobodu. Ve všech těchto významech však vyrůstá byrokratický mechanismus z jistých rysů uspořádání formálních organizací.

Formální organizace lze definovat jako umělé ustavený sociální útvar vybavený formalizovanými procedurami za účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení stanovených cílů. Jakmile jsou takové formální struktury v určité oblasti lidské činnosti ustaveny, dochází v nich k rozvoji procesů, které je modifikují. Některé z těchto procesů podporují strnulost a brání adaptaci organizace na měnící se podmínky, jiné naopak představují způsoby přizpůsobení se novým situacím, podporují účinnost organizace.

Zvláště závažným problémem formálních organizací však je, že často právě ta opatření, která byla zavedena s cílem zvýšit účinnost organizace, navozují stav, který tuto činnost tlumí či přímo odvádí od stanovených cílů. Tyto dysfunkční vlivy označujeme termínem byrokratické.

Je tedy nesprávná představa, podle níž byrokracie by snad byla pro-duktem záměrného omezení racionality formální organizace. Byrokracie bývá naopak paradoxním produktem snah, jejichž cílem bylo fungování velkých organizací optimalizovat a učinit je ještě racionál-nějším. Dnešní byrokracie je daní, která byla zaplácena za minulou snahu racionalizovat chod velkých komplexních organizací. Materiál organizací nejrůznějšího typu přesvědčivě ukazuje, že rozvoj byro-kracie se všemi jejími negativními rysy je stálým doprovodným jevem lidského úsilí o stále účinnější koordinaci společné činnosti ve velkém měřítku.

Byrokracie nepochybně blokuje tvůrčí potenciál a omezuje možnosti volby ze strany zaměstnanců organizací všeho druhu. Tytéž byrokratické prvky však zároveň nutí jednotlivce organizovat se ve společné akci a přitom jim zabraňují zcela uzurpovat moc plynoucí z jejich postavení v organizaci pro své osobní cíle. Byrokracie tak brzdí jak tvorivou, tak destruktivní energii lidí. Jestliže se pouze zdůrazňuje, že zabraňuje lidem v dosažení vyšších cílů, poněkud se opomíjí, že jim

téměř stejně spolehlivě zabraňuje prosazovat nejnižší egoistické ambice, které zpravidla předpokládají neomezenou osobní moc.

Běžná kritika byrokracie se přitom dopouští dvojí chyby. Na jedné straně uděluje tuto nálepku všemu, co je na činnosti veřejných organizací posuzováno negativně. Zahnují se sem přitom i ty projevy, které s byrokratickými dysfunkcemi nijak nesouvisí a které jsou spíše projevem mocenských vztahů, jež byly typické pro období před ustavením byrokratických správních aparátů. Patří sem například zneužívání veřejné moci držiteli úřadů, osobní favoritismus a protekcionalismus, používání veřejných prostředků pro soukromé účely a podobně.

Na druhé straně povrelní kritika psychologizuje v tom, že považuje skutečné byrokratické projevy za něco, co je zaviněno osobními charakterovými nedostatky jednotlivých úředníků. Tato linie kritiky se domnívá, že stačí vystřídat neschopné byrokraty poctivými a výkonnými lidmi a problém byrokracie zmizí. Takový pohled je ovšem iluzorní. Ani tak čestní a výkonní lidé, jakými jsou nepochybně kritikové byrokracie, by nemožli v příslušných úředních funkcích jednat o mnoho jinak, než jednají ti, kdo jsou předmětem jejich neúprosné kritiky.

Byrokracie je vedlejším produktem snahy racionalizovat chod velkých komplexních organizací. Byrokracie je tedy nutné zlo, ovšem zlo, které je zpravidla přijatelnější ve srovnání s nejrůznějšími formami předbyrokratických způsobů organizace velkých sociálních útvarů.

Byrokracie je vedlejším důsledkem snahy ochránit správní aparát před jeho vlastními úředníky. I když se tato snaha nedokázala prosadit zcela a ve všem, přece jen vedla k organizaci, která je pro zpravované zpravidla přijatelnější, než byly organizace předbyrokratické. Lpění na pravidlech je přijatelnější než naprostá absence závazných pravidel, zdoluhavost řízení je přijatelnější než blesková libovolná rozhodnutí, nepružná hierarchie je přijatelnější než pružný favoritismus.

Byrokracie, která nesporně znepřjemňuje lidem život, je jen vedlejším důsledkem činnosti těch organizací, které lidem civilizovaný život na dnešní úrovni vůbec umožňují. Byrokracie nevznikla ze snahy zhoršit životní podmínky, je naopak plodem úsilí racionalizovat tyto podmínky ve srovnání se stavem, který panoval za předbyrokratických forem správy. Vytvoříme-li jednu pravidla, která redukuje chaos, nemůžeme lidem zabránit, aby na těchto pravidlech lpěli. Lpějí-li na nich příliš, stávají se byrokraty. Je však krajně nesnadné naučit je, aby na nich lpěli jenom trochu.

1.3. Hlavní obrysy vývoje sociologie organizace

Prakticky po celé dvacáté století jsou úvahy týkající se sociologie organizací formulovány ve dvou souběžných liniích, které lze kvůli přehlednosti s jistým zjednodušením označit jako linii technickou a linii teoretickou.

Technický směr věnuje větší pozornost konkrétním provozním problémům fungování organizací, snaží se lokalizovat překážky brzdící jejich hladký chod a formulovat praktická doporučení s cílem zvýšit efektivitu práce organizací. Výzkumy představitelů tohoto proudu se pohybují na úrovni jednotlivých organizací či jejich částí. Ve svém vyústění se technický směr stýká s manažerismem, tedy s aplikovanou disciplínou zabývající se plánováním, organizováním, motivací a kontrolou v rámci výrobních i nevýrobních organizací.

V první fázi studia organizací, tedy ve dvacátých a třicátých letech, jsou studovány téměř výlučně organizace výrobní. Od let čtyřicátých je záběr rozšířen především o výzkum organizací vojenských, v padesátých letech vzniká první vlna studií nemocnic a léčeben pro mentálně choré, léta šedesátá jsou v souvislosti s demokratizací vzdělávacích systémů ve znamení výzkumů systému školství. Lze sem zařadit rovněž četné výzkumy z oblasti veřejné správy, částečně i některé komunální studie a rovněž studie zabývající se podmínkami života v takzvaných „totálních institucích“ (E. Goffman). Při obrovském množství vzniklých studií a velmi často poměrně nízké úrovni obecnosti závěrů, k nimž dospívají, je značně obtížné podat jejich souhrnnou charakteristiku či načrtnout periodizaci vývoje celého proudu. Pokusíme se o to s vědomím rizika určitých zjednodušení.

Literatura o organizacích, která může být zařazena do proudu teoretického, se zabírá společnými rysy organizací různého typu, snaží se odkrýt obecnější trendy jejich vývoje a celkovou logiku jejich fungování. V této souvislosti jsou analyzovány kategorie, s nimiž často nereflktovaně pracují badatelé technického směru. Jedná se zejména o kategorie vyjadřující strukturu reálných mocenských vztahů uvnitř organizací a postihující jednání členů organizací.

Hlubší analýza fungování organizací je nepředstavitelná, nevyčáhlí z určité koncepce o povaze jednání aktérů, z nichž je organizace složena. V průběhu uplynulého století došlo v sociologické literatuře k výraznému vývoji právě v pohledu na povahu lidského jednání. Teorie organizace tím byla ovlivněna do té míry, že je možno pokusit se o periodizaci jejího vývoje právě na základě proměn pohledu na povahu jednání členů organizace. V průběhu našeho století prošel

technický i teoretický proud bádání o organizaci příbuzným vývojem, přičemž se obě větve v jisté míře vzájemně ovlivňovaly. Lze rozlišit několik charakteristických fází tohoto vývoje, respektive paradigmat, jež byly při studiu organizací postupně použity:

1. *Klasické období* (např. *Weber, Fayol, Taylor*)

Organizace je chápána mechanicky jako stroj na efektivní zpracování vstupů všeho druhu. Lidský faktor činný v organizaci je uváděn v téže rovině. Byrokratické je přitom považováno za součást zvyšování efektivity činnosti organizace.

2. *Studium „human relations“* (např. *Mayo, Roethlisberger, Dickson*)

Důraz na význam lidského faktoru, odlišení neformálních vztahů od formální struktury. Model „sociálního člověka“ vnímavého na pracovní klima. Organizace, či jen její část, je však stále zkoumána izolovaně od okolí.

3. *Organizační psychologie* (např. *Argyris, Likert*)

Vychází z nových teorií lidské motivace. K sociální orientaci členů organizací přidává jejich zájem o seberealizaci vlastní osobnosti. Důraz na nové styly řízení. Trvá předpoklad o souladu cílů aktérů s cíli organizace.

4. *Paradigma omezené racionality* (např. *March, Simon, Merton*)

Důraz na limitovanou racionalitu člověka, která poznamenává průběh a výsledky rozhodovacích procesů. V rovině organizace vychází paradigma omezené racionality z uznání fatálnosti organizačních dysfunkcí. Byrokracie je pojata jako zosobnění těchto dysfunkčnosti.

5. *Ekonomické paradigma* (např. *Tullock, Downs*)

Je ovlivněno konceptem omezené racionality člověka, obohacuje však tento přístup o makrosociální pohled, a to tím, že analyzuje odlišnosti mezi fungováním tržně orientovaných subjektů a procesy probíhajícími v netržním prostředí komplexních organizací.

6. *Paradigma strukturálně funkcionální* (např. *Parsons, Selznick*)

Organizace chápána jako komplexní systém nadaný seberegulační schopností. Dochází k výraznému zohlednění vazeb na vnější prostředí, podobně jako v paradigmatu předchozím. Obecně snaha syntetizovat poznatky předchozích fází. V teorii řízení je iniciován systémový přístup, který postupně přechází v přístup kontingenční.

7. *Kontingenční přístup* (např. *Crozier*)

Důraz kladen na ambivalentnost a situační podmíněnost chování celých organizací i jejich členů. Určitá skepse ohledně možnosti stanovit jednou provždy platné zásady chodu organizací. V rovině mana-

žerské důraz na schopnost řídicích pracovníků pružně reagovat na nepředvídatelné situace a dynamicky vyrovnávat stále nově se vynořující tlaky a napětí.

Uvedené hlavní přístupy ke studiu organizací se zejména od šedesátých let navzájem prolínají a prostupují, takže řada autorů nemůže být jednoznačně zařazena do některého z nich. Stále více se uplatňuje kontingenční přístup, tedy důraz na situační vázanost jakéhokoliv tvrzení o organizaci a na nemožnost stanovení univerzálně platných zásad řízení. Zároveň roste důraz na význam vazeb organizace-prostředí spolu s důrazem na vliv nových technologií na činnost organizací.

Klasické období sociologie organizace

Počátek soustavného studia formálních organizací lze klást do prvních dvou desetiletí našeho století. Technický směr je reprezentován taylorismem, jehož hlavní zásady jsou vyjádřeny v Taylorově práci *The Principles of Scientific Management* z roku 1911. Teoretický proud je v téže době iniciován analýzami Maxe Webera systematizovanými později v souborné posmrtně vydané práci *Wirtschaft und Gesellschaft* z roku 1925. Konečně třetím klasikem disciplíny se stal Henri Fayol s prací *Exposé des principes généraux d'administration* vydanou roku 1908.

Přes různost stylu i zaměření všech tří badatelů lze jejich přístup zařadit do stejného paradigmatického okruhu. Sledují tentýž problém, chtějí stanovit, za jakých podmínek je dosaženo nejučinnějšího fungování organizací. Na tuto otázku odpovídají podobně: organizace fungují nejučinněji tehdy, podaří-li se jim přeměnit lidský faktor ve zcela automatizovaný nástroj plnící příkazy přicházející z řídicího centra. Zároveň předpokládají, že pomocí vědy lze vypracovat optimální programy pro chod organizací a tím poskytnout řídicímu centru objektivně nejkvalifikovanější podklady pro rozhodování.

Max Weber přichází v této souvislosti s tezí o čistě technické převaze byrokracie nad ostatními formami organizace. Taylor se snaží přímo ve výrobní praxi vypracovat pomocí časových a pohybových studií nejučinnější prostředky pro realizaci vytčených výrobních cílů. Konečně Fayol chce stanovit univerzálně platné principy, jejichž dodržování by maximalizovalo účinnost chodu jakékoliv organizace.

Stanovisko klasiků teorie organizace je ve svém jádru dehumanizující. Vycházejí z předpokladu, že organizační účinnost lze maximalizovat jedině za cenu robotizace individua. Mezi vysokou kvalitou plánování chodu organizace a po čistě technické stránce méně vhodnou kvalitou lidského materiálu, kterým je nutno organizace zaplnit, je značný kontrast. Ideálním řešením je připodobnit řadového pracovníka co nejvíce výkonnému stroji a pracovníka řídicího spolehlivému počítači schopnému nalézat jedině správná řešení sebesložitějších úloh.

Účinnost ve světě lidí je podle tohoto pohledu dosažitelná pouze odhlédnutím od oblasti specificky lidských hodnot, které mají tendenci odvádět účelové úsilí lidí nesprávným směrem. Věda o lidském

jednání, tedy weberovská sociologie, má-li se stát v technickém smyslu efektivní, musí rovněž od lidských hodnot odhlédnout a snažit se co nejvíce připodobnit vědám přírodním. Účinná věda je neohrožená, je zbavena neproduktivních hodnotících činností právě tak, jako je jich zbavován efektivně pracující výkonný pracovník, za něhož přejímá veškeré riziko rozhodování lépe informované, a proto kompetentnější řídicí centrum.

2.1. Sociologie organizace Maxe Webera

Patrně bychom nenašli mezi významnějšími sociologickými teoriemi zabývajícími se problematikou formálních organizací žádnou, která by tak či onak nereagovala na analýzy organizovaného jednání provedené počátkem našeho století německým historikem a sociologem Maxem Weberem.

V souhrnném nedokončeném díle *Wirtschaft und Gesellschaft* zkoumá Weber v širokém historickém záběru typické způsoby, jimiž mohou být lidé hromadně organizováni za účelem dosažení specifických cílů. Výchozím Weberovým přesvědčením je, že každý způsob organizace lidí je založen na nerovném postavení sružených jednotlivců. V rámci své typologie panství pak zkoumá vztahy nadvlády a podřízení, jimiž je mocenská nerovnost v různých historických a kulturních souvislostech vyjadřována.

Panstvím rozumí Weber situaci, kdy vůle vládců (či celé vládnoucí skupiny) dokáže ovlivňovat jednání ovládaných takovým způsobem, že ovládaní vykonávají příkazy a nařízení vládců jakoby ze své vlastní vůle. Jak známo, rozlišuje Weber tři typické formy legitimního panství: panství legální, tradiční a charismatické.

Všechny se vyznačují obdobnou, hierarchicky členěnou mocenskou strukturou: vztahy mezi vládci a masou ovládaných jsou zprostředkovány příslušným správním a vojenským aparátem. Mezi sebou se však jednotlivé typy panství liší způsobem, jímž je moc rozdělena mezi vládnoucí menšinu a její mocenský aparát, a zejména obecným principem své legitimacy, tedy principem, na němž je založena jak loajalita aparátu, tak také poslušnost ovládaných.

Z hlediska dalšího vývoje sociologie organizace získal každý ze tří Weberem analyzovaných typů panství poněkud odlišný význam: Weberem stanovené znaky legálního (byrokratického) panství se staly na jedné straně jakousi povinnou osnovou, na jejímž základě byla rozvíjena jak obecná sociologická teorie organizace, tak také byly prováděny empirické analýzy konkrétních organizací. Na straně druhé se

staly tyto znaky předmětem četných kritických rozborů, které odhalovaly určité jednostrannosti obsažené ve Weberově pojetí.

Weberovy analýzy panství charismatického a panství tradičního našly v sociologické literatuře mnohem menší odezvu. Sociologové přenechali zkoumání těchto částí Weberova díla historikům. Tím se mimo jiné připravili o možnost plněji pochopit specifičnost právě byrokratického modelu správy, která vynikne teprve ve srovnání s různými formami správy tradiční. Na druhé straně ochudili sociologické zkoumání o tak důležitý aspekt, jakým je proces formování trvalých organizačních struktur z volnějších sociálních uskupení. Tyto momenty spolu s analýzou vůdcovství jsou obsaženy ve Weberových rozbořech panství charismatického.

Bez hlubšího studia obou zbylých forem panství zůstává kritika Weberova pojetí byrokracie nutně polovičitá. Mnohá tvrzení, která Weber ve svých úvahách o byrokracii formuluje, jsou sice pocho-pitelná, nevezmeme-li v úvahu jeho tendenci vypovídat o byrokracii jako o alternativní formě všech tradičních způsobů správy. Právě důvody historické komparace vedly Webera k vyzdvížení určitých znaků byrokracie a k menšímu důrazu na znaky jiné, často právě na ty, které v dalším rozvoji byrokratických aparátů začínají nabývat na významu a podmiňují neúčinnost každé byrokratické mašinérie.

2.1.1. Rozdíl patrimonální a byrokratické správy

Organizačním protípolem moderní byrokracie je, podle Maxe Webera, patrimonální správa uskutečňovaná v rámci tradičního panství. Rozdíl mezi panstvím legálním a panstvím tradičním je analogický rozdílu mezi organizační vytvořenou uměle a organizační vzniklou přirozeně. Obojí typ organizace (v tom je rozdíl oproti panství charismatickému) je zaměřen na nepřetržité řešení každodenních problémů reprodukce společnosti. Způsob, jímž je spravována patrimonální organizace, kontrastuje ve všech podstatných rysech se způsobem řízení organizace byrokratické.

Rozdílná je již povaha platných pravidel. V případě byrokracie se jedná o záměrně vytvořené neosobní předpisy, v tradičním panství jde o normy, jež jsou víceméně nereflexně přejaty z minulosti a spočívají na víře v to, že jednou vzniklé nelze beztestně zrušit. Tyto normy nejsou přijaty proto, aby platily, nýbrž proto, že platily. Byrokracie rozhoduje podle norem věčného charakteru, které jsou v principu aplikovatelné stejně na všechny členy společnosti, na úředníky i spravované. Normy patrimonální jsou soustředěny kolem centrální

hodnoty, již je pocit naprosté podřízenosti všech vůči pánovi. Tento pocit vyrůstá z původního patriarchálního vztahu mezi pánem domu, jeho potomky a sloužícími. Zatímco normy, podle nichž pracuje byrokratická správa, formálně zdůrazňují rovnost všech členů společnosti (musejí být totiž stejně aplikovatelné na nejrůznější případy, má-li se využít výhod jejich obecnosti), základní normou všech forem tradičního panství je postulat o přirozené nerovnosti mezi lidmi. Odtud nekončící rozmanitost a zcela konkrétní charakter všech norem, jejichž aplikace je neustále limitována stavovskými privilegii a lokálními zvláštnostmi.

Vysoká obecnost byrokratických norem podporuje odlišující tendence správní mašinerie. Ignorování konkrétních lidských aspektů vyřizovaných případů není však, podle Webera, způsobeno jakousi apriorní nehumánností byrokratů. Je funkční v té míře, v jaké ochraňuje klienty před libovůli a osobními náklonnostmi či antipatiemi úředníků, tedy před prvky, jež blokovaly účinnost všech předbyrokratických forem správy. Čím více se byrokracie „odlišuje“, tj. čím rozhodněji vylučuje z procesu rozhodování čistě osobní prvky vyvíjející se chladnému kalkulu, tím je její práce účinnější.

Pravomoc byrokratických úředníků se pohybuje v rámci přesně ohraničených a stálých kompetencí. Oproti tomu patrimoniální pán pověřuje své úředníky vyřizováním nejrůznějších úkolů, často náročně a v rozsahu, který sám uzná za vhodný. Navíc jsou patrimoniální úředníci kromě své úřední funkce povinni pánovi i osobními službami a reprezentováním jeho moci. Rozsah jejich momentální kompetence je závislý mnohem více na libovůli pána než na charakteru řešených úkolů a vyřizovaných záležitostech. Každý patrimoniální úřad má své vlastní úřadní účel, rozsah jeho působnosti je však od sféry jiných úřadů ohraničen velmi mlhavě.

Namísto pevné úřední hierarchie převládá vztah přímé podřízenosti vůči pánovi, popřípadě jeho nejvyšším úředníkům. Je tomu tak proto, že patrimoniálnímu úřadu založenému na vztazích čistě osobní podřízenosti zcela chybí myšlenka věcné úřední povinnosti. Při nepřesném ohraničení kompetence a při dočasnosti zadávaných úkolů je vytvoření pevnější hierarchie úřadů stěžejší představitelné. Hierarchické uspořádání úřadů je ostatně funkční teprve tehdy, jsou-li vytvořeny předpoklady pro účinnou kontrolu práce úředníků. V podmínkách patrimonialismu takové předpoklady neexistují.

Po odborné stránce jsou patrimoniální úředníci ve stromání s byrokratickými naprostými dilety. Vyřizováním právě těch nejdůležitějších správních úkolů jsou pověřováni osobní důvěrníci či dvořáci

oblibenci, jejichž postavení nijak nesouvisí s jejich odbornou kvalifikací. Protože v podmínkách patrimoniální správy jsou úkoly, jimiž jsou úředníci pověřováni, značně komplexní, nelze při jejich řešení použít jedné z hlavních předností byrokratické organizace – rozložení činnosti správy mezi specializované úředníky, kteří se stále zdokonalují vykonáváním své dílčí funkce.

o Správní záležitosti jsou vyřizovány v osobním styku, ústně. Teprve postupně proniká nová technika úřadování založená na zhotovování a archivování písemných záznamů a dokumentů.

o Patrimoniálnímu úřadu zcela chybí rozlišení privátní a úřední sféry. I politická správa je brána jako čistě osobní záležitost vlády, dané a dávkou jako součást jeho osobního majetku. Je to dáno tím, že úředníci se vyvinuli a po dlouhou dobu působili jako sloužící zabezpečující chod pánovy domácnosti, a to zejména po stránce materiálního zabezpečení a vojenské ochrany. Jejich působnost se teprve postupně rozšiřovala na ta odvětví správy domácnosti, která svým charakterem stála nejbližší jejich prvotní funkci. I poté, co došlo k jejich odloučení od pánovy domácnosti, reprodukuje patrimoniální úředníci vzory vládnutí svého pána, včetně jednoty domácnosti a úřadu, soukromého a úředního majetku a podobně.

2.2. Byrokraticky řízená organizace

Weberovy úvahy o byrokracii se z velké části kryjí s jeho výkladem legálního panství. Právě v souvislosti s analýzou základních principů legálního panství stanovil Weber hlavní rysy ideálního typu byrokratické správy. Právě na tyto pasáže se přibližně od třicátých let našeho století zaměřuje valná část kritiky sociologů. Někteří z nich ovšem nedostatečně rozlišují mezi ideálně typickými konstrukcemi badatele a historickými kombinacemi různých typů správních organizací.

2.2.1. Byrokracie v podmínkách legálního panství

Legální panství odvozuje svou legitimitu z obecných právních norem, které jsou formálně platné a závazné pro všechny příslušné organizace. Stejným normám jsou podřízeni jak řadoví členové, tak řídicí pracovníci, obecně závazné normy určují i to, kdo a za jakých podmínek se může stát řídicím pracovníkem organizace. Poslušnost není orientována vůči konkrétním osobám, ale vůči věcným principům, jejichž uplatňováním jsou řídicí pracovníci pouze dočasně pověřováni. Moderní formy organizace založené na tomto principu se rozvíjejí souběžně v nejrůznějších oblastech života společnosti. Byrokratické

řízení ovládá činnost státní správy, právě tak jako hospodářských podniků, náboženských organizací i organizací vojenských, politických stran i zájmových skupin.

Neodvratnost postupné byrokratizace všech forem kolektivní činnosti je dána, podle Webera, čistě technickou převahou byrokratického řízení oproti všem jiným formám organizace. Weber charakterizuje vztah plně vyvinutého byrokratického mechanismu k jiným formám organizace analogií se vztahem mezi strojeovou velkovýrobou a výrobou řemeslnou. U byrokracie je oproti jiným formám správy optimálně vyvinuta přesnost, rychlost, jednoznačnost, kontinuita, diskretnost, jednotnost. Existuje zde minimum třecích ploch a jsou zde relativně největší úspěchy na věcných i osobních nákladech. Zejména pokud se jedná o komplikovanější úlohy, je práce placených byrokratů nejen mnohem preciznější, ale ve svém výsledku zpravidla také mnohem lacinější než správa vykonávaná neplacenými, avšak zároveň neškolenými správními diletanty.

Hodnotu Weberova modelu byrokracie lze zpochybnit. Nikoli však poukazem na to, že existující správní systémy, označované často jako byrokratické, vykazují znaky, které se od Weberova modelu byrokracie značně liší. Weber konstruuje ideálně typický obraz byrokracie, tedy model logicky konsekventní, nikoli empiricky lokalizovatelný. Právě vysvětlení příčin, jež vedou v realitě k odchylnostem od myšlenkového modelu, tvoří hlavní část Weberovy metodologie. Navíc nelze zapominat, že neúčinnost, tendence, značná nekalifikovanost, protekcionářství, úplatkářství či lenost reálné existujících „byrokracií“ jsou jen známkou toho, že ve fungování četných moderních organizací se projevují vazby typické pro správu ve své podstatě ještě před-byrokratickou.

Weberův ideální typ byrokracie chce ukázat, jaké možnosti jsou potenciálně ukryty v racionálnějších formách správy právě v porovnání se správními systémy, které převládaly v podmínkách tradičního panství. V této perspektivě představuje byrokratická správa vskutku relativně účinný nástroj vhodný pro odstranění blokujičích mechanismů, které chronicky paralyzovaly činnost různých nebyrokratických typů správy v minulosti.

Kritika Weberova modelu byrokracie musí tedy jít hlouběji. Musí se snažit dokázat, že z jednotlivých rysů, které jsou podle Webera podstatné pro strukturu byrokraticky řízené organizace, vůbec neplatí taková administrativní účinnost, kterou se čistý typ byrokracie ve Weberových očích vyznačuje. Naopak, Weberovy klasické znaky byrokracie v sobě obsahují určité prvky, které chod organizací blokuji.

Podobná kritika byla provedena R. K. Mertonem a řadou dalších, především amerických sociologů.

V obecnější rovině je pak třeba kriticky zhodnotit samotný typ jednání, který stojí v základu byrokratických forem organizace, tedy jednání účelově racionální. Účelová racionalita předpokládá, že jednatel je schopen ke sledování zvolených cílů vybírat a používat adekvátní prostředky. Poněkud ve stínu této schopnosti stojí fakt, že zvolené prostředky mohou navíc vést i k jiným než jen sledovaným cílům. Právě tuto skutečnost vyzdvihují ti, kteří, aniž by nutně polemizovali s Maxem Weberem, hovoří o nezamýšlených důsledcích záměrného jednání. V rovině organizací z toho plyne, že ani racionálně účelové jednání jednotlivců samo o sobě negarantuje účinné a racionální chování celých komplexních organizací.

2.2.2. Předpoklady vzniku byrokracie

I když Weberův ideálně typický model byrokracie byl pozdějším vývojem sociologických teorií organizace v jistých rysech zpochybněn, dosud nepřekonaný zůstávají jeho rozbor procesu formování byrokracie, stejně tak jako jeho analýza odlišností byrokracie oproti předbyrokratickým formám správy.

Weber věnuje značnou pozornost zkoumání ekonomických a sociálních předpokladů vzniku byrokracie. Zásadní význam pro formování moderní byrokracie přisuzuje rozvoji peněžního hospodářství, které určuje dnešní formu odměňování úředníků. Rozsáhlé byrokratické spravované organizace existovaly již ve starověku a středověku. Všechny však spočívaly převážně na naturalním odměňování úředníků. To podporovalo odstředivé tendence úředníků a ztěžovalo podstatně kontrolu jejich činnosti.

Protože úředníci mají za těchto podmínek tendenci považovat zdroje veřejných a státních daní za svůj soukromý majetek, vyplývá z toho, že bez určité míry rozvoje peněžního hospodářství se byrokratické systémy postupně mění v jiné formy správy. Konkrétní vývoj, jeho směr a tempo jsou závislé především na momentální konstelaci sil ve vztahu mezi mocenským centrem a jeho správními orgány působícími na periferii ovládaného území.

Každé postoupení části výnosů, dávek či služeb přímo úředníkům, kteří spravují jejich výběr, znamená tedy oslabení byrokratického typu organizace. Úředník pak zpravidla brzy získá vlastnické právo na svůj úřad, stává se nekontrolovatelným a nesaditelným. Vývoj může dospět až do stupně, kdy úředník již nemá za povinnost odevzdávat ani

minimum příjmů plynoucích z objektů svěřených do jeho správy. Disponuje jimi zcela pro své soukromé účely a svému pánovi je povinen pouze pevně stanovenou službou vojenského, politického či náboženského charakteru.

Pokud má úředník doživotně zajištěny pouze příjmy (či část příjmů) plynoucí ze spravovaných objektů, jakožto odměnu za výkon reálných či fiktivních povinností, hovoří Weber o úřadu prebendálního. Pokud jsou za výkon správy propůjčeny nejen hospodářské zisky plynoucí ze spravovaných objektů, ale navíc je úředníkovi postoupena i mocenská svrchovanost nad nimi a jejich politické zastupování, hovoří Weber o úřadu feudálním.

I v podmínkách přírodního hospodářství existovaly ovšem prostředky, jak udržet pevnou úřední kázeň a zabránit odstředivým tendencím úředníků. Tomuto účelu sloužilo například používání otroků v úředních funkcích. Nicméně teprve pevně stanovená práva vyplácená ekonomicky nesamostatným úředníkům zaručila přísnou kontrolu, aniž by přitom omezovala pocit sebeucty úředníků a bránila rozvoji jejich stavovské hrdosti, která funguje jako účinný a levný nástroj sociální kontroly a sebekontroly činitelů správy.

Vybudování systému byrokracie nutně předpokládá existenci systému daňového, bez něhož by nebylo možné poskytovat úředníkům stálý a pevný plat. Tradiční formy správy (feudální, prebendální aj.) jsou z hlediska státní moci sice úspěšnější, neboť úředníci si opatřují odměny za výkon svých funkcí bezprostředně od spravovaných a nezatěžují státní pokladnu, tato výhoda je ovšem znehodnocena tím, že tradiční úředníci státní pokladnu také jen minimálně naplňují.

Kromě přechodu k peněžním formám odměňování je proces byrokratické správy podporován jednak kvantitativním nárůstem správních úloh (zejména v důsledku územní expanze států), ale hlavně kvalitativními změnami v činnosti správy. Zde má Weber na mysli především správní úkoly plynoucí z vydržování stálé armády, ze zavedení pravidelných daní, z údržby a provozu komunikací, z činnosti státem organizované justice, vzdělávacího systému, systému sociálního zabezpečení a podobně.

Ve všech uvedených oblastech znamená byrokratické oddělení činnosti správního aparátu od prostředků nutných k jejích činnostech, znamená tedy jejich vyvládnutí. Podobně byrokraticky řízené vojsko vyvládnutí vojáky od zbraní, a tím ruší jeden z hlavních předpokladů feudální organizace moci. Později byrokraticky řízená věda vyvládnutí vědce od jeho výzkumných nástrojů. Ve všech případech je ztráta

existenční samostatnosti (vojáků, úředníků, vědců) doprovázena nebývalou koncentrací prostředků v dané oblasti činnosti.

Aspekt vyvládnutí spojuje proces byrokratické s rozvojem kapitalistického podnikání. Byrokratická správa umožňuje racionální kapitalistické podnikání tím, že odstraňuje libovůli v rozhodování a uvádí v platnost trvalá neosobní pravidla, jež umožňují kapitalistickým podnikatelům lépe kalkulovat šance a rizika jejich podnikání. Proto není náhodné, že Weber uvádí jako hlavní příklady moderní byrokratické organizace oblast veřejné správy v Evropě od dob knížecího absolutismu a oblast soukromého podnikání v kapitalistickém velkopodniku.

2.2.3. Znaky moderní byrokracie podle Maxe Webera

1. Byrokratická správa je nepřetržitě vyřizování záležitostí na základě více či méně pevných a více či méně vyčerpávajících pravidel abstraktního charakteru.

2. Členové byrokratického aparátu mají pevně stanovené kompetence, to znamená jasně ohraničené oblasti úřední pravomoci a úředních povinností, které vymezují obsah jejich kvalifikace.

3. Existuje princip úřední hierarchie, který umožňuje kontrolu a dohled vyšších úřadů nad nižšími a naopak právo odvolání či stížnosti nižších úřadů vůči vyšším.

4. Ovládnutí pravidel, na jejichž základě se rozhoduje, vyžaduje zpravidla odborné vyškolení. Znalost příslušných pravidel představuje základ specializovaného vědní úředníka.

5. Úřední jednání je fixováno písemnou formou, přičemž písemná akta zhotovuje štáb podřízených úředníků.

6. Materiální správní prostředky nejsou ve vlastnictví úředníků. Úřední a soukromý majetek je oddělen, právě tak jako je oddělen úřad od bydliště úředníka. Podobně jednoznačně ohraničena je i pracovní doba úředníka ve vztahu k jeho volnému času.

U všech uvedených znaků byrokracie zdůrazňuje Weber především dvě skutečnosti: vyvíjely se postupně přes řadu mezistupňů a jsou společně jak sféře veřejné státní správy, tak sféře soukromého podnikání. Weber zdůrazňuje, že představa, podle níž je činnost státních úřadů něčím podstatně odlišným od hospodářskoprávní činnosti soukromých podniků, vznikla pouze v Evropě, zatímco americkému stylu myšlení je zcela cizí.

Z uvedených rysů byrokraticky spravované organizace plynou následující důsledky pro postavení úředníků:

1. Výkon úřadu je pro byrokratického úředníka hlavním povoláním a hlavním či jediným zdrojem obživy. Přitom zastávání úřadu není právně ani fakticky chápáno jako nárok na rentu, ani jako pevně fixovaná směna výkonů a odměn, jako je tomu v případě běžného námezdního poměru. Vstup do úřadu představuje jakýsi závazek věrnosti ze strany úředníka kompenzovaný závazkem zajištění jeho existence ze strany zaměstnavatele. Pro byrokratický úřad je charakteristické, že tento závazek není zaměřen vůči konkrétní osobě představeného, nýbrž vůči neosobnímu věcnému účelu organizace. Jako podmiňka nastoupení úřadu je vyžadována relativně dlouhodobá odborná příprava a systém zkoušek je součástí přijímacího řízení.

2. Byrokratický úředník je jmenován nadřízenou instancí, nikoli volen spravovanými. Faktické jmenování přitom může být ukryto za formální volbu, označený kandidát je zvolen prostou aklamací. Účtistou obměnou tohoto principu je soupeření několika předurčených kandidátů o hlasy voličů. V případě volby zdola je úředník odpovědný nikoli jen svému nadřízenému, ale také voličům a skrze ně především instanci, která volby organizuje. Jeho kariéra už nezávisí pouze na něm a na jeho nadřízeném. Weber soudí, že úředník jmenovaný přímo nadřízeným mívá zpravidla větší předpoklady pro výkon úřadu, protože nadřízený má zájem, aby kontroloval práci odborné spolehlivého člověka. Oproti tomu voliči jako neodborníci mohou míru odborné kvalifikace jednotlivých kandidátů na úřad jen stěží kompetentně dříve posoudit. Jsou-li voleni nejen vedoucí správních orgánů, ale i jejich podřízení, může to u velkých správních organizací vést vedle oslabení hierarchické závislosti úředníků i k redukci jejich odborné kvalifikace.

3. Úředník požívá jistého „stavovského“ ocenění. Jeho postavení je garantováno předpisy zakotvenými v případě státních úředníků i právně. Výše mzdy se v principu neřídí podaným výkonem, spíše je určena stavovskými, tj. výší rangu, popřípadě počtem odsloužených let. Poměrně nízká výše odměny je vyvážena její poměrně vysokou jistotou a již zmíněným společenským oceněním prestiže úřadu.

4. Faktická doživotnost úředního postavení existuje i tam, kde se předpokládá možnost výpovědi či periodického znovuořazování míst. Tato doživotnost však nemá na rozdíl od dřívějších dob charakter vlastního úřadu úředníkem. Má fungovat jako garance čistě věcného, na osobních ohledech nezávislého výkonu úřadu. Na druhé straně ovšem všechno, co posiluje existenci jistoty úředníků, znesnadňuje jejich obměnu podle měnicích se odborných požadavků a ztěžuje služební postup čekatelů na vyšší úřad. To vede k tomu, že úředníci

veelku dávají přednost tomu být závislí na nadřízených, kteří mají podobné stavovské kvality jako oni, oproti závislosti na spravovaných. Závislost směrem nahoru je pro ně důkazem, že se podílí na moci, závislost směrem dolů může budít zdání, že jsou služebníky pospořilosti.

5. Důsledkem hierarchického uspořádání úřadu je možnost kariéry. Ve spojení s doživotním právem na úřad a s rostoucí tendencí ke stabilnímu ekonomickému zajištění úředníků se také byrokratický úřad stále více jeví jako „prebenda“, k níž dává přístup osvědčení o požadovaném vzdělání. Přitom nutnost posuzovat osobní kvality nejvyšších úředníků nezávisle na osvědčeních o odborné kvalifikaci, která se vystavují jen pro nižší místa, vede k tomu, že nejvyšší úřady jsou obsazovány bez odpovídajících formálních osvědčení.

2.2.4. Sociální důsledky byrokratické správy

Rozvoj byrokraticky řízených organizací je spjat s relativní demokracizací společnosti, především s demokracizací přístupu ke správním funkcím. Podle Webera je byrokratické správního systému nezbytným doprovodným jevem moderních masových demokracií v protikladu k demokracické samosprávě malých, sociálně homogenních celků minulosti. Byrokratická racionalita vedená abstraktními normami vylučuje rozhodování případ od případu. Může se tedy uplatnit pouze ve společnosti, ve které byla odstraněna rodová a osobní privilegia a jejíž členové si byli po formálně právní stránce postaveni narovně.

Byrokracie nestojí bezprostředně nad spravovanými, tak jak tomu bylo v případě úředníků tradičních panství, a nevymáhají z nich své materiální zajištění přímou cestou. Jejich existence je zajišťována zprostředkovaně a méně průhledně – skrze systém státních daní.

Když Weber konstatuje, že byrokratické všech oblastí společenského života, a hlavně oblasti správy, je doprovodným jevem demokracizace moderní společnosti, nechápe demokracizaci pochopitelně jako nárůst aktivní účasti lidu na vládě. Demokracie ve velkých státních celcích znamená jen „právní rovnost“ ovládaných mezi sebou, nikoli jejich přímou účast na moci. Vrcholem uskutečnitelné demokracie podle Webera je, když má lid šanci určit si způsob, jakým bude spravován, a vyjádřit se ke způsobu výběru osob do vládnoucí vrstvy.

Byrokratická organizace má zaručit rovnost práv ovládaných, a dokonce jejich přístup k úřadům na základě požadované kvalifikace. Paradoxně však právě ta opatření, která mají byrokratický aparát

ochránit před zneužíváním moci – například požadovaná kvalifikace, pravidelný služební postup, penzijní zajištění – mohou být monopopolizována určitými vrstvami a stát tak u zrodu nových stavovských privilegií.

2.2.5. Ekonomické důsledky byrokratické správy

Byrokratická správa má stejný účelově racionální charakter jako kapitalistické podnikání. Rozvoj moderní byrokracie šel paralelně s proměnou kapitalismu. Sociální nivelizace, odbourávání feudálních privilegií a lokálních zvláštností, které prováděly byrokratické úředníci ve službách absolutistických knížat, to vše prospívalo zájmům kapitalistické velkovýroby. Jinými slovy, podle Webera dokonala byrokracie není brzdou, nýbrž naopak významnou podmínkou rozvoje výkonné ekonomiky. Toto stanovisko, které je dnešním chápáním poněkud nesrozumitelné, lze pochopit jedině tehdy, vezmeme-li do úvahy vztahy rámec Weberových analýz: porovnává fungování moderní byrokracie s předbyrokratickými tradičními systémy správy na jedné straně a s organizačním chaosem vznikajícím charismatického panství na straně druhé.

Weber zdůrazňuje, že ukázněná mentalita byrokracie je silně podobná mentalitě protestantsky orientované rané buržoazie. Smýšlení byrokracie je slučitelné rovněž s mentalitou maloburžoazní, které inponuje sociální jistota a materiální zajištění úřednického postavení.

Weber připouští, že ekonomický dopad byrokratické může být značně rozdílný a závisí na výskytu celé řady dalších faktorů. Byrokracie je neosobní nástroj, který je použitelný pro sledování nejrůznějších ekonomických a politických cílů. Tento nástroj měly ostatně k dispozici, i když v neúplné podobě, i patrimonální a feudální vládní vrstvy. Je slučitelný i se stavovstvím, i když teprve demokratizace společnosti, jak již bylo vzpomenu, představuje pro jeho rozvoj zvlášť příhodnou půdu.

2.2.6. Trvalost byrokratické formy organizace

Zajištění nepřetržité činnosti v kterékoliv oblasti vyžaduje existenci úřadů a úředníků. Podle Webera jediná volba, kterou zde vůbec máme, je volba mezi správou byrokratickou a správou diletantskou, přičemž jednoznačnou předností správy byrokratické je odborné vědění v příslušné oblasti, tedy vědění týkající se toho, co je předmětem správy. Nemá-li společnost propadnout chaosu, lze se z existujícího byrokratického panství vymanit jedině vytvořením nových, zpravidla

stejně, či dokonce ještě více byrokratizovaných organizačních forem. V tomto smyslu je existence byrokracie neúspěšně vnučována objektyvními potřebami fungování komplexní společnosti.

Setrvačnost jednou vzniklých byrokratických útvarů má ovšem i svůj vnitřní zdroj. Raná kapitalistická společnost oddělila úředníky (a později také dělníky) od jejich prostředků obživy. Úředník z povolání je tedy na existenci „byrokratického stroje“ vázán právě tak jako dělník na existenci stroje skutečného. Je jen prvkem soustrojí, které sám nedokáže ani uvést do pohybu, ani zastavit. Má tedy zájem na tom, aby fungoval stále nezměněným rytmem. Ovládnutí na druhé straně mohou stěžít odstranit či nahradit již existující byrokratický aparát, protože ten spočívá na odborném školení a na vysoké míře dělby práce. Byrokrat si tímto způsobem podržuje neustále převahu odborníka vůči diletantovi, převahu, kterou se snaží ještě uměle zvýšit utajováním informací. Byrokratická správa má vždy tendenci být správou s vyloučením veřejnosti. Úřední tajemství je vynález podporující od počátku mocenské zájmy byrokracie. Došlo-li by v této situaci ke zrušení byrokracie, vznikl by chaos stěžít odstranitelný momentálními improvizacemi. Tímto způsobem Max Weber zdůvodňuje osudovou nezbytnost existence byrokracie jakožto jádra každé správy prováděné v masovém měřítku.

2.3. Henry Fayol a principy řízení

Zatímco F. W. Taylor se věnoval spíše nižším úrovním řízení a zkoumal konkrétní průběh pracovního procesu, francouzský důlní inženýr Henri Fayol jako první rozpracovává zásady vrcholového managementu. Formuluje je jednak v podobě pěti obecných prvků správní činnosti, které dodnes tvoří v nepatrně pozmeněné podobě osnovu příruček pro manažery, jednak v podobě tzv. čtrnácti principů administrativy.

Fayolovy principy řízení:

1. Dělní práce
2. Autorita
3. Disciplína
4. Jednota instrukcí
5. Jednota vedení
6. Podřazení zájmům celku
7. Odměňování
8. Centralizace
9. Řetězec vztahů
10. Řád a pořádek
11. Korektnost
12. Stabilita zaměstnanců
13. Iniciativnost
14. Duch kolegiality

I když Fayolova práce (1908) zůstala zejména ve Spojených státech dlouho neznáma a do angličtiny byla přeložena teprve v roce 1949, řada anglosaských autorů formuluje v následujících desetiletích svou verzi obecně platných principů řízení.

Za významný počín v tomto směru je považována práce Jamese D. Mooneyho a Allana C. Reileyho, zaměstnanců firmy General Motors, ze samého počátku třicátých let, publikovaná v pozdější verzi pod názvem *The Principles of Organization* (1939). Na rozdíl od formalistického Fayolova přístupu se oba autoři snaží doložit širší platnost organizačních principů na historickém materiálu, pocházejícím především z dějin státní správy, katolické církve, armády a průmyslu.

Ve stejné době vzniká schéma organizačních principů vypracované Lutherem Gulickem (1937) a známé pod zkratkou POSDCORB – plánování, organizování, personální práce, vedení, koordinace, referování, financování.

Snaha nalézt univerzálně platné principy použitelné pro vědecké řízení jakékoliv organizace je charakteristická především pro manažerskou literaturu předválečnou, přetrvává však u jednotlivých autorů ještě dlouho poté. Zeela v duchu klasičtějšího přístupu kompletuje svých deset prvků řízení Lyndall F. Urwick v průběhu čtyřicátých a padesátých let. Domnívá se přitom, že další vývoj poznání bude modifikovat jím formulované principy již jen v detailech.

S pronikáním nových myšlenkových směrů se však hledání konstantního řízení neúměrně komplikuje, takže Ralph C. Davis (1940, 1951) uvádí ve svém přehledu již více než sto univerzálních organizačních principů.

Ještě v polovině sedmdesátých let vyjadřuje E. F. L. Brech (1975) politování nad tím, že zatím stále neexistuje kompletní seznam principů řízení, takže tato oblast nepožívá dosud plného vědeckého uznání. Požaduje, aby namísto deduktivního odvozování byly univerzální principy stanoveny na základě empirických výzkumů.

Hledání univerzálních principů vědeckého řízení však nemohlo být v této podobě úspěšné ani za předpokladu podstatného empiričtějšího postupu, pokud vycházelo z klasičtějších postulatů teorie organizace, které byly již od počátku třicátých let postupně opouštěny. Jednal se o následující předpoklady:

1. Lidský faktor hraje při studiu fungování organizací pouze sekundární roli.
2. Chování lidských aktérů je plně postizitelné na základě modelu typu *Homo economicus*.

3. Lidé jsou raději řízeni, než aby přebírali zodpovědnost za své jednání.

4. Lidé nekooperují bez vedení shora.

5. V rámci organizace je možné dopředu zajistit průběh všech aktivit.

6. Osobní problémy zaměstnanců nemají v úvahách manažerů své místo.

7. Lidé neradi pracují, proto je třeba na ně přísně dohlížet.

8. Jediný zdroj autority se nachází na vrcholu organizační hierarchie.

9. Dělníci pracují na stále jednodušší úkony zvyšuje produktivitu.

10. Manažerská činnost může být provozována uniformně bez ohledu na zvláštnosti organizace a její cíle.

První vlna manažerské teorie se pouze výjimečně výrazněji odchyloje od naznačených zásad. Mezi výjimky potvrzující pravidlo patří vedle britského badatele Olivera Sheldona (1923) především Mary Parker Follettová, jejíž přednášky s důrazem na koordinaci pracovníků jako sebeřídící se aktivitu a na proměnlivost situací, jež jsou objektem řízení, byly sebrány a vydány Metcalfem a Urwickem (1942).

Vcelku však první vlna manažerské literatury spíše ignoruje nové přístupy v oblasti společenských věd rozvíjené od třicátých let. Podobně významná práce Chestera I. Barnarda *The Functions of the Executive* (1938) je klasiky manažmentu zaregistrována teprve po deseti letech od svého publikování.

Reakce na klasické období

Od třicátých let našeho století začínají být postupně a z různých směrů představy klasické fáze studia organizací zpochybňovány. Časové prvenství v tomto trendu náleží výzkumům mezilidských vztahů zobrazeným do podoby teorie „human relations“. Jen o něco později přistupují nové teorie lidské motivace a z jiného směru zároveň analýza byrokratických dysfunkcí. Vzájemně obohacování těchto a některých dalších přístupů vedlo k podstatným proměnám jak v pohledu na povahu lidského jednání, tak také ke změně pohledu na povahu formálních organizací, a konečně i k novým pohledům na požadavky řízení.

3.1. Výzkum mezilidských vztahů

Není náhodné, že důraz na význam neformálních vztahů, které se vytvářejí spontánně v průběhu neřízené mezilidské interakce a které přitom ovlivňují fungování i těch nejformálnější ustavených sociálních útvarů, proniká do úvah sociologů právě od třicátých let našeho století. Podobně není náhodné, že proniká nejprve do sociologie anglosaské. Sociologie organizace nemohla nereagovat na podněty, které jí zprostředkoval rozvoj celé řady příbuzných společenskovedních disciplín.

Třicátá léta jsou obdobím velkého rozvoje americké sociální a kulturní antropologie, tedy disciplíny, která mimo jiné zkoumá neformální mechanismy ustavování trvalých vzorců jednání. Právě v tomto období jsou publikovány práce významných postav Boasovy školy. Ruth Benedictová vydává v roce 1934 dnes již klasickou práci *Patterns of Culture*, ve které konfrontuje tři radikálně odlišné způsoby chování, které se spontánně ustavily ve třech předliterárních kulturách. Margaret Meadová na samém počátku třicátých let rozebírá kulturní podmíněnost zdánlivě čistě biologicky daných rozdílů mezi pohlavími a M. J. Herskovits začíná rovněž ve třicátých letech zkoumat interakční mechanismy akulturace.

Pozornost je věnována zvláště těm formám, jimiž se utvářejí ty formy lidského jednání, které nejsou výslovně kodifikovány, a přesto se v nich projevují nápadné pravidelnosti. Kulturní antropolog Ralph Linton

přichází v této souvislosti s koncepcí sociálních rolí, a to v práci *The Study of Man* z roku 1936.

V podobném směru působí i americká sociální psychologie. Roku 1934 vychází soubor posmrtně vydaných přednášek G. H. Meada pod názvem *Mind, Self and Society*, kde se přiznává rozhodující vliv interakce pro vznik lidské osobnosti. Rovněž Mead studuje interakci v prostředí malých skupin, které nebyly ustaveny formálně. Ještě před Lintonem formuluje Mead své pojetí sociální role, vznik schopnosti takové role přejímat umísťuje do spontánně probíhajícího sociálního procesu.

V neposlední řadě byl zájem o neformální aspekty lidského soužití podepřen rozvojem komunitních studií. Roku 1935 navazují manželé Lyndovi na svou pionýrskou studii z poloviny dvacátých let a vydávají práci *Middletown in Transition*, v níž zkoumají účinky velké hospodářské krize na obyvatele průměrného amerického města. V letech 1930-1934 probíhá mamutí výzkum Lloyda Warnera a jeho kolektivu, který je pak publikován v pěťisazkovém díle *Yankee City*. Zhruba ve stejné době, roku 1932, zahajuje Warner s Arensbergem výzkum typické rurální obce v Irsku. Jen o málo později zkoumá John Dollard kastovnictví v jižanských městech USA. Konečně W. F. Whyte, máme-li uvést alespoň některé nejvýznamnější komunitní studie třicátých let, zkoumá v práci *Street Corner Society* gangy mladistvých na ulicích Bostonu.

Všechny vzpomenuuté komunitní studie zkoumají, jakým způsobem dochází ve společenstvích, která nebyla ustavena formálně, k postupnému ustalování pevnějších sociálních struktur. Zkoumání tohoto typu ukazují, že neexistuje naposto pevná dělicí čára mezi takzvanými formálními a neformálními sociálními útvary. Komunitní studie dokládají, jak v typicky neformálních útvarech typu vesnice, předměstí či gangu postupně krystalizují pevnější formy uspořádání. V této situaci zůstalo na sociologii organizace uvědomit si, že prolínání formálních a neformálních prvků postupuje rovněž útvary, které jsou předmětem jejího zájmu. Prvními sociology, kteří na existenci takového trendu upozornili, byli Elton Mayo a jeho spolupracovníci.

3.1.1. Elton Mayo

Elton Mayo stál v čele kolektivu, jenž od roku 1925 prováděl experimenty v Hawthornském závodě společnosti Western Electric Company nedaleko Chicaga. Výzkumy byly vedeny zpočátku zcela podle Taylorovských schémat, zkoumaly reakce zaměstnanců na technické úpravy pracovního prostředí, konkrétně vliv intenzity osvětlení na

pracovní výkony dělníků. Závažné nesrovnalosti ve výsledcích experimentů obrátily pozornost výzkumníků na sociální kontexty pracovního výkonu. Dospěli ke zjištění, že pracovní výkon skupiny není ovlivňován v prvé řadě změnou technických parametrů pracovního prostředí, nýbrž skutečností, že v průběhu pokusů docházelo uvnitř experimentálních skupin k vytváření neformálních vztahů, které výzkumníci dlouho nedokázali pojmut do svých explikačních schémat.

V původně ryze formálně ustavených pracovních skupinách docházelo v průběhu spontánních interakcí ke vzniku nových skupinových norem, které určovaly mimo jiné také výši přijatelného denního pracovního výkonu. Dodržování či naopak porušování takto vzniklých norem se promítalo do výše sociální pozice jednotlivých členů pracovní skupiny. Zájem o udržení či zvýšení této pozice převažoval nad čistě ekonomickou odměnou, kterou by byli mohli pracovní schopní členové skupiny získat, pokud by se rozhodli ignorovat neformální pravidla skupinovou vyvinutá. Ekonomicky nevhodné chování dělníků nebylo v žádném případě nesmyslné, i když se na první pohled jevílo zcela iracionální. Přinášelo jim výhody jiného charakteru. Umožňovalo jim zvýšit kontrolu nad jejich prostředím díky tomu, že se snížila jejich závislost na vedení, jemuž by vyšší produktivita umožnila dále zvyšovat normy. Navíc posílilo skupinovou solidaritu tím, že předcházelo konkurenčnímu soupeření mezi členy skupiny.

Elton Mayo při interpretaci zjištěných výsledků zpochybnil klasické ekonomické pojmání společnosti, z něhož vycházel mimo jiné i Taylor, jako prostého součtu jednotlivců sledujících pouze své úzce egoistické materiální zájmy. Podle nového Mayoova pojetí základem pro orientaci jednání jsou spontánně rozvíjené vztahy, na které jsou jejich členové citově vázání.

Mayo zasadil svou celkovou koncepci do širších souvislostí (Mayo 1933, 1945, 1947). Kapitalistická výroba rozbila tradiční formy lidských skupin v mnoha oblastech. V oblasti práce namísto nich vytvořila chladný prostor jednostranné racionality a účelovosti. Tím byly hluboce narušeny podmínky přirozeného vývoje integrované osobnosti, vzniklá situace ohrožuje lidský pocit sebeúcty a smysluplnosti konání. Vytváří pocity osamělosti a vede ke ztrátě schopnosti kooperovat s drulými lidmi. Přírozenou ochranou lidského organismu je snaha rozvíjet původní hodnoty pospolitosti a spolupráce i v nových podmínkách. Tuto snahu je třeba ze strany vedení podporovat, protože vytváří podmínky, ve kterých je zaměstnanec ochoten sledovat společné cíle. Konkrétně to například znamená, že vedoucí pracovníci mají být kvalifikováni nejen technicky, ale také sociálně, aby

dokázali vytvářet sociální atmosféru podněcující pracovní výkon. Mayo proto apeloval na manažery, aby si uvědomili, že neřeší čistě ekonomický problém, nýbrž problémy povahy sociální a humánní. Tímto způsobem chtěl smířit v rámci průmyslové společnosti technicky funkční autoritu s liberálním požadavkem individuálního souhlasu.

Kritikové vytýkají Mayoovi rozpornost jeho požadavků a neschopnost překlentnout je ve vyšší syntéze. Požadoval zcela spontánní spolupráci v rámci vysoce komplexní společnosti, v níž kooperace musí být striktně organizována. Požadoval jednotu cílů v situaci značně různosti partiálních zájmů. Jestliže by se chtěl vysříhat ostrých konfliktů, musel by lidem zabránit hájit jejich zájmy organizovaně. Věřil, že samo vědění dokáže v rukou povolované elity vyřešit produktivní cestou všechny problémy společnosti.

Hawthornské experimenty popsané Mayoovými spolupracovníky F. J. Roethlisbergerem a W. G. Dicksonem (1939) se staly jedním z hlavních podkladů, jež použil později G. C. Homans pro vypracování své teorie skupinového jednání.

3.1.2. Ch. I. Barnard a pronikání „mezilidských vztahů“ do manažerské literatury

Jednou z významných prací, jež stojí na počátku nové orientace manažerské literatury, je kniha teoretika správní vědy Ch. I. Barnarda nazvaná *The Functions of the Executive* (1938).

Barnard reaguje na výzvu, kterou představoval pro weberovsko-taylorovské pojetí organizace počínající výzkum mezilidských vztahů a neformálních skupin. Ve své snaze o přehodnocení klasického modelu vychází z obecného předpokladu, podle něhož lidé tvoří organizace a kooperují proto, aby překonali omezenost svých individuálních možností. Svou kooperaci rozvíjejí potud, pokud je to nejen výškově účinné, nýbrž i pro ně osobně vnitřně uspokojující. Účinnost organizace a její uspokojivost jsou dvě různé věci. Zatímco účinnost je dána stupněm, ve kterém se organizaci podaří dosáhnout cílů, jež byly vytýčeny, míra uspokojivosti je měřitelná počtem lidí, které se organizaci podaří mobilizovat, a jejich ochotou přispět ke spolupráci.

Proti Weberovu výhradnímu soustředění na mocenské aspekty organizací staví Barnard opačný pohled. Jeho úvahy jsou přesným odrazem antiautoritářského přístupu stoupců teorie „human relations“. Zatímco Weber zdůrazňuje strojový charakter moderních organizací, Barnard klade důraz na dobrovolnost členství. Zajímá ho zejména,

v jakém stupni je organizace schopna uspokojit specifické potřeby svých členů. Zdůrazňuje přitom roli neformálních skupin, tedy těch institucí, které vznikly z iniciativy řadových členů a neopírají se o formální sankce.

Jestliže předchozí manažerská literatura byla oprávněně kritizována za to, že z jejího líčení organizací se vytráčí člověk, pak Barnardovi byly adresovány výtky, že z jeho líčení organizovaného chování se vytráčí sama organizace.

3.1.3. Homansova systematizace teorie mezilidských vztahů

Výsledky, k nimž dospělo bádání o neformálních vztazích rozvíjených v malých skupinách uvnitř komplexních organizací, se pokusil v padesátých letech zobecnit G. C. Homans, sociolog s širším ekonomickým a behaviorálním zájmem.

Již v práci *The Human Group* z roku 1951 Homans rozlišuje tzv. vnější a vnitřní systém skupiny. Prvky vnějšího systému skupiny bývají vytvářeny čistě formálně se záměrem učinit skupinu funkční vzhledem k jejímu prostředí (například vojenskou jednotku vzhledem k armádě, pracovní skupinu vzhledem k podniku a podobně).

Jakmile je vnější systém zřízen a skupina začíná fungovat, rozvíjejí se v ní zároveň spontánní prvky systému vnitřního, tedy systému, který nikdo neplánoval. Tyto prvky se postupně ustalují a standardizují. Standardizace praktik uvnitř skupiny je vždy doprovázena diferenciací navenek, vůči nečlenům. Tím se skupinová soudržnost upevňuje více, než to dovolují opatření tvořící součást vnějšího systému. Vznikají normy specifické pro danou skupinu, konformita s nimi je odměňována, nonkonformita naopak trestána. Osoby, jejichž chování se blíží nejvíce normám skupinou uznávaným, mají největší šanci stát se skupinovými vůdci. Skupina, která původně vznikla jako důsledek vnějších požadavků, vypracovává postupně svůj vlastní program fungování. Vnitřní systém, který vyrostl z podmínek zadaných systémem vnějším, modifikuje nyní reakce skupiny na tlaky prostředí, sám se snaží dokonce na prostředí aktivně působit. Může však dojít také k opačnému případu: skupina věnuje tolik energie vypracovávání vlastních praktik, že to ohrožuje samo její přežití v prostředí.

V pozdější práci *Social Behaviour* (1961) rozvíjí Homans zásady své teorie sociální sněhy. Opět zřetelně vychází z poznatků formulovaných výzkumy v oblasti mezilidských vztahů. Lidé vždy vysvětlují své jednání podle toho, co jim přináší v porovnání s tím, co je stojí, konstatuje Homans. Vydaje a zisky, které jim interakce přináší,

však jejich účastníci neposuzují jen v konvenčních ekonomických kategoriích. Jsou například ochotni investovat mnoho, jen aby získali souhlas druhých se svým jednáním, i to pro ně bývá odměnou. Stejně mnoho jsou ochotni obětovat proto, aby odvrátili jejich nesouhlas.

Homans zkoumá, jakými pravidly se v běžné interakci řídí vzájemná směna jak odměňujících, tak trestajících aktivit. Veřejným tajemstvím sociální směny je umění poskytnout druhým více, než činí své vlastní náklady, a na oplátku od nich získat více, než kolik činily náklady jejich. Homans zde zobecňuje snahu manažerů období „human relations“ dosáhnout zvýšení výkonu podřízených účinným využitím nemateriálních hodnot, jako například dobré atmosféry v kolektivu, vzájemné důvěry, chápavého porozumění a podobně.

Homans učinil v oblasti teorie to, co Elton Mayo, Kurt Lewin a další zkoumali empiricky a co autoři manažerské literatury propagovali ve svých příručkách správného řízení: zapojil oblast lidských hodnot do úsilí o zvyšování efektivity činnosti organizací nejrůznějšího zaměření. Homansova teorie je návodem, jak vedle rozkazů a pokut využívat pro dosažení stanovených cílů i mravního ocenění, popřípadě obavy ze ztráty sympatií. Jedna z jeho základních tezí – interakce s druhými může být odměnou sama o sobě – vystihuje snad nejpřesněji krédo celé této fáze výzkumu organizovaného chování.

Homansova teorie odráží ovšem zároveň jeden z hlavních nedostatků tohoto směru, a sice opomíjení faktoru moci, který strukturuje vztahy mezi nadřízenými a podřízenými členy organizací. Podle Homanse, lidé mají vždy volnost nevstupovat do takových vztahů, v nichž se sociální směna stává pro ně nevýhodnou. V tomto bodě jsou Homansovy vývoody také nejsnáze zranitelné kritikou, která byla adresována celému směru „human relations“.

3.2. Nové teorie lidské motivace

V podstatě se jedná o pokračování kritiky klasické teorie organizace započaté Mayem, Roethlisbergerem, Dicksonem a dalšími badateli třicátých a čtyřicátých let. Předpoklady o lidech, jejich jednání a motivaci, které jsou implicitně v této kritice obsaženy, typologizoval psycholog E. H. Schein (1965). Jeho klasifikace byla natolik zdařilá, že se jí dodnes přidržuje velká část manažerské literatury v kapitolech pojednávajících o vývoji teorie řízení.

Schéinova typologie:

a) *Racionálně ekonomický člověk* (F. W. Taylor).
Hlavním, u některých lidí dokonce jediným motivem jednání je maximalizace zisku v početnělné, tedy finanční podobě. Lidé se dělí na kalkulující masu a šifěji motivovanou morální elitu, která v zájmu všech tuto masu řídí.

b) *Sociální člověk* (E. Mayo).
Lidé jsou motivováni zejména potřebou uspokojivého kontaktu s druhými. Hledají svou identitu ve vztazích vůči druhým. K těmto sociálním potřebám musí manažer přihlížet, nemá-li být neúspěšný. Mění se tím jeho role od kontrolora a dohlizitele k rádcí a opoře.

c) *Sebeaktualizující se člověk* (Likert, Argyris aj.).
Přímým motivačním faktorem nejsou potřeby sociálních kontaktů, nýbrž potřeby vlastního sebeaplňení. Člověk hledá zodpovědnost a hrđost na svou práci. Preferuje autonomii.

d) *Komplexní člověk*.
Člověk je tvor velmi komplikovaný, takže manažer musí být především vnímavý, aby byl schopen diagnostikovat různé motivy a variovat podle typu úkolů, typu skupiny a celkového organizačního klimatu.

Koncepce sebeaktualizujícího se člověka bývá někdy považována za vyšší fázi směru „human relations“. Je inspirována Maslowovou teorií hierarchie potřeb, která byla v rané verzi publikována v práci *Motivation and Personality* roku 1943, v průběhu padesátých a šedesátých letech byla pak modifikována.

Maslow zde předpokládá, že lidé naplňují své potřeby směrem od nejnižších potřeb fyziologických, přes potřebu bezpečí a ochrany, k potřebě lásky, tedy kladných afektivních vztahů ke druhým, až po potřebu uznání a respektu, a konečně nejvyšší potřebu sebeaktualizace. Maslowova hierarchie potřeb obsahuje kritiku modelu „ekonomického člověka“, s nímž operovala klasická fáze vědeckého řízení. Rozšiřuje ji o rozvíjení především Douglassem McGregorem, Rensisem Likertem, Chriseem Argyrisem a dalšími sociálními psychology.

O tom, nakolik se teoretikové řízení na přelomu padesátých a šedesátých let cítí vzdáleni klasické fázi studia organizací, výmluvně svědčí typologie navržená D. McGregorem (1960). Autor klade proti

sobě tzv. Teorii X a Teorii Y jako označení pro dva diametrálně odlišné styly vedení. Manažeři zastávající hledisko Teorie X považují zaměstnance za zahálčivé tvory, vyžadující neustálý tlak a kontrolu a zbavující se jakékoliv zodpovědnosti. Naproti tomu vedoucí pracovníci řídicí se Teorii Y se domnívají, že zaměstnanci pracují rádi, že nemusejí být úzkostlivě na každém kroku kontrolováni, že se mohou ztotožnit s cíli organizace naprosto spontánně. Za takových okolností pak nejen akceptují doporučení manažerů, ale jsou ochotni sami přejímat jistou míru zodpovědnosti. Pro samotné manažeře to znamená podstatně změnit jejich vlastní taktiku. Vyšší potřebou z Maslowovy hierarchie potřeb mohou být naplněny jediné vlastní úsilím každého člověka. Je tedy zapotřebí vytvořit takové pracovní podmínky, které seberealizaci řadových zaměstnanců umožní. Namísto řízení pomocí kontroly je třeba přejít k řízení pomocí zadávání náročných úkolů, při jejichž samostatném zvládnutí může pracovník před sebou i druhými osvědčit své kvality.

Ve stejné době Rensis Likert (1961) zkoumá typ manažerů, kteří dosahují nejvyšší produktivity při nejnižších nákladech. Zjišťuje, že to jsou ti, kteří dokáží optimálně motivovat své podřízené, dodat jim pocit osobní hodnoty a z pracovní skupiny pro ně učinit oporu. Likert proto hovoří o nutnosti přehodnotit požadavky kladené na manažeře. Úspěšnost vedení spočívá ve schopnosti dělat prostředníka mezi zájmy pracovní skupiny a zájmy celé organizace. Manažer má tedy zvláštní, nezakotvenou roli, která mu umožní reprezentovat skupinu a její zájmy ve vedení organizace a zároveň zprostředkovávat požadavky organizace skupině. Namísto kontrolora tak nastupuje kompetentní poradce.

Nejcitovanějším Likertovým přínosem se stalo jeho rozlišení čtyř stylů manažmentu, které je modifikací schématu McGregorova.

Likert rozlišuje následující styly řízení:

1. Styl exploatačně autoritativní.

Moc i řízení působí jednosměrně odshora dolů. Je časté používání trestů. Komunikace je chudá, týmová práce neexistuje. Celková produktivita je slabá.

2. Styl benevolentně autoritativní.

Dává určitou přiležitost podřízeným konzultovat problémy s vedením. Kromě pokut zná i odměny. Produktivita je již vyšší, ovšem za cenu jistého plýtvání.

3. Styl konzultativní.

Cíle jsou stanovovány a příkazy vydávány po diskusích s podřízenými. Komunikace je již obousměrná. Není odmítána týmová práce. Zaměstnanci se částečně podílejí na rozhodování. Produktivita je dobrá.

4. Styl participativní.

Umožňuje ztotožnit se s organizací a jejími cíli. Vedle obousměrné komunikace vertikální existuje i komunikace horizontální. Jsou používány různorodé prostředky motivace. Produktivita je vysoká.

Není obtížné postřehnout jak silnou podobnost McGregorovy a Likertovy typologie, tak také jejich úzkou korespondenci s typologií Scheinovou. V jistém smyslu nově a hlouběji se celé problematiky zmocňuje F. Herzberg (1966).

Herzberg odlišil ve svém zkoumání uspokojení z práce pozitivní motivátory od tzv. hygienických faktorů. Zatímco motivátory zvyšují uspokojení z činnosti, hygienické faktory pouze blokuji rozvoj ne-uspokojenosti. Mezi hlavní motivátory Herzberg řadí úspěch, uznání, pocit zodpovědnosti a možnost vzestupu. Za podstatné hygienické faktory považuje technické a osobní aspekty dohledu, vyšší mzdy, pracovní podmínky aj.

Jestliže absentují motivátory, zaměstnanci budou nespokojeni bez ohledu na to, jsou-li přítomny hygienické faktory. (Autor uvádí analogii s hygienou, která sama nevyvolává dobré zdraví, pouze chrání před nemocí.) Herzbergova teorie vedla k četným výzkumům v oblasti tzv. obohacení práce („job enrichment“), tedy takových úprav obsahu práce, které by vedly k optimálnímu zastoupení pozitivních motivátorů.

Koncepce Chrise Argyrise (1975) se zabývá vztahem mezi potřebami člověka a potřebami organizace. Přistupuje k problému způsobem, který již překračuje horizont druhé fáze studia organizací. Vychází z předpokladu existence bytostného rozporu mezi prioritami formálních struktur určených k dosažení omezených ekonomických cílů a mezi potřebou těch, kdo v nich pracují, nalézt výraz pro své individuální schopnosti. V této situaci bývá technické účinnosti dosahováno zpravidla za cenu zvýšených lidských nákladů v podobě omezení schopnosti seberealizace.

Argyris vychází ve své analýze z polarity „dospělost-nedospělost“ a črtá její hlavní rysy:

NEDOSPĚLOST

pasivita
závislost
malá možnost volby
povrchní zájmy
krátkodobá perspektiva
podřízená pozice
nedostatek vědomí o sobě

DOSPĚLOST

aktivita
relativní nezávislost
větší možnost volby
hlubší zájmy
dlouhodobá perspektiva
rovná či vyšší pozice
kontrola sebe sama

Argyris tvrdí, že apatie zaměstnanců nepramení z jejich údajné le-
nosti, ale je protestem proti tomu, že se s nimi jedná jako s dětmi.
Formální organizace se svými požadavky na specializaci úkolů, hier-
archický řetězec příkazů a jednotu vedení totiž přímo odporují
bytovým potřebám dospělých lidí. Pro dospělého individua je takové
prostředí pochopitelně zdrojem stálé frustrace. Proto vytvářejí své
vlastní neformální mikroprostředí, která často působí proti formálním
požadavkům. Jestliže těmto skutečnostem organizaci přizpůsobíme,
uzavírá Argyris, jednání zaměstnanců bude spíše kooperativní než
obránné či antagonističné, bude nalezena nová rovnováha mezi jejich
potřebami a účinností produkce.

V jistém smyslu na podobný problém ve vztahu k samotným mana-
žerům upozornil McClelland (1975). Zjišťuje, že u manažerů do-
minuje mezi všemi ostatními potřebami potřeba podstaty výkonu. Tato potřeba není
zděděná, může být rozvinuta vhodnými tréninkovými programy.
Problém nyní spočívá v tom, že právě typ lidí, již jsou puze potřebou
podat výkon, chce zpravidla vidět bezprostředně zcela hmatatelné
výsledky svého výkonu, což je právě v případě manažerů působících
nikoli na materiálu, nýbrž na druhé lodi, obtížně proveditelné.

3.2.1. Hlavní body kritiky směru „human relations“

Stoupenci školy mezilidských vztahů jsou zpravidla obviňováni
z toho, že vypracovávají návody, jak ovlivňovat zaměstnance organi-
zací v zájmu dosahování cílů, které tyto zaměstnanci sami nemají
možnost spolurozhodovat. Do rukou autokracie manažerů se tak dostávají
vynalézavější nástroje, které jim usnadňují manipulaci s řadovými
pracovníky. Humanizace vztahů v pracovních skupinách je prosazo-
vána z ryze finančních důvodů. „Lidskost“ používaných metod je pou-

ze prostředkem, nikoli vlastním cílem snažení manažerů. Naopak,
vzhledem k cílům je tato lidskost velmi pečlivě odměřována.

V podstatě mají být zaměstnanci manipulováni v cizím zájmu, jenže
obratněji, než jak to dokázal taylorovský dril. V důsledku toho se
nezměňuje pocit odcizení u zaměstnanců především velkých orga-
nizací, roste jen jejich přesvědčení, že z poměrů není žádná výcho-
disko. Empirické testování navíc ukázalo, že techniky „human rela-
tions“ nevedou vždy k většímu výkonu ze strany zaměstnanců ani
k jejich většímu uspokojení z práce.

Přítom jen výjimečně mohou být zmíněné praktiky využity i řado-
vými zaměstnanci. V tom případě však jejich možnosti nesaňají dále
než k radám, jak dosáhnout individuální kariéry pomocí obratného
jednání i bez nutnosti zvyšovat pracovní výkon.

Reinhard Bendix (1970) konstatuje, že úkolem všech manažerských
ideologií je v podstatě ospravedlnit výkon moci nad zaměstnanci a
získat jejich poslušnost. Jejich úkolem je popsat existující autoritu v co
nejlepším světle. Dosahují toho tím, že ukazují, že ti naňoře vlastně
nevládnou a ti dole jedňají ve svém nejvládnějším zájmu. Samotný
výkon moci je buďto přímo popřen, anebo má být ospravedlněn
tvrzením, že nadřizení dosahují takových kvalit, jež jim umožňují
účinně prosazovat zájmy všech.

Veelku je však účinnost vypracovaných metod humánního řízení
skrovná. Tyto metody nejsou schopny dosáhnout takového stupně
zvyšení výkonu, jaký samy slibují. V praxi se brzy stává průhlednou
jejich hlavní slabost, která spočívá v tom, že ignorují reálné rozvržení
moci mezi vedením a podřízenými. Ani ty nejpromyšlenější techniky
vytváření přátelské pracovní atmosféry nedokáží zakrýt reálnou
mocenskou kostru organizace. Ta vystoupí vždy velmi zřetelně na
povrch, jakmile je třeba řešit podstatné problémy, na něž mají různé
vrstvy hierarchie odlišné názory.

Pozdější vývoj psychologie organizace tuto kritiku v podstatě akcep-
tuje (McGregor 1960). Uznává se, že priority zaměstnanců se zdaleka
nemusejí kryt s prioritami organizace a že vysoká pracovní morálka
není vždy spojena s vysokou produktivitou práce (Silverman 1970).
Jiní kritické zpochybňují platnost tvrzení směru „human relations“
poukazem na metodologická omezení jeho výzkumů. Laboratorní vý-
zkumy malých uzavřených skupin podcenily vazby na vnější sociální
prostředí. Člověk není redukovatelný na své profesní role a zaměst-
naneckou pozici, jeho sociální život přesahuje omezené prostředí
pracovní skupiny. Proto je mimo jiné problematické jedno z hlavních
doporučení směru „human relations“: přesunout těžšíše motivace za-

městnanců od finanční odměny k odměnám sociálním (uznání a ocenění ze strany druhých). Přehlíží se, že lidé zpravidla nevstupují do pracovního poměru primárně kvůli vyhledávání nových forem sociability. Tuto svou potřebu mohou lépe uspokojit ve skupinách jiného typu v době mimopracovní. Mayoovo zúžení pohledu na člověka jako na pracovníka takovýto postřeh neumožňovalo.

3.2.2. Společné rysy obou fází vývoje sociologie organizace

Přes zjevné odlišnosti zůstává řada zásadních předpokladů oběma počátečním etapám vývoje sociologie organizace přece jen společná. Klasická fáze i reakce na ni sdílejí řadu společných rysů:

1. Obě vycházejí ze zaměřeného předpokladu, podle něhož zájmy organizace jako celku a zájmy jejích jednotlivých členů jsou v podstatě totožné. Co prospívá jedné straně, prospívá i druhé. Přitom बादatelé obou fází posuzují situaci fakticky ze stanoviska organizace, snaží se stanovit, jak by se měli aktéři chovat, aby to bylo pro cíle organizace co nejvýhodnější. Všechny odchylky od takového chování považují v principu za patologické. Prvé a druhé období se liší pouze v tom, jakých prostředků doporučuje použít pro usměrňování členů do rolí, které jsou pro organizaci nejvýhodnější. Ve skutečnosti je právě míra identifikace zaměstnanců s organizací vysoce problematická. Zatímco někteří se s jejími zájmy z různých důvodů více či méně identifikují, jiní by dali přednost odměnám, které nijak nesouvisí s cíli samotné organizace.

2. Při posuzování činnosti organizace i jejích jednotlivých členů se vychází z předpokladu, který byl později nazván předpokladem úplné racionality. Z tohoto předpokladu plyne pak několik dalších přesvědčení. V prvé řadě přesvědčení o tom, že problém, který má organizace řešit, má jen jediný (či přesněji: jedině optimální) řešení. Všechna řešení ostatní jsou jen více či méně únosná, více či méně nesprávná. Pokud by tento předpoklad byl pravdivý, byla by každá procedura obsahující možnosti volby iracionální. Proč volit mezi více možnostmi, když správná je jen jedna? Dále podle stejného předpokladu platí, že každé jednání, které je racionální, musí být zároveň předvídatelné ze strany partnerů v interakci. Zejména Max Weber hovoří o tom, jak racionalita správních činností zvyšuje předvídatelnost administrativních rozhodnutí, a tím vytváří jeden z důležitých předpokladů pro rozvoj kapitalismu. Průběh evidentně nerozumného jednání lze oproti tomu předvídat jen s těžší. Dalším důsledkem plynoucím z předpokladu úplné racionality lidského jednání je tedy rovnítko mezi racionalností

a předvídatelností. Teprve další vývoj teorie jednání tuto rovnici zpochybnil.

3. Jestliže jsou zájmy členů a jejich organizace totožné, jestliže navíc existuje vždy jediné optimální řešení každého problému dosažitelné racionální diskusí variant, pak organizace nepotřebuje budovat žádné mocenské instance. Všichni její členové mají přece jistotu, že žádný, kdo jednou pozná pravdu, bude ji ve vlastním zájmu svým jednáním sledovat. A skutečně, s výjimkou Maxe Webera se sociologové v průběhu obou fází studia organizace problematikou moci ve vztahu k fungování organizací zabývají jen minimálně. Mechanický Taylorismus dvacátých let se chtěl problémům moci, kladeným fungováním moderních organizací, vyhnout poukazem na vědu jako nezápornou dodavatelku účinných receptů na řešení provozních problémů všeho druhu. Interakcionistům třicátých let zase zabránilo zabývat se problémy moci jejich opomíjení formálních systémů organizační hierarchie a výhradní soustředění na studium vztahů neformálních. Podobně Homans zkoumá podmínky integrace a harmonie plynoucí ze vzájemně výhodných směn uvnitř skupin. Problémů moci a mocenských konfliktů se přitom dotýká jen okrajově, v souvislosti s diskusí o možnosti měření míry sociální spravedlnosti.

3.3. Analýza byrokratických dysfunkcí

V organizačním modelu načrtnutém Maxem Weberem beze zbytku platí, že právě ty principy, na nichž je založena organizace byrokratická, maximalizují racionálnost správního rozhodování a zvyšují administrativní účinnost. Byrokracie představuje nejučinnější formu organizace proto, že odborníci s velkou zkušeností jsou nejlépe kvalifikováni pro číneň technicky správných rozhodnutí, a dále proto, že jejich disciplinovaný výkon, řízený abstraktními pravidly a koordinovaný díky hierarchickému uspořádání, podporuje racionální a konzistentní sledování cílů organizace.

Jinými slovy, Max Weber vycházel z předpokladu, že každé byrokratické opatření podporuje hladkost chodu organizace a účinnost výkonu jejích funkcí. Jak prostá osobní zkušenost, tak systematické výzkumy fungování byrokraticky řízených organizací však ukazují, že tyto organizace se v praxi nijak nepřibližují ideálně typickému modelu svého fungování.

Na druhé straně se nepotvrdila ani druhá část Weberovy diagnózy. Max Weber předpokládal, že převládnutí chladné účelové racionality bude v byrokratických vykoupeno rostoucím odlišťováním jejich čin-

nosti. Také pozdější vykladači Maxe Webera respektovali tuto dvojí tvář byrokracie. Na jedné straně je přímo fascinována domnělá efektivita čistě technického byrokratického vyřizování záležitostí, na straně druhé se obávali dehumanizujícího vlivu strojově spolehlivé byrokratické mašinerie.

Již od třicátých let jsou však oba vzájemně úzce spjaté Weberovy předpoklady podrobeny kritice:

a) Bádání v oblasti mezilidských vztahů, jak jsme viděli, přichází se zjištěním, že i ve zcela formálně ustavených organizacích dochází pravidelně k rozvoji neformálních mezilidských kontaktů a vazeb, které nemusejí účinnost fungování organizace nutně snižovat, ale naopak ji mohou i zvýšit.

Jakmile uznáme, že kvalita lidského výkonu závisí mimo jiné i na pocitech vyvolaných příslušností ke skupině a na míře uspokojení z mezilidských vztahů, které v ní panují, stává se zřejmým, že Weberovy „racionální“ mechanismy (to znamená především kombinace odbornosti, neosobnosti a hierarchie) samy o sobě nezajišťují požadovaný výkon. Jestliže mimo to lze nejučinnější motivace zaměstnanců dosáhnout za vůdcovství permissivního vedoucího, pak ta organizace, která umožňuje svým členům participovat na řízení, je racionálnější než Weberův ideál organizace s přísně vymezenými kompetencemi a s ostrou hierarchií autority.

b) Na straně druhé R. K. Merton a po něm další, především američtí sociologové zpochybnili samo jádro Weberovy argumentace tím, že si položili otázku, existuje-li opravdu tak úzká vazba mezi racionálními záměry vedení organizací a skutečně dosaženou organizační účinností, jak předpokládal Max Weber.

V této souvislosti Merton a jeho následovníci načrtli hned několik verzí teorie dysfunkce, z nichž vyplývá, že často právě ta opatření, která mají za úkol zvýšit účinnost organizací, vedou ve svých důsledcích nikoli ke zvýšení, nýbrž k poklesu efektivity jejich činnosti.

3.3.1. R. K. Merton a ritualismus byrokracie

Robert Merton uveřejnil svou kritiku Weberova pojetí byrokracie nejprve ve stati nazvané *Bureaucratic Structure and Personality* (1940). Zcela zde souhlasí se znaky, jimiž se podle Webera byrokracie vyznačuje, nedomnívá se však, že by tyto rysy podporovaly účinnost organizace. Má naopak za to, že organizační účinnost brzdí.

Merton souhlasí s klasickým Weberovým popisem byrokracie ve všech bodech. I pro něho představuje byrokracie formálně organizovanou sociální strukturu, která se vyznačuje jasně vymezenými vzory činnosti všech svých členů. Tato činnost má přispívat k dosažení stanovených cílů organizace. Každá z hierarchicky uspořádaných pozic je vybavena přesně vymezenou kompetencí a jednoznačně stanovenou zodpovědností. Autorita a kontrolní pravomoc pramení z úřadu, nevazuje se na konkrétní osoby, které mohou úřad právě zastávat. Systém předepsaných vztahů mezi jednotlivými pozicemi se vyznačuje vysokým stupněm formálnosti a odděluje držitele jednotlivých pozic zřetelně definovanou sociální distancí. Všechny tyto znaky umožňují dosáhnout značné propočítatelnosti v jednání druhých a podporují stabilitu vzájemných očekávání. Různé formy sociálního zajištění úředníků mají za cíl dále podpořit svědomitý výkon jejich povinností.

Všechny uvedené znaky mají byrokratickému aparátu umožnit přeciznit, rychlé, vysoce odborné, stále a diskrétní vyřizování záležitostí, jimiž je pověřen. Tato struktura má na druhé straně vyloučit možnost rozhodování na základě osobních vztahů a neracionálních úvah.

Merton se však domnívá, že Weber přecenil funkčnost znaků, jimiž byrokracií vybavil. Každé jednání lze totiž posuzovat v zásadě buď podle toho, čeho skutečně dosáhlo, anebo podle toho, čeho nebylo schopno dosáhnout. Weber se u byrokracie zaměřil pouze na první aspekt, který vyzvedával v konfrontaci s nebyrokratickými formami správy. Tím mu unikly omezenosti, jež jsou s byrokratickou formou organizace vnitřně spjaty a které nepřestávají omezovat její účinnost.

Byrokracie podporuje u svých členů rituální chování. Má k tomu samozřejmě své dobré důvody. Má-li celý složitý aparát operovat úspěšně, je zapotřebí, aby jeho členové pečlivě dodržovali vydané předpisy a nařízení. Je třeba je vycvičit ke konformitě s pravidly. Má-li být tato konformita dostatečně zaručena, je lepší, je-li poněkud přemírně dimenzována. (Merton na tomto místě uvádí analogii se stavbou mostních konstrukcí.) Toto úzkostlivé dodržování pravidel, které je v souladu se zájmy fungování organizace, může však současně brzdit dosahování cílů organizace. Merton používá v této souvislosti Veblenův termín „trénovaná neschopnost“, aby vyjádřil tendenci byrokratií rutinně opakovat jednou osvojené úkony zcela bez ohledu na měnící se situaci. Merton tím rovněž navazuje na myšlenku Kennetha Burkeho, podle něhož to, co bylo jednou nacvičeno, se může lehce proměnit v neschopnost, změní-li se vnější podmínky.

Zájem o stoprocentní konformitu s pravidly může dosáhnout bodu, kdy se dostává do rozporu s realizací vlastních cílů organizace. Vy-

sledkem pak je byrokratický virtuos, který do všech podrobností ovládá pravidla příslušných procedur, nedokáže však pomoci jedinému klientovi. I pro ten nejmenší úkon hledá vždy příslušné předpisy. To může vést až k tomu, že odmítne vyřizovat vše, co nemá precedens.

Dochází k situaci, kdy dodržování pravidel, které bylo původně zamýšleno jen jako pomocný prostředek, se proměňuje v účel sám o sobě. Tento proces přeměny nástroje jednání v jeho konečný účel nazývá Merton procesem „přemístění cílů“. Dodržování norem se mění v rukách úředníků z nástroje v samotný účel, úřední činnost se proměňuje v rituál, který nalézá své ospravedlnění a svůj smysl sám v sobě. Merton popisuje celý proces následujícím způsobem: „Lpění na pravidlech, původně sloužící jako prostředek, se přeměňuje v samotný účel, nastává známý proces přemístění cílů, čímž se instrumentální hodnota stává hodnotou finální. Disciplína, tedy konformita s pravidly bez ohledu na situaci, již není brána jako opatření určené k dosažení jistých cílů, nýbrž stává se bezprostřední hodnotou v životě byrokrata. Tento důraz vyplývající z přemístění původních cílů přetváří v neschopnost přizpůsobovat se realitě“.

Samočelné lpění na pravidlech je u byrokrata podporováno institucí penzijního zajištění a úředního postupu, tedy takových opatření, která měla původně za cíl stabilizovat zaměstnance a motivovat vykonávaný úřednický kádr. Opět se ukazuje že opatření, které sledovalo cíl obecně posílit účinnost byrokracie, produkuje v konkrétních případech neúčinnost.

Byrokracie, která dle Weberova pohledu měla s hrát významnou roli v procesu „odkouzlení světa“, produkuje namísto zesvětšitějšího opak novou formu zposvátnění společenských vztahů. Byrokratické normy zavedené původně kvůli čistě technickým potřebám se v důsledku ritualizace úředních činností proměňují v posvátné symboly, s nimiž nemožno přicházet do styku nepovolání. Úřední ceremonie se mění v obřad, jehož se smí zúčastňovat pouze vyvolení a zasvěcení do kultu.

Problème-li proces přemístění cílů, uspokojí to byrokracii, vede to však ke konfliktům s veřejností. Tyto konflikty mají přitom několik hlavních zdrojů. Jedním z nich je důraz na neosobnost vztahů, jenž hraje svou roli při pěstění trénované neschopnosti úředníků. Obecný charakter pravidel vede úředníky ke stereotypnímu rozhodování při vyřizování konkrétních případů. Klienti mají naopak pochopitelně zájem především na speciálních rysech svého případu, které se jejich osobně dotýkají nejvíce. Právě tyto zvláštnosti individuálních případů

jsou však ze strany úředníků přímo programově ignorovány. Klienti považují takové chování za necitlivou aroganci.

Další zdroj konfliktů s veřejností vychází z hierarchické struktury byrokracie. Každý úředník má pochopitelnou tendenci vystupovat jako reprezentant moci a prestiže celého úřadu bez ohledu na místo, které on sám v úřední hierarchii zastává. Má tak vždy navrch nad klientem, který zastupuje pouze sám sebe, a to i v situacích, kdy klient má objektivně vyšší osobní status než dotyčný úředník. Napětí mezi oběma je zvyšováno tím, že klient nemůže jednoduše jít vyřídit své záležitosti jinam, neboť veřejné organizace mají ve své sféře činnosti monopolní postavení.

Z uvedených prvků je složen řetěz dysfunkčního působení byrokracie. Vedoucí činitelé každé úřední hierarchie mají snahu pevně řídit jednání svých podřízených, protože to prospívá chodu organizace. Potřebují především, aby toto jednání bylo předvídatelné a jeho výsledky aby byly kontrolovatelné. Užívají k tomu následujících nástrojů:

a) osobní vztahy nahrazují chováním v předepsaných rolích,

b) podrobně předepisují řešení situací, které se mohou vyskytnout,

c) usilují o zvnitřnění pravidel organizace jejími zaměstnanci.

Všechna podobná opatření vedou ke ztracenému, neohebnému chování úředníků. Vyvíjejí se u nich rituální postoje a silný kastovní duch, vyvíjejí se propast mezi nimi a veřejností. Nespokojení klienti útočí na byrokraty. Tím ovšem jen posilují jejich pocit vzájemné soudržnosti, který se projevuje mimo jiné právě lpěním na „jejich“ pravidlech, čímž se zpětně posiluje jednání, které odpor veřejnosti původně vyvolalo a znovu jej rozdmýchává.

Vzniklé situaci se snaží čelit vedení, které se nalézá rovněž pod kritikou veřejnosti. Posiluje svou kontrolu nad úředníky, kteří se ve svém kastovním duchu uzavírají stále více do sebe. Kontrolní opatření ze strany vedení mají ovšem formu nových předpisů a zprísňených nařízení. Podřízení, vedení strachem ze sankcí svých nadřízených, se snaží tato pravidla úzkostlivě dodržovat. Posiluje se tím pouze trend, kdy dodržování pravidel je důležitější než schopnost uspokojivě vyřizovat záležitosti klientů. To pochopitelně vyvolává další nesouhlas klientů a celý kruh se opakuje.

Nezamýšleným důsledkem potřeby kontrolovat jednání úředníků, tedy potřeby, která je sama o sobě pro hladké fungování organizace nezbytná, se stává neefektivnost a samoúčelnost. To tedy znamená, že jisté rysy ideálního typu byrokracie vedou k neočekávaným důsled-

kům, které jsou často protikladné původním cílům organizace. Samotný ideální typ tak v sobě obsahuje zdroj chronické neúčinnosti.

3.3.2. R. K. Merton a nezamýšlené důsledky jednání

Merton (1936) zpochybňuje přesvědčení, podle něhož aktér, který jedná účelově racionálně, je schopen, vezme-li navíc na pomoc poznatky vědy, předvídat výsledky, k nimž jeho jednání povede. Podle Mertona lidé nemívají ve svém každodenním jednání možnost, a konečně ani zájem obeznamenat se se všemi důsledky, k nimž jejich jednání může vést. Brání jim v tom omezený čas i omezená energie, kterými ve svém individuálním životě mohou disponovat. Pokud by byli ochotni čas a energii na zkoumání důsledků svých činů přece jen obětovat, je pravděpodobné, že by jim už nevybylo na vlastní činy.

Ani věda jim v tomto ohledu nemůže příliš pomoci, mimo jiné proto, že veškeré vědění společenských věd má stochastickou povahu, a neumožňuje tedy predikci jednotlivých událostí, o kterou mají právě běžní aktéři pochopitelně největší zájem. Výsledkem je, že člověk se ve svém jednání řídí představami, které jsou vytvořeny zcela jinými způsoby, než s jakými pracuje a jaké uznává věda.

Ty kvality, které Max Weber považoval za zdroj smysluplnosti jednotlivých typů jednání, Merton naopak považuje za hlavní překážky, které brání jednatelům odhadnout důsledky, k nimž jeho jednání povede:

- a) V případě účelově racionálního jednání vylučuje výhradní zájem o dosažení právě určitého cíle z úvahy všechny ostatní možné důsledky.
- b) Podobný efekt může mít v případě hodnotově racionálního jednání výhradní soustředění na určité hodnoty doprovázené odhlédnutím od všeho ostatního.
- c) Tradiční formy jednání vycházejí z předpokladu, který může být často mylný, a sice, že jednání, které v minulosti vedlo k žádanému výsledku, k němu automaticky povede i nadále.
- d) Konečné jednání afektivní bývá doprovázeno jakousi obsesí, jež znemožňuje definovat situaci adekvátně, problémem možných důsledků přitom není jednatelům vůbec nastolen.

Ve všech případech vede jednání, vedle těch důsledků, s nimiž jednatel počítá, i k důsledkům zcela nezamýšleným, které ovšem mohou svým významem nakonec převážít a chytěné dopady zastínit. Jak vidno, Merton zde přenesl problematiku organizačních dysfunkcí dů-

sledně a přitom zcela weberovsky do roviny individuálních základů sociální skutečnosti.

Mertonem znovuobjevená problematika nezamýšlených důsledků jednání stojí na počátku soustavnějšího zpochybnění představ o dalekosáhlé racionálnosti projevující se v jistém typu lidského chování. Dalším významným krokem je nabourávání představ o rozumnosti lidského jednání se stala koncepce omezené lidské racionality vypracovaná teoretikem správní vědy Herbertem Simonem.

3.3.3. P. Selznick a nezamýšlené důsledky vyplývající z existence organizace

Phillip Selznick se pokusil skloubit empirická zjištění, k nimž dospěl výzkum mezilidských vztahů ve třicátých a čtyřicátých letech, s obecnou teorií strukturálního funkcionalismu. Oba motivy se zcela zřetelně prolínají v jeho stati *Foundations of the Theory of Organization* (1948). Selznick zde stanoví obecné rysy platné, podle jeho názoru, pro všechny formální organizace.

I. Každá formální organizace (politická strana, odbory, armáda apod.) mobilizuje lidské a technické zdroje jako prostředky pro dosažení svých specifických cílů. Avšak členové organizací zároveň odmiňují být pojímáni jako pouhé prostředky. I v organizaci se chovají jako celistvé bytosti, vnášejí do ní své vlastní osobní a skupinové problémy a cíle. Organizace to musí do jisté míry respektovat, navíc se musí neustále přizpůsobovat tlakům přicházejícím z vnějšího prostředí. Výsledkem je, že každá organizace je nucena řešit množství problémů, které plynou jednoduše z toho, že existuje s určitými zaměstnanci a v určitém prostředí. Tyto problémy přitom nemají žádný bezprostřední vztah k cílům, které organizace sleduje.

II. V rámci každé organizace se rozvíjí neformální struktura, která odrazí spontánní úsilí jednotlivců i celých skupin kontrolovat podmínky své existence. Rozvíjejí se rovněž neformální linie komunikace a kontroly. Pozornost sociologie musí být v prvé řadě zaměřena na tyto neformální vztahy a struktury. Vývoj vztahů formálních je zapotřebí sledovat na základě vývoje vztahů neformálních, a nikoli naopak.

III. Neformální struktura je zároveň předpokladem i důsledkem formálního způsobu delegování autority a kontroly. Bez jisté spontánní loajality ze strany kontrolovaných nemůže žádná kontrola lidského chování uspět. V praxi to znamená, že neformální struktury jsou potřebné jako prostředek komunikace s těmi, kdo jsou kontrolováni,

a jako prostředek jejich přesvědčování. Za to bývá ovšem třeba zaplatit určitým dílem moci a přízpůsobením politiky vedení neformálním strukturám.

IV. Organizační struktury je třeba analyzovat pomocí kategorií strukturálního funkcionalismu. To znamená, že se sociologie bude vždy snažit vztahovat proměnlivé jednání individuálních aktérů ke stabilnímu systému potřeb. Pozorovatelné organizační chování je nutno vysvětlovat jako odpověď jednajících na specifické potřeby.

V. Pozornost je třeba přitom zaměřit především na tlaky organizačních struktur, které ovlivňují chování členů organizace. Alternativy, které jednotlivci pro své jednání nalézají, jsou přísně limitovány organizačním systémem.

VI. Důsledkem těchto tlaků systému na chování jednotlivců bývá vznik četných konfliktů.

Hlavním přínosem Selznicka ke zkoumání organizací je jeho výzkumná studie publikovaná pod názvem *TVA and the Grass Roots* (1949). Je výsledkem jeho výzkumu činnosti organizace Tennessee Valley Authority, která se zabývala mimo jiné zaváděním zemědělských reforem. Narážela přitom na velmi silný odpor farmářů, který se snažila zdolat nikoli tím, že by se uchýlila pod ochranu vlády, nýbrž tím, že uzavírala s opozičními silami četné kompromisy. Tyto skutečnosti umožňují pochopit hlavní rysy Selznickovy verze organizačních dysfunkcí.

Selznick opakuje Mertonovu myšlenku, když tvrdí, že hlavním posláním sociologie je systematicky odkrývat zdroje neanticipovaných důsledků účelového jednání. V prostředí formálních organizací takové důsledky často vyplývají z toho, že pod tlakem organizací vznikají situace, kdy jednající jsou nuceni k určitému jednání, aniž by měli možnost pečlivě zvážit důsledky, které mohou z jejich činů vyplynout. Situace plodící nezamýšlené důsledky mohou být různého druhu:

I. Nezamýšlené důsledky plynoucí z respektování organizačních imperativů. Jedná se o to, že každá organizace vznáší řadu požadavků čistě jen z potřeby udržet se jako fungující systém. Jakmile vstoupíme na cestu organizovaného jednání, musíme respektovat požadavky řádu, disciplíny, jednoty, souhlasu a podobně. Tyto organizační imperativy mohou zasítnit původní cíle organizace. Například tendence udržet organizační jednotu může vést k tomu, že organizace se omezí na prosazování jen malé části svého programu, a sice té, na které se mohou shodnout všichni její členové.

III. Nezamýšlené důsledky plynoucí ze sociálního charakteru personálu. Členy organizací se stávají lidé různých třídních a názorových pozic. Organizace riskuje, že postupně převezme hájení ideologií svých členů na úkor dosažení původně stanovených cílů.

III. Nezamýšlené důsledky vyplývající z institucionalizace. Cíle a procedury organizace jsou postupně institucionalizovány, stávají se z nich pevně ustavené vzory určující přípustné jednání. Členové organizace však užívají takto kanonizovaných forem pro své vlastní cíle, aniž by zkoumali, jaký byl jejich původní význam. I oficiální doktrína, jejíž termíny jsou zcela operacionalizovatelné, je takto spontánně „operacionalizována“ podle momentálních potřeb členů organizace.

IV. Nezamýšlené důsledky vyvolané sociálním a kulturním prostředím. Vznik každé organizace hájí určité cíle vyvolává reakci prostředí. Při obraně svých zájmů bývá organizace vtažována do již dříve existujících konfliktů a musí v nich hledat své vlastní stanovisko. Toto úsilí může zastínit sledování původních cílů.

V. Nezamýšlené důsledky plynoucí ze vzniku nových zájmových center. Organizace je často nucena v zájmu svého fungování delegovat část moci ve prospěch členů svých jednotlivých podskupin. Tím vznikají nová mocenská centra hájící své dílčí zájmy, ovšem zpravidla ve jménu celé organizace. Soupeření s nimi může opět zastínit sledování vlastního programu organizace.

Je zřejmé, že všechny případy Selznickem stanovených nezamýšlených důsledků sledují tutéž logiku: Organizace, která se vytvoří, aby sledovala jisté cíle, již pouhou svou existencí navozuje problémy, jejichž řešení jí systematicky odvádí od sledování cílů, kvůli nimž původně vznikla. Žádná organizace nemůže totiž existovat bez jistých imperativů, bez určitého členstva, bez institucionalizace svých procedur, bez delegování moci na nižší složky. Konečně, organizace nemůže existovat mimo určité vnější prostředí. Všechny tyto faktory ji však zároveň odvádějí od plnění poslání, kvůli němuž byla původně ustavena.

3.3.4. A. W. Gouldner a nezamýšlené důsledky neosobní kontroly

Alvin Gouldner se snaží podobně jako Merton a Selznick ukázat, jak určitá technická opatření, určená původně k zajištění kontroly chodu organizace, ve svých důsledcích deformují fungování celého systému a snižují jeho účinnost. Gouldnerův rozbor byrokratické dysfunkce je obsažen v práci *Patterns of Industrial Bureaucracy* (1954).

Gouldner zkoumá důsledky plynoucí z jednoho z charakteristických znaků byrokratických organizací, a sice z užívání neosobních pravidel. Užívání těchto pravidel v procesu řízení má za cíl mimo jiné zakrýt vztahy moci. V demokratizovaných společnostech je pro podřízené přijatelnější podřízovat se příkazům neosobních pravidel, než aby byli podrobena rozkazům konkrétních osob. Snižuje se tím meziosobní napětí mezi řídícími a podřízenými členy organizace, a to přispívá k plnění organizačních cílů.

Na druhé straně však má používání obecných, neosobních pravidel i své vedlejší nechtěné účinky. Z takových pravidel lze snadno vyčíst, co lze považovat za krajní, ještě nepostižitelné, akceptovatelné chování (například nejnižší možný výkon, nejnižší možná disciplína apod.). Jestliže této možnosti podřízení využijí, působí to proti cílům organizace.

Odpověď vedení v takových případech bývá zavedení zprůsvětlené inspekce a dohledu, a to zpravidla přímo na pracovišti. Tím se ovšem osobní charakter mocenských vztahů stává opět zřejmější. To zpětně zvyšuje napětí v pracovní skupině a ztrácejí se výhody, které organizaci přinesly z použití neosobních pravidel. Pokud se tomu zamýšlí vedení vyhnout tím, že sáhne k zavedení dalších neosobních pravidel, vede to jen ke komplikaci situace, čehož opět dokáží podřízení iniciativně využít. Kontrola výkonu prováděná skrze neosobní pravidla tak v jistém smyslu umožňuje výkon minimalizovat, místo aby ho zvyšovala. V případě neosobních pravidel tak máme opět před sebou organizační opatření, které vyvolává přímý opak toho, než k čemu bylo použito.

Gouldner poukázal rovněž na další rozpor skrytý uvnitř Weberova ideálního typu byrokracie. Weberův model byrokracie je založen jednak na expertíze, jednak na disciplíně. Weber přitom obojí rozměr automaticky ztotožňuje. V jeho modelu nemůže dost dobře nastat konflikt mezi úsudky odborníků založenými na technickém vědění a požadavky disciplíny odvolávajícími se na nezpochybnitelnost moci plynoucí z funkční nadřazenosti. Weber prostě předpokládá, že při každé neshodě mezi nadřízeným a podřízeným je úsudek nadřízeného již v principu lépe fundován. Ve skutečnosti bývají v komplexních organizačních nadřazení zpravidla méně technicky kvalifikovaní než jejich podřízení, mimo jiné již proto, že nemožno být odborníkem ve všech dílčích oblastech spadajících do jejich úřední kompetence. V podobných konfliktech nadřízený zpravidla sleduje zájmy organizace, zatímco podřízený spíše technické aspekty vyřizované věci.

V jejich organizační nerovnosti je již založena silná pravděpodobnost, že právě ty první zájmy převáží.

Gouldner proto rozlišuje byrokracii expertní a byrokracii punitivní, přičemž se zabývá zejména praktikami druhých z nich. V této souvislosti formuluje řadu myšlenek, které jsou inspirativní jak pro paradigma teorie konfliktu, tak pro paradigma interpretativní. Zároveň již předznamenal některé teze koncepce Michela Croziera.

3.3.5 Vnitřní rozpory Weberova ideálního typu byrokracie

Výzkum mezilidských vztahů přispěl svými výsledky především ke kritice taylorovských praktik používaných při řízení pracovních kolektivů výrobních organizací. Weberova koncepce je těmito výzkumy zpochybněna jen nepřímo. Teprve rozbor provedené R. K. Mertonem a jeho kolegy se dotkly samotného jádra Weberova pojetí byrokracie.

Obecná struktura úvah Mertona, Selznicka i Gouldnera je velmi podobná. Všichni vycházejí z rozboru organizačních procedur určených ke kontrole činnosti členů organizace. Tyto procedury jsou založeny na mechanickém pojmání lidského jednání, líčí řadového pracovníka analogicky se součástíkou mechanického stroje a předpokládají, že vhodné zvolenými opatřeními lze jednání zaměstnanců bezezbytku přizpůsobit potřebám organizace. Merton a po něm i Selznick a Gouldner však ukazují, že tyto procedury vedou pouze částečně k důsledkům, kvůli kterým jsou zaváděny, vedle toho vedou však k důsledkům, které sledovány a předvídaný nebyly. Tyto druhy, nezamýšlené důsledky přitom navíc posilují zpravidla právě ty tendence, které měly být odstraněny, a oslabují ty prvky efektivní činnosti, které jimi měly být naopak posíleny.

Již výzkum mezilidských vztahů poukázal na jeden z aspektů, které Weber nedocenil, když formuloval své závěry o povaze byrokracie. Obrátil pozornost na neformální vztahy, které se spontánně ustavují a rozvíjejí v rámci formálně zřízených skupin a které mohou podstatně ovlivňovat jejich fungování i výsledky jejich činnosti. Jestliže ideální typ je brán jako perfektně fungující organizace, pak každá odchylka od něho by měla účinnost blokovat. Ale právě například neformální vztahy často přispívají k efektivnímu chodu skupiny. I když jejich účinek bývá někdy opačný a nedá se tedy obecně stanovit, v jakém směru neformální vazby působí, již sama jejich existence donutila teoretiky řízení v nejednom ohledu podstatně pozměnit požadavky kladené na řídicí práci.

Merton a ti, kdo ho následovali, zpochybnili Weberův ideální typ byrokracie ještě mnohem radikálněji. Weber se domníval, že všechny prvky ideálního typu byrokracie jednoznačně přispívají ke zvýšení účinnosti fungování organizace. Pozdější kritika však ukázala, že prakticky každý z těchto prvků může sice v jistém ohledu účinnost zvyšovat, zároveň ji však v jiném ohledu brzdí. Má tedy zároveň funkční i dysfunkční účinky, přičemž právě ty druhé mohou s pokračující byrokraticizací organizace převažovat a vytvořit jakýsi bludný kruh byrokratické neadaptovatelnosti.

Merton ukázal, že strnulé dodržování pravidel zavádí sice uniformitu do rozhodování a může bránit rozvoji favoritismu, vede však na druhé straně k „trénované neschopnosti“ byrokratické, k neschopnosti aplikovat pravidla v závislosti na měnící se situaci.

Gouldner ukázal, že kontrola prováděná pomocí neosobních pravidel může sice snížit napětí mezi nadřízenými a kontrolovanými, může však zároveň snižovat výkon podřízených.

Podobně hierarchické členění zvyšuje sice disciplínu a umožňuje koordinovat činnost, zmenšuje však zároveň možnost podřízených přejímat zodpovědnost za vlastní rozhodnutí. Ke stejné rozporným důsledkům vede centralizace autority.

Postup podle dělíky odsloužených let brání sice nadřízeným libovolně trestat podřízené podle svých osobních sympatií, může rovněž přispívat k vyšší míře identifikace zaměstnanců se svou organizací, zároveň však vede k tomu, že zaměstnanci spjatí ve svém postavení formu prebendálního zajištění, což snižuje jejich motivaci podávat výkon.

3.3.6. Empiricky založená kritika Weberova ztotožnění byrokracie a racionality

Odhalením vážných dysfunkcí ve fungování byrokracie vedlo ke zpochybnění Weberovy představy o míře racionality této formy správy. Od konce padesátých let se projevuje snaha rozlišit přímo v empirické rovině byrokratické a racionální prvky ve fungování formálních organizací.

A. L. Stinchcombe (1959) porovnává různé typy výrobních organizací v americkém průmyslu podle početnosti úřednického aparátu řídicího výroby, podle četnosti nařízení adresovaných dělníkům, podle kritérií ovlivňujících možnosti kariéry a podle míry profesionalizace pracovníků ve výrobě.

Zjišťuje přitom významně nižší stupeň byrokraticizace v těch organizacích, jejichž řadoví zaměstnanci se vyznačovali vyšší mírou profesní specializace, byli schopni vykonávat úkoly bez přímého dohledu a řídili se internalizovanými profesními normami.

Podle Stinchcomba představuje profesionalizovaná pracovní síla alternativu byrokratické organizace práce. Jeho hypotézy v tomto ohledu byly zpochybněny poukazem na vysoce byrokraticizovaná pracoviště, jejichž zaměstnanci přitom byli profesně kvalifikovanější než Stinchcombem zkoumaný případ stavebních firem. Jím uváděné příklady málo byrokraticizovaných organizací se vyznačovaly sezónností práce. Pro tyto firmy bylo tedy nejspodárné vydržovat stabilní správní aparát.

Věšší význam si podrželo Stinchcombovo tvrzení, podle něhož Weber směšuje obecné prvky racionální organizace práce s prvky specifickými pouze pro byrokratickou administrativu. Podle Stinchcomba každá racionálně fungující organizace vyžaduje:

- a) specializaci pracovní síly,
- b) odměnu, jejíž výše je dána hodnotou výkonu,
- c) existenci smlouvy, která vymezuje cíle organizace a odpovědnost zúčastněných.

Byrokraticizované organizace k těmto znakům navíc přidávají:

- a) hierarchii autority založenou na jiných než odborných kritériích, ale přesto závaznou pro výkon kontroly,
- b) administrativní šlábl určující linie komunikace,
- c) síťlost zaměstnání a kontinuitu ve výkonu operací, a to i v době, kdy objektivně neexistují pracovní úkoly, které je třeba plnit.

Byrokratické prvky jsou tedy do racionální organizace práce vnášeny nutností udržovat aparát organizace v chodu i v těch obdobích, kdy neexistují úkoly k řešení. Proto je nejvíce byrokratických prvků právě v organizacích, které musejí zajistit kontinuitu fungování za každou cenu (státní správa, armáda apod.).

Ve stejné době došel při kritice Weberova ztotožnění byrokracie a racionality k podobným závěrům také sociolog a antropolog S. H. Udry (1959). Referuje o výsledcích analýzy strovinářského materiálu pocházejícího z průzkumu několika desítek průmyslových společností.

Za racionální znaky organizace považuje:

- profesní specializaci členů,
- odměnu odpovídající skutečně odvedenému výkonu,
- smlouvu vymezující úkoly jednotlivých členů,

Nové pohledy na organizované chování

- závislost odměny na rozhodnutí nadřízeného.

Jako byrokratické rysy oproti tomu uvádí:

- hierarchickou autoritu probíhající minimálně na třech úrovních,
- existenci administrativního štábu,
- odměnu v závislosti na výši zastávaného úřadu.

Stinchcombe a Udy se shodují rovněž v tom, že proti sobě kladou principy byrokratické organizace a pravidla, jimiž se řídí odborníci výrobních i nevyrobních profesí. Ve skutečnosti jsou však tyto odborníci stále více zařazováni do komplexních organizačních řízených byrokraticky. To problematizuje tezi, podle níž profesionalizace a byrokratické představují alternativní způsoby řízení. Naopak se tím otevírá prostor pro konfliktní konfrontaci obou typů činnosti v rámci téže organizace.

Vývoj sociologie organizace od třicátých let v mnohém zpochybnil Weberovo pojetí byrokracie. Jestliže se podařilo přesvědčivě ukázat, že byrokratická organizace zdaleka není ztělesněním čisté racionality, muselo se toto zjištění nutně promítnout i ve změněném pohledu na povahu lidského jednání. Jak známo, Weber se ve svém sociologickém systému důsledně snaží odvozovat veškeré sociální skutečnosti bezprostředně z jistých forem lidského jednání. Tento postup je jádrem jeho koncepce chápající sociologie.

Z hlediska typologie forem panství lze byrokratickou organizaci chápat jako sociální útvar, jehož čistá podoba spočívá na převládnutí účelově racionálního typu jednání. Jestliže bylo tedy zjištěno, že byrokratická organizace se nechová zcela racionálně, musely na řadu přijít pochybnosti o samotné racionalitě jednání, které stojí v jejím základu. Kritika Weberova pojetí byrokracie se tak nutně spojila s revizí pohledu na skutečnou míru racionality lidského jednání, a to na jeho individuální i skupinové úrovni. V prvním případě to vedlo ke zdůraznění omezené racionality individuálního jednání, v případě druhém k zvýšení mechanismů nezamýšlených důsledků lidského jednání.

Soudíme-li podle dalšího vývoje teorie jednání, lze omezenost Weberovy koncepce účelově racionálního jednání spatřovat zejména ve dvou ohledech:

I. Weber přecenil lidskou schopnost odhadnout možný dopad vlastního jednání. Jeho účelově racionálně jednající aktér se vyznačuje v principu vysokou informovaností, která mu dovoluje přifazovat ke zvoleným cílům adekvátní prostředky, takže jeho jednání bývá korunováno měřitelným úspěchem. Případně vedlejší důsledky stojí spíše ve stínu tohoto úspěchu. (Tím se liší například od hodnotové racionálně jednající osoby, v jejímž jednání případný úspěch nehraje velkou roli, rozhodující je věrnost hodnotám, jež jsou sledovány.)

Aktér jednající účelově racionálně, zejména je-li vyzbrojen prostředky moderní vědy, může usilovat o jakékoliv cíle, věda ho spolehlivě informuje o všech důsledcích, k nimž jeho jednání povede. Proti tomuto aspektu Weberova pojetí racionality staví R. K. Merton od poloviny třicátých let koncepci nezamýšlených důsledků jednání.

II. Weber příliš nezdůrazňuje kvalitativní rozdíl mezi individuálními jednáním a jednáním kolektivním. Považuje za možné převést i značně složité produkty kolektivního jednání do roviny jednání individuální a na tomto základě vysvětlit jejich fungování. I tak komplexní skutečnosti, jako je byrokratická správa či povaha kapitalismu, chce vyložit na základě určitých elementárních typů individuálního jednání a jejich kombinací. Již v koncepci nezamyšlených důsledků je s tímto problemem metodologického individualismu polemizováno, ke stejnému problému se z jiných pozic v polovině šedesátých let vrací také ekonom Mancur Olson se svou koncepcí kolektivního jednání.

4.1. Herbert A. Simon a teorie omezené racionality

Obecné teorie organizace i konkrétní empirické výzkumy organizací jsou ještě kolem poloviny našeho století založeny na představě sociálních aktérů jako bytostí, jejichž jednání je řízeno zcela racionálními postupy. Různí badatelé se navzájem liší pouze v tom, zda zodpovědnost za programování racionálního jednání přesunují na kvalifikovanou řídicí centra (taylorismus, Fayolova škola, Weberův ideál odbornosti byrokracie), či zda se vyslovují pro větší participaci řízených na rozhodování (Kurt Lewin, studium skupinové dynamiky aj.).

Liší se rovněž v tom, zda omezují přísně racionální jednání pouze na oblast výběru vhodných prostředků pro dosažení dopředu stanovených cílů (Weberova účelová racionalita), či zda do popisu racionální kalkulace zahrnují i oblast hodnot a sentimentů (G. C. Homans), a tím rozšiřují racionální kalkul i na sféru neformálních vztahů (škola „human relations“ se svým důrazem na ekonomickou výhodnost neformálních kontaktů a neformálně vypracovávaných skupinových norem).

Všechny tyto racionalistické přístupy k sociálnímu jednání a k pomezí sociálních organizací předpokládají, že každý stanovený problém má své optimální řešení a že hlavní snahou lidí je právě takovato řešení nalézat. V běžné sociologické a manažerské literatuře není toto stanovisko zpravidla zpochybňováno.

Ovšem v polovině čtyřicátých let přichází Herbert A. Simon, badatel v oboru správní vědy, s explicitní teorií omezené racionality lidského jednání a aplikuje ji na teorii organizace. Svě myšlenky rozvinul nejprve v práci *Administrative Behavior* (1945) a poté, spolu s J. Marchem, v dosud hojně citované práci *Organizations* (1958).

Základní Simonovou tezí je, že lidé v praktickém životě nehledají optimální řešení problémů, s nimiž jsou konfrontováni, nýbrž spo-

kojují se zcela běžně s prvním řešením, které se jim jeví jako uspokojivé, přičemž kritéria uspokojivosti závisí na jejich momentální percepci skutečnosti. Otázka hlubší adekvátnosti této percepcie přitom rozhodně nepatří k problémům, které si jednáající připouštějí.

Jedním z aspektů omezené racionality je, že člověk není schopen řešit složitější úkoly komplexně, nýbrž vždy jen sekvenčně, přičemž jednotlivé kroky mají podobu alespoň minimálně uspokojivých řešení. Reální aktéři nebilancují vždy úzkostlivě přínosy a výdaje, které jim z jejich intervencí plynou. Jejich kalkulace jsou mnohem méně ambiciózní a více pragmatické. Jakmile dosáhnou přijatelného prahu uspokojení, směřují k dalšímu kroku, aniž by se zdržovali zpětnou diskusí optimálních řešení.

Simonova teorie omezené racionality je namířena proti modelu „homo economicus“, jenž sociologové převzali do svých úvah z modelů ekonomů, kteří zpravidla záměrně od komplikovanosti a nedokonalosti sociální reality abstrahují. Sociální aktéři hledající optimální řešení zadaných úloh mají v těchto modelech již dopředu pevně zadány možnosti, mezi nimiž mohou volit, a ti, kdo rozhodují, disponují již dopředu měřítky, která jim umožňují jednoznačně seřadit možná řešení od nejžádánějších až po nejméně žádaná. March se Simonem ukazuje, že právě takové situace jsou ve skutečnosti zcela výjimečné a jejich hodnota jako východiska pro úvahy o fungování organizací je tedy krajně problematická. „Je rozdílné hledat v kupce sena nejosvěžší jehlu a hledat v ní jehlu dost ostrou na to, aby se s ní ještě dalo šít“, konstatují March se Simonem, když ilustrují reálnou povahu rozhodovacích procesů v běžném životě.

Podle Simona (1945) existuje celá řada překážek, jež přímo s technickou nutností omezují stupeň rozumnosti lidského jednání:

- a) Lidé nemožou znát všechny možné důsledky všech alternativ jednání.
- b) Lidé mají omezenou představivost ohledně budoucího vývoje svých vlastních hodnot.
- c) Lidé si ani nedokáží představit všechny možné alternativy svého jednání.

Protože tedy intelektuální možnosti lidí jsou limitovány ve srovnání se značnou komplexností problémů, které jsou nuceni řešit, opírá se racionální jednání o krajně zjednodušená schémata, která berou do úvahy pouze některé rysy daných problémů, čemuž odpovídá i výsledné řešení.

Rozhodování je navíc komplikováno také tím, že v úvahách jednotlivců se neustále prolínají dva typy premis: premisy faktické a premisy hodnotové. Zatímco pravdivost či falešnost faktických premis může být empiricky testována, hodnotové premisy jsou v tomto ohledu arbitrární, takže rozhodnutí dvou lidí ve vztahu k téže věci mohou být zcela protikladná, aniž by jedno nebo druhé bylo nutně méně racionální. Předpoklad jediného optimálního řešení každého problému zde neplatí.

Jakou podobu má aplikace této koncepce na teorii organizace? Simon chápe organizace jako umělé vytvořené struktury, které jsou komponovány tak, aby usnadňovaly rozhodování členů organizace, a tím umožnily řešit i komplexní problémy. Hlavní funkcí organizací je tedy omezovat rozsah rozhodování, která jsou jejich členové nuceni činit. Tím se redukuje chaos, který by vyplýval z toho, kdyby každý člověk musel na vlastní zodpovědnost rozhodovat o všem a brát do úvahy všechny alternativy.

Jednotlivé znaky organizací, jejichž výčet se traduje od dob Maxe Webera, podle Simona slouží jedinému cíli – snižovat zátěž členů organizací při činnosti rozhodnutí:

- a) Dělbá práce – soustřeďuje rozhodování každého člena na dílčí aspekt řešeného problému.
- b) Obecné normy a předpisy – zbavují členy nutnosti krok za krokem rozhodovat o postupu.
- c) Hierarchie – limituje oblast rozhodování ve vertikální rovině.
- d) Komunikace – ustavuje kanály pro tok informací nutných k rozhodnutí.

Formální organizace tak redukuje rozhodovací zátěž svých členů ve více směrech. Především vymezují rozsah zodpovědnosti každého člena, a tím určují cíle, které budou jeho rozhodování řídit. Hierarchická struktura organizací přitom umožňuje, aby všechna rozhodování, s výjimkou těch, která se týkají stanovení nejvyšších cílů organizace, spočívala na faktických, a nikoli na hodnotových premisách. Tímto způsobem organizace specifikuje závazné cíle činnosti každého ze svých členů, a tak omezuje jeho rozhodování pouze na výběr adekvátních prostředků pro dosažení cíle.

Organizace zároveň ustavují mechanismy, které již dopředu zužují počet alternativ, jež musejí jednotliví členové zvažovat dříve, než přijmou rozhodnutí. Do této oblasti patří jak formální pravidla určující hlavní podmínky fungování organizací, tak komunikační kanály spojující jednotlivé části organizace apod.

Obojí zúžení prostoru pro možné rozhodování umožňuje členům organizace na různých jejích stupních rozhodovat v oblasti, která jim byla ponechána, co nejracionalněji. Ve všech ostatních oblastech, které se vymykají jejich kompetenci, jsou zbaveni nejistoty, která je s rozhodováním vždy spjata, a v té oblasti, která je jim ponechána, je tato nejistota díky předepsaným normám a díky platným postupům výrazně zredukována.

Nicméně žádná organizace nedokáže svými formálními předpisy a dalšími opatřeními odstranit všechny zdroje nejistoty, tj. předvídat všechna rozhodnutí, která mají být učiněna. Osoby, které jsou zaměstnány na místech, jež ponechávají prostor pro rozhodování, mají v organizaci zvláštní význam. Vliv, který jim plyne z toho, že kontrolují určitou zónu nejistoty, se snaží využívat pro další posílení své pozice. Simon se pouze okrajově dotýká toho, že kontrola míst nejistoty má velký význam pro utváření mocenské struktury uvnitř organizace. Tyto důsledky plynoucí z koncepce omezené racionality rozpracovává teprve Michel Crozier.

Herbert Simon již v polovině čtyřicátých let upozornil na řadu nesprávných stereotypů, které přetrvávají při studiu organizací z období jeho klasické fáze a jsou reprodukovány v příručkách manažerské literatury:

a) Kontraproduktivnost nadměrné specializace.

Na čelném místě seznamu univerzálních principů řízení figuruje požadavek specializace činností. Simon upozorňuje, že růst specializace nad určitou hranici účinnost opět snižuje. V tomto bodě Simon aplikuje na činnost administrativy princip „rozdrobené práce“.

b) Vzájemná rozpornost různých principů řízení.

Jednota řízení požadovaná již Fayolem snižuje účinnost všude tam, kde je žádoucí, aby podřízený respektoval zároveň příkazy více různých odborníků. Jednota vedení tak může být v rozporu s požadavkem specializace. V tomto bodě Simon předjímá např. Gouldnerovo rozlišení reprezentativní a punitivní byrokracie a celou diskusi o rozporu mezi odborníky a nadřízenými v rámci téže organizace.

c) Problém rozsahu kontroly („span of control“).

Jedná se o problém hojně diskutovaný v klasické literatuře a týkající se optimálního počtu podřízených téhož nadřízeného. V rámci usnadnění kontroly se doporučují počty podřízených polybovalo nejčastěji kolem pěti či šesti. Simon upozorňuje, že tím zároveň vzniká problém neúměrného počtu organizačních mezistupňů, a tím vyšší míry byrokratické.

d) V souladu se svým zamítnutím předpokladu jediného správného řešení polemizuje Simon s názorem, podle něhož lze jednoznačně rozhodnout spor mezi stoupenci centralizace a decentralizace organizací. Výhody a nevýhody každého z obou řešení je zapotřebí zvažovat vždy znovu v každém konkrétním případě.

e) Elegantně řeší Simon otázku stanovení míry účinnosti těch organizací, jejichž výstupem není hmotný výrobek. Míru účinnosti například správních organizací měřit nelze, lze ji však zvyšovat, a to tím, že budeme odstraňovat překážky, které brání jejím jednotlivým členům podávat výkon a činit správná rozhodnutí. V rozsahu, v jakém budou tyto limity klesat, účinnost organizace stoupá.

4.2. Olsonova koncepce kolektivního jednání

Základní ideu obsaženou v práci ekonoma Mancura Olsona *The Logic of Collective Action* (1966) lze vyjádřit velmi jednoduše: logika individuálního jednání je podstatně odlišná od logiky jednání kolektivního. Olson nesouhlasí s tím, aby celé skupiny byly pojímány tak, jako by se jednalo o individua, tedy o někoho, kdo je nadán vůlí, vědomím, kdo hájí své zájmy, popřípadě má své falešné vědomí.

V případě individuálního jednání platí, že pokud má jedinec určitý zájem a uvědomuje si ho, snaží se ho svým jednáním dosáhnout. Naproti tomu, má-li větší skupina společný zájem, který si její členové uvědomují, a má-li navíc i prostředky, jak tento zájem realizovat, neúčinná zpravidla jako celek pro jeho realizaci nic, anebo téměř nic. Skupina se společným zájmem, který je zcela zřejmý všem jejím členům, se zpravidla nesnaží tohoto zájmu jako skupina dosáhnout.

Je nutno předeslat, že Olsonovo schéma se nevztahuje na malé skupiny, jejichž členové se osobně znají, ani na ta hnutí, která by od svých účastníků nevyžadovala žádné náklady, a to například ani ve formě ztraceného času.

Olson vychází z prostého faktu, že každý člověk má některé zájmy pouze své zvláštní, individuální, zatímco jiné zájmy, zájmy kolektivní, sdílí společně s druhými. Zatímco své individuální zájmy se člověk snaží obhajovat v každém případě, u zájmů kolektivních je jeho úvaha složitější. Je to dáno tím, že kolektivního zájmu může dosáhnout případně i bez vlastní účasti na kolektivním hnutí. Proto v případě kolektivních zájmů zpravidla pečlivě poměřuje ztráty, které by mu mohly z účasti na kolektivní akci vyplýnout, a porovnává je s pravděpodobností, že toto hnutí obhájí společně zájmy i bez jeho účasti. Výsledkem pak často bývá rozhodnutí, které je na první pohled para-

doxni – nezúčastnit se kolektivního hnutí, které prokazatelně hájí také jeho zájmy.

Pomocí svého paradigmatu vysvětluje Olson řadu skutečností týkajících se různých forem kolektivního jednání:

Proč odbory v řadě zemí sdružují poměrně malé procento pracujících? Nízká míra organizovanosti je příznačná zejména pro ty odborové organizace, které hájí především kolektivní zájmy, například zvýšení mezd pro všechny pracovníky profese. V tomto případě všichni členové dané profese z hnutí profitují, ať se ho již sami účastní, anebo nikoliv. Vyšší účast je jen v těch odborových organizacích, které zaručují svým členům například ochranu v případě hrozby ztráty zaměstnání. Zde individuální zisk vyvažuje náklady a rizika spjatá s účastí v hnutí.

Proč mají politické strany vždy více voličů než aktivních členů? Olson odpovídá, že přímá účast v hnutí vyžaduje jisté náklady (čas, peníze, energii). Naproti tomu zájmy, které strana ve volbách obhájí, se týkají všech jejích stoupenců, tedy i těch, kteří své osobní náklady omezí na to, že v den voleb odevzdají straně svůj hlas. Ti, kteří se účastní aktivněji, činí tak proto, že kromě kolektivní odměny počítají ještě se zvláštní odměnou individuální.

Proč mají státní daně vždy donucovací charakter? Olson konstatuje, že i v případě, kdy existuje kolektivní souhlas s nutností daní i kolektivní souhlas s jejich užitím, nikdo nebude ochoten platit daně dobrovolně jednoduše proto, že si vypočte, že i bez jeho příspěvku se sejde daní dost. Proto je třeba nutit občany pod pohrůžkou přísných sankcí, aby jednali způsobem, který koneckonců schvalují a jehož obecnou nezbytnost ochotně uznávají. Zde vystupuje rozdílnost mezi kolektivním a individuálním jednáním zvlášť hmatatelně. V případě individuálního jednání nebyvá zapotřebí nikoho nutit k činům, jejichž rozumnost a nezbytnost uznává.

Všechny zmíněné situace odkazují z hlediska ekonomie do oblasti tzv. kolektivních statků, jsou tedy analýzou situací, v nichž každý chce profitovat, zcela bez ohledu na to, zda platí příslušné náklady, a z nichž nikdo nemůže být vyloučen, pokud náklady neplatí. Pro zajištění koordinace aktivit v těchto situacích, v nichž tržní principy selhávají, bývá nutné, jako je tomu v případě daní, určitě administrativní donucení.

4.3. Kenneth Arrow a cena placená za koordinaci lidských aktivit

Z Weberova pojetí byrokracie jako přísně racionální organizace mimo jiné vyplývá vnitřní příbuznost mezi byrokratickým organizováním správy a kapitalistickým organizováním výroby. Kapitalistické tržní podnikání a byrokracie spolu u Webera vzájemně úzce souvisejí. Byrokratická správa umožňuje propočítatelnost sociálních podmínek výroby ve stupni, který byl v tradičních formách panství zcela nepředstavitelný, o panství charismatickém nemluvě. Rozvoj kapitalistického podnikání naopak umožňuje vládě odměňovat jejich byrokratický aparát formou peněžní mzdy, což výrazně zvyšuje možnosti kontroly úředníků. Podle Webera představuje byrokracie a tržní hospodářství ideální spojení dvou forem kontinuální činnosti probíhající na základě podobných principů.

Pozdější kritika zpochybnila racionálnost fungování byrokracie a pozměnila pohled na charakter racionálně účelového jednání. Zcela logickým důsledkem obou těchto kroků je kritika Weberova názoru na hlubokou vnitřní příbuznost mezi tržním mechanismem a fungováním organizací. Kenneth Arrow v práci *The Limits of Organization* (1974) poukazuje na základní odlišnosti mechanismů tržních a mechanismů fungování formálních organizací.

Arrow vychází z faktu, že základní zdroje, které má společnost k dispozici, jsou omezené a musejí být rozdělovány podle určitého klíče. Klasickým kapitalistickým způsobem jejich rozdělování je trh. Krajní liberalismus chce tento způsob distribuce univerzalizovat, odmítá formální organizace chce tento způsob distribuce samočinně fungování tržních mechanismů. Liberalismus kladně oceňuje zejména to, že koordinace aktivit prostřednictvím trhu ponechává jednotlivým účastníkům značný rozsah individuální svobody. Ignoruje ovšem, že tato svoboda má pro velké množství lidí pouze omezený význam. Základní sociální nevýhodou tržního systému je, že nezaručuje sociálně spravedlivé rozdělení statků. Trh je sice schopen ocenit hodnotu vyráběných a směňovaných statků, přitom však jejich původní, jakkoliv nerovné rozdělení považuje za dané a nezpochybňuje je.

Kromě tohoto problematického rysu má tržní systém řadu dalších nedostatků. Mezi ně patří především jeho neschopnost ocenit hodnotu věcí, které sice nevstupují do výroby, stávají se však nedostatkovými. V rámci tržního mechanismu by například hodnotu čistého vzduchu bylo možno ocenit pouze za předpokladu, že by tento statek někdo vlastnil, pokutoval znečišťovatele, odškodňoval poškozené a při nízké rentabilitě by mohl použít tohoto statku dokonce odepřít. Jakýkoli

jíný systém ekologické ochrany prostřednictvím tržních cen je podle Arrowa neracionální.

Nedostatky čisté tržního způsobu koordinace aktivit se staly tak markantní a sociální důsledky z nich plynoucí natolik závažné, že stále větší důraz začal být přesunován na netržní způsob rozdělování vzácných statků. Tento způsob představují organizace. Organizace všeho druhu (státní, politické, vzdělávací aj.) rozdělují statky podle jiných než tržních pravidel. Mají tedy v principu možnost redukovat nerovnosti ve vlastních statcích a rozdělovat je sociálně spravedlivěji.

Organizace přitom představují podstatně jiný způsob koordinace aktivit, než jakým je trh. Trh ponechává účastníkům kooperace rozsáhlou autonomii a svobodu jednání. To však na druhé straně znamená, že každý z nich je v nejistotě, jak se zachovají druzí účastníci hry tržních sil. Formální organizace podstatně redukuje tuto nejistotu, ovšem za cenu, že podřizují své členy pravidlům, která svobodu jejich jednání do značné míry omezují. Pouze za tuto cenu umožňují organizace kolektivní akci, a to i v situacích, kdy systém tržních cen selhává. Má-li kolektivní akce podobu organizovaného chování, vzniká možnost zajistit spravedlivější rozdělení statků. Na druhé straně však vzniká nutnost, má-li organizace zůstat funkční a akceschopná, rozdělit nerovné právo rozhodovat, podobně nerovně rozdělit přístup k informacím a podobně.

Arrow ukazuje, proč musejí být výhody organizace vykoupeny za cenu nových nerovností, například nerovným přístupem k informacím. Organizace těží z výhod, které plynou ze zapojení většího množství lidí do společné akce. Vzhledem k informacím to znamená, že větší počet lidí je schopen shromáždit více informací než jednotlivec. Pokud by každý z nich poskytl všechny své informace všem ostatním, neplynul by příliš velký zisk z toho, že informace jsou shromažďovány organizovaně. Koordinovaný sběr informací se stává ekonomickým a výhocným teprve tehdy, jsou-li informace usměrněny a příslušným způsobem redukovány, takže každá instance z nich získává jen ty, které jsou důležité pro její činnost, a ostatními není zatěžována. Z tohoto čistě funkčního hlediska není žádný důvod, proč zatěžovat podřízené informacemi, které jsou důležité pro rozhodování, jež oni sami nečiní.

Tímto způsobem formální organizace, které na jedné straně redukuje nerovnosti reprodukované tržními formami kooperace, vytvářejí zároveň nerovnosti nové, na jejichž reprodukci je založena sama účinnost jejich fungování.

4.4. Ekonomický přístup ke studiu netržních organizací

Fungování komplexních organizací, pokud nejsou napojeny na tržní sektor a neposkytují tedy své produkty a služby podle tržních pravidel, představuje výzvu pro ekonomické myšlení, a to přinejmenším ve dvou ohledech. V rovině individuálního jednání je nutno vysvětlit, zda také úředníci sledují ve své činnosti model chování typu homo economicus, nakořlík je tedy jejich rozhodování řízeno kalkulem bilancujícím dosažené zisky oproti vynaloženým nákladům. V rovině organizační je pak zapotřebí vysvětlit chování organizací, které se již ze své povahy nemožou podobnou kalkulací řídit, a to na rozdíl od firem, jejichž výstupy jsou určeny pro trh.

Oběma problémy se zabývá mimo jiné Anthony Downs, jenž v polovině šedesátých let komentuje a rozvíjí myšlenky J. G. Marshe a H. A. Simona o omezené racionalitě lidského jednání, L. von Misesa o netržním prostředí úřadů, ale především Gordona Tullocka například o významu hierarchie v netržních vztazích.

Všeckrá činnost komplexních organizací, jež neposkytují své výrobky či služby v tržním prostředí, je právě absencí trhu na svých výstupech výrazně ovlivněna. Tyto organizace nemají možnost ocenit své výstupy vzhledem k nákladům, za které byly pořízeny jejich vstupy. Právě tato skutečnost poznamenává veškeré chování byrokracií, tím spíše, že ani na úrovni jednotlivých pododdělení těchto organizací neexistuje přímý vztah mezi výdaji na fungování úřadů a mezi hodnotou jejich výstupů. Absence bilančního mechanismu typu trhu ztěžuje úřadu rozhodování o tom, jak nakládat se zdroji, které kontroluje, i jak hodnotit výkonnost jednotlivých zaměstnanců.

Komplexní organizace netržního typu však přitom nelze odstranit. Plní řadu funkcí, které by nemohly být uspokojivě plněny firmami operujícími na tržních principech. Downs uvádí následující oblasti:

1. Činnosti, jejichž dopad má podobu rozsáhlých externalit, ať již pozitivních, nebo negativních. Jelikož soukromé firmy mají přirozenou tendenci sledovat pouze své zisky a své náklady, je obtížné vystačit s nimi v situacích, kdy zisky či náklady pro druhé převažují nad zisky a náklady vlastními. Proto je třeba zde udržovat v činnosti organizace povahy netržní, které při svém rozhodování mohou externality obou typů lépe zohlednit. (Jedná se např. o organizace regulující ekologické dopady naší činnosti.)

2. Zvláštním typem kladných externalit jsou kolektivní statky, jež poskytují nedělitelné zisky. Netržní organizace, schopné použít jistě

dnímy mimoekonomického donucení, dokáží nedělitelné zisky obhospodářovat. (Jedná se o udržování akceschopné armády stejně tak jako o zajištění zákona a pořádku, zajištění jisté míry vzdělanosti populace apod.)

3. Organizace fungující na netržních principech mohou sloužit též redistribuční příjmů, ať již v podobě zajištění v nezaměstnanosti, zajištění zdravotní péče pro nemajetné apod. Tržní směny založené na dohodě o dobrovolnosti kontraktů by stěžily byly schopny redistribuční potřebným zajistit.

4. Regulace monopolů, kdy netržní organizace regulativní povahy mají chránit spotřebitele a kontrolovat dodržování parametrů skutečně tržního prostředí.

5. Ochranu spotřebitelů před jejich nezalostí či nekompetentností zajišťují netržně orientované inspekční agentury, mezi jejichž povinností patří např. testování a dohled nad potenciálně škodlivým zbožím.

6. Organizace, jejichž úkolem je zasahovat (například formou dotací) všude tam, kde se tržní mechanismus odchýlí od toho, co je společensky žádoucí.

7. Organizace zaměřené na ochranu drobných producentů (například v sektoru zemědělství), kteří jsou natolik drobní a rozptýlení, že sami nejsou schopni provádět výzkum a další činnosti, na nichž závisí jejich konkurenceschopnost.

8. Organizace zajišťující podmínky formální rovnosti před zákonem v situaci, kdy trh generuje výrazné nerovnosti majetku a vlivu.

9. Organizace zastřešující, jejichž úkolem je vyvířet a financovat všechny uvedené netržní organizace, tedy v podstatě instituce vlády.

Downs analyzuje základní rysy formálních organizací (jejich hierarchické uspořádání, existenci formálních pravidel, typy komunikačních toků, ale i neformální vztahy ve skupinách a loajalitu vůči nadřízeným) jako důsledek jejich netržního charakteru.

V rovině individuálního jednání pojímá úředníky jako bytosti orientované na maximalizaci užítka a podle charakteru preferovaného užítka vytváří typologii, jež zahrnuje pět typů úředníků:

1. Kariéristy zaměřené na zvyšování moci, příjmu a prestiže.
2. Konzervativce snažící se udržet dosažené pohodlí a bezpečí.
3. Tzv. zéloty zaujaté prosazováním důležitých cílů organizace.
4. Advokáty, jejichž loajalita se upíná na celou organizaci.
5. Státníky, tedy ty, kdo jsou loajální vůči společnosti a své poslání spatřují ve službě celku.

Downs podrobně popisuje strategii jednání každé ze zmíněných kategorií a ukazuje, nakolik jsou tyto strategie poplatny absenci tržních principů v oblasti komplexních organizací.

Organizace z pohledu hlavních paradigmat sociologie

Jednání lidí v organizacích je neobyčejně příhodným polem pro rozvoj alternativních sociologických perspektiv. Mnohost přístupů sociologie, která zakládá různorodost jejích paradigmat, se rozvíjí především kolem dvou určujících os. První z nich je tvořena dialektikou člověka jako tvůrce a člověka jako výtvaru sociální reality. Důraz na tvůrčí potenciál sociálních aktérů, na jejich autonomii, suverenitu a svobodu je společný interpretativním teoriím. Lidé v nich vystupují jako původní a nezměnitelní autoři svého sociálního světa, jako dalekosáhlé svobodné, ve svém jednání jen omezeně determinované bytosti. Ve vzájemných interakcích neustále konstruují a opětně rekonstruují pro sebe co nepřijatelnější svět. Oproti tomu teorie konsensuální (funkcionální, strukturalistické) kladou důraz spíše na sociální podmíněnost veškerého lidského jednání, sledují společenské tlaky, které formují jedince a celé skupiny podle potřeb sociálního systému. Vycházejí z funkčních imperativů celku a jednotlivci je mají spíše jen jako vcelku zaměnitelné části lišící se mírou příslušnosti na požadavky prostředí.

Druhá z os se odvíjí v poloze zkoumání, nakolik jsou lidé koordinující při dosahování cílů vedeni výhodností společné akce a nakolik jsou ke spolupráci naopak donucováni. Proti konsensuálnímu přístupu se zde staví různé verze teorie konfliktu. Zdůrazňují rozpornost a neslučitelnost zájmů jednotlivců a celých skupin, nerovnost podmínek různých aktérů a tlak sociálního systému jako celku. Přístup konsensuální naopak klade důraz na základní hodnotovou shodu a porozumění, které činí fungování každého sociálního systému teprve možným, a dále poukazují na šanci všech profitovat ze spoluúčasti na koordinované aktivitě.

5.1. Strukturně funkcionální pojetí organizace

T. Parsons (1956) odlišuje formální organizaci od ostatních sociálních útvarů především její orientací na dosažení specifického cíle. Od tohoto určujícího kritéria pak odvozuje jak její vztah k vnějšímu prostředí, tak také její vnitřní strukturu. Specializované organizace nej-různějšího typu jsou nutností všude tam, kde produkce a spotřeba

jistých komodit a služeb neprobíhá uvnitř těžce jednotky, tedy ve všech společnostech s vyvinutější dělbou práce. Každá organizace „produkuje“ pro někoho druhého a jako své vstupy užívá produkty druhých. To, co je z hlediska určité organizace cílem, je z hlediska celého sociálního systému jen určitou parciální funkcí. Parsons proto navrhuje zkoumat organizace zároveň jako dílčí manifestaci sociálního systému se všemi jeho rysy i jako jeden z dílčích podsystémů širšího sociálního celku.

Studium organizace jako sociálního systému se Parsonsovi opět rozpadá do dvou komplementárních přístupů. První z nich se pohybuje v rovině kulturně institucionální, pozornost je zde zaměřena na hodnotové vzorce, které jsou prostřednictvím určité organizace reprodukovány. Jednou z podstatných funkcí těchto hodnotových vzorců je legitimovat existenci organizace v rámci vyššího sociálního systému, tedy v rámci určité společnosti. Druhý přístup k analýze organizací vychází od jejich členů, respektive od rolí, které tito členové v rámci organizace zastávají a jejichž naplňování je podmínkou hladkého chodu organizací.

Samotný Parsons ve své obecné analýze fungování organizací přebírá pojmy a kategorie ekonomické vědy, aby v nejobecnějších rysech přiblížil, jakými způsoby organizace mobilizují své zdroje. Právě kontrola užívání zdrojů v zájmu naplnění cílů je pro Parsonse základem organizačního dění.

Z podobných metodologických pozic jako Parsons přistupuje již dříve k analýze organizací P. Selznick (1948). Chápe organizace jako kooperativní systémy složené z individuí, která jsou ve vzájemné interakci a zároveň ve vztahu k formálnímu systému koordinace. Konkrétní struktura je tedy výsledkem vzájemného ovlivňování formálních a neformálních aspektů organizace. Tato struktura jako celek zároveň reaguje na vlivy přicházející z vnějšího prostředí.

Organizace, jako kterýkoliv jiný systém, mají své základní potřeby, jež jsou v úzkém vztahu k jejich vnitřní integritě a časové kontinuitě. Podobně jako jiné systémy, také ony rozvíjejí prostředky sebeobranu a skrze jednaní svých členů je realizují.

V případě formálních organizací udržování systému znamená:

1. Zabezpečení organizace jako celku ve vztahu k prostředí.
2. Zajištění stability limit řízení a komunikace.
3. Zajištění stability neformálních vztahů uvnitř organizace.
4. Stálost, a tedy předpověditelnost požadavků ze strany vedení.
5. Konsensus členů o významu organizace a identifikace s ní.

Abyste uspokojily své potřeby, musejí organizace čelit tendenci svých členů odporovat tomu, co neslouží přímo jejich vlastním cílům. Tuto skutečnost Selznick nazývá problémem vzorovitosti (recalcitrance), tedy v terminologii strukturálního funkcionalismu neochotou aktérů akceptovat formální definici své role.

Množství badatelů strukturně funkcionální orientace se v průběhu zejména padesátých, ale částečně i šedesátých let přičinilo o prudký nárůst sociologické literatury z oblasti organizační analýzy. Jejich výstupy měly podobu obrovského množství převážně drobnějších článků a studií referujících o výsledcích empirických výzkumů prováděných většinou v jediné organizaci či pouze její části. Převážná většina podobných výzkumů neměla větší teoretické ambice. Jejich spíše instinktivní tlhnutí právě ke strukturnímu funkcionalismu lze pochopit, uvědomíme-li si, že tento směr, zvláště v osobě R. K. Mertona, prohlásil za součást strukturně funkcionální metody řadu běžně užívaných elementárních zásad vědecké a výzkumné práce (počínaje požadavkem pečlivě vyčlenit výchozí jednotky analýzy, přes důraz na konkrétní způsoby ověřování tvrzení až po ocenění proměnlivosti jako charakteristické vlastnosti všech sociálních jevů).

I když dopad většiny empirických výzkumů byl ohraničen a nepřekročil zpravidla potřeby zadavatele výzkumu, literatura tohoto období svým způsobem kodifikovala oblasti výzkumného zájmu studia organizací, a to způsobem, který v hrubých rysech přetrvává dodnes.

Strukturní funkcionalismus chápe organizace jako zvláštní sociální útvary odlišné od svého sociálního prostředí, jako útvary plnicí specifické cíle, k jejichž dosažení jsou jistým způsobem strukturovány. Všechny uměle vytvořené organizace se přitom vyznačují:

1. Dělbou práce, dělbu moci a dělbu zodpovědnosti, které jsou stanoveny způsobem podporujícím dosažení stanovených cílů.
2. Existencí jednoho či většího počtu rozhodovacích center, jež orientují úsilí všech členů organizace k dosažení cílů.

5.1.1. Cíle organizace

Explicitně stanovený cíl je jedním z zdrojem legitimacy organizace, ospravedlňuje její aktivity i celou její existenci. Tím se moderní organizace zřetelně liší od tradičních pospolitostních útvarů, které byly výrazně polyfunkční a svou existenci neospravedlňovaly úzce pragmatiky, naopak, přesunovaly smysl svého bytí zcela mimo oblast reprodukčních potřeb společnosti.

V zásadě disponuje každá organizace formálně ustaveným orgánem, který má pravomoc stanovit a v případě potřeby modifikovat její cíle. V praxi však často bývá stanovení cílů výsledkem soupeření skupin působících uvnitř organizace či vyvíjejících na ni tlak zvenjšku. Organizace se může v různé míře na tyto tlaky adaptovat.

Explicitní stanovení cílů by mělo, bráno čistě teoreticky, umožnit měřit stupeň účinnosti organizace (daný mírou dosažení stanovených cílů) i stupeň její rentability (daný množstvím zdrojů, které organizace k dosažení cílů spotřebuje). Snad s výjimkou klasičtých výrobních organizací bývá však velmi obtížné měřit účinnost jejich činnosti, neboť výstupy velmi často nesměřují bezprostředně na trh, takže organizace nemá možnost průběžně sledovat efektivitu své činnosti a případné chyby v jejím fungování se plně projeví teprve až ve výhledné krizi.

Měření rentability naráží zase na skutečnost, že užívané míry nepostihují stejně dobře různé aspekty fungování organizace. To vede k tendenci sledovat parametry dobře měřitelné a opomíjet parametry ostatní, i když právě ony mohou být pro cíle organizace důležitější. Odtud se odvíjejí typické rysy byrokratického formalismu.

Na řadu problémů spjatých s měřením účinnosti a rentability organizací upozornil R. K. Merton (1949) svým rozlišením manifestních a latentních funkcí (cílů) organizací.

Manifestní cíle formálních organizací mohou být fakticky iluzorní (např. skutečným cílem ústavu pro duševně choré, který má 5 000 chovanců a pět lékařů, není léčba, nýbrž izolace nemocných). Mnohé organizace, které ve skutečnosti své manifestní cíle neplní, plní vysoce spolehlivě své cíle latentní, jimiž může být například existenciální zajištění jejich zaměstnanců.

Nejvýraznějším případem iluzornosti manifestního cíle a reálnosti cíle latentního je přeměna celé organizace z prostředku, určeného k dosažení stanoveného cíle, ve svůj vlastní samočel. Původně vyhlášený cíl se stává pouze prostředkem k ospravedlnění existence organizace.

Jedná se o proces tvořící samotné jádro logiky byrokratické. Jakmile je organizace jednou zformována, vyplynou z nutnosti zabezpečit její provoz zcela nové potřeby (Selznick 1949). Organizace mohou řešit vzniklou situaci tím, že sníží úsilí o dosažení původních cílů a zaměří svou energii a své zdroje na uspokojení potřeb, které se vynořily teprve s jejich vznikem. V extrémním případě mohou původní cíle zcela atrofovat. Existující latentní cíle lze odkrýt například tím, že

se zaměříme na zkoumání účelů, na něž je věnována většina prostředků, jimiž daná organizace disponuje. Může se pak podařit odkrýt existenci zájmových skupin, které jsou motivovány spíše zachováním a rozšířením svého vlivu než sledováním původních cílů organizace.

Na druhé straně bývá ovšem příslovečně slabá účinnost nevyrobních organizací též alespoň zčásti důsledkem určitého optického klamu. Stanovené cíle, které jsou jediným legitimizačním prostředkem moderních organizací, musejí být formulovány jako výrazné symboly, tedy maximalisticky, mají-li ospravedlnit existenci organizace dostatečně průkazně. Proto nejednou vypadá dosažený stav ve srovnání s původními záměry jako výrazný neúspěch.

5.1.2. Struktura organizace

Celkový charakter strukturálně funkcionálního pohledu na organizaci nelze v úplnosti pochopit bez přihlídnutí k předchozímu vývoji sociologie organizace. Specifičnost strukturálního funkcionálního lze spatřovat v tom, že zcela mechanicky konfrontuje základní teze obou prvních období vývoje teorie organizace. Snaží se vzít do úvahy obojí, aniž by formuloval vyšší, syntetické stanovisko.

V tomto duchu se strukturální funkcionismus zabývá vztahy mezi formálními a neformálními prvky uvnitř organizací, vztahy mezi vyššími a nižšími vrstvami organizační hierarchie, vztahy mezi odměnou ekonomickou a různými formami odměny sociální. Ve všech případech se spokojuje s kritikou jednostrannosti Taylorismu na straně jedné a kritikou teorie mezilidských vztahů na straně druhé, aniž by ovšem kvítil obou protichůdných směrů dodával něco kvalitativně nového. Zjevný nesoulad mezi oběma dřívějšími přístupy ke zkoumání organizací inspiroval ovšem některé jemnější vykladače strukturálního funkcionálního k ocenění hlediska rozvinutého v úplnosti v teorii konfliktu.

Taylorovská teorie organizace se, jak známo, omezovala v první řadě na výzkum formální struktury organizací, tak jak je záměrně utvářena vyššími řídicími složkami apelujícími na ekonomické potřeby složek výkonných. Naproti tomu teorie mezilidských vztahů oceňuje spíše význam neformálních struktur, které jsou spontánně utvářeny nižšími, výkonnými složkami. Zatímco první směr razil teorii, podle níž nejúčinnější organizace nejvíce uspokojují pracovníky, přichází druhý směr s tezí, že teprve organizace, která dokáže pracovníky nejvíce uspokojit, se stává nejefektivnější. Oba směry se přitom shodně do-

mnivally, že mezi cíli organizace a potřebami zaměstnanců existuje v zásadě jednotna.

Strukturální funkcionalismus, jenž zdědil tyto zcela protikladné úsudky o fungování organizací, vyvodil z nich závěr, že rozpornost teorií je odrazem konfliktního charakteru dění uvnitř organizací samotných. Začíná si uvědomovat rozpor mezi vztahy formálními a neformálními, mezi disciplínou požadovanou vedením a autonomií pracovníků, ale zejména mezi potřebami organizace a potřebami individuí.

Ke konfliktnímu chápání různých aspektů organizační struktury se strukturální funkcionalismus dopracovává nejprve v Mertonově a Coserrově pojetí. Jejich koncepce v mnoha ohledech narušují harmonickou strukturu Parsonsova systému. Strukturální funkcionalismus je ovšem schopen, díky značné obecnosti svých tezí, podávat silně protikladné výklady téže sociální reality.

5.1.3. Strukturální funkcionalismus a Max Weber

Strukturální funkcionalismus navázal jak na klasičtější taylorovskou teorii organizace, tak na pojetí interakcionistické, aniž dokázal odlišnosti obou přístupů překlenout vyšší syntézou. Odtud lze odvodit také jeho rozporný vztah ke koncepci Maxe Webera. Strukturální funkcionalismus sice souhlasí s kritikou Weberovy koncepce, tak jak ji podala sociologie třicátých a čtyřicátých let, přitom však podtrhuje všechny podstatné prvky Weberova pojetí.

Především přijímá Weberovo krajně racionalistické pojetí organizace. Je to patrné již ze způsobu, jakým tento směr vymezuje formální organizaci oproti jiným sociálním útvarům (např. rodině, sídlištní komunitě, národu a podobně). Důraz je kladen na to, že pravidla, jimiž je chod organizací řízen, nevznikají spontánně v průběhu sociálních interakcí, nýbrž jsou vědomě ustavována, tak aby optimálně regulovala chování všech členů organizace. Formální organizace je přitom považována za neúčinnější ze všech způsobů sociální kooperace.

Současně strukturální funkcionalismus přejímá nekriticky Weberovy poznámky o odlišujícím charakteru byrokratické mašinerie. Má tendenci předpokládat, že organizace jsou vzhledem ke svým členům všemocné, že mohou libovolně utvářet osobnosti svých zaměstnanců podle svých potřeb. Tento pohled je přítomen jak v Parsonsově determinujícím pojetí socializace a výkonu rolí, tak také v Mertonově popisu formování byrokratické osobnosti pod tlakem formálních organizačních pravidel. Strukturální funkcionalisté otevřeně hovoří o tom, že

římnost organizací je vykupována lidskými oběťmi, zaměstnanci se cítí být odcizeni své práci (Etzioni 1964).

Řešení případných maladaptací spatřují strukturální funkcionalisté v praktických vypracovaných školou „human relations“, tedy v praktičkách, jež mají za cíl sloučit racionální chod organizací s maximální mírou uspokojení jejich zaměstnanců. Nápravu je zapotřebí hledat na úrovni mezosociálních vztahů, kostru organizace je přitom nutno ponechat nedotčenu, neboť fungující formální organizace garantují hodnoty demokratické společnosti.

5.1.4. Gouldnerova kritika

Vztah strukturálního funkcionalismu k Weberově koncepci organizace precizoval již A. W. Gouldner (1959). Proti Weberovu racionálnímu modelu organizační analýza staví Parsonsov, ale také Michelsův a Seiznickův model systémový. V tomto modelu se již připouští, že dosahování původních cílů organizace, byť bylo definíčním prvkem celé struktury, je jen jednou z organizačních potřeb. Každá organizace se snaží především přetrvat v prostředí. Vyvíjí si za tímto účelem nové imperativy, které s původním cílem nemusejí mít příliš společného. Systémový model dále oslabuje Weberův předpoklad o záměrnosti a řízenosti všech procesů probíhajících v rámci organizace. Organizační struktury jsou naopak brány jako do jisté míry spontánně utvářené a seberegulující se. Změny, k nimž v organizaci dochází, jsou tedy výsledkem dopředu neplánovaných adaptivních odpovědí na hrozby v rovnováze systému, vyvíjejí se svou vlastní dynamikou, jež vzhledem k intencím plánovačů vystupuje nejednou jako dynamika nezamýšlených důsledků.

Strukturální funkcionalismus přeceňuje ovšem, podle Gouldnera, stupeň vzájemné závislosti a integrace jednotlivých částí organizačního systému. Tento rys je patrný již v samotné Parsonsově definici organizace v termínech orientace na cíle. Jedná se u něho výhradně o cíle špičkových manažerů a předpokládá se, že autonomie, a tedy schopnost formulace a prosazování svých vlastních cílů je u subsystémů organizace mizivá. Adekvátnější přístup k organizacím by, podle Gouldnera, vyžadoval přesnější specifikaci cílů nejen jednotlivých částí, strat a skupin v rámci organizace, ale dokonce i jednotlivců. Také jejich cíle mohou značně variovat a mohou být přímo protikladné. Nikoli jen organizace jako celek, ale též jednotlivé skupiny i jednotliví členové jsou vedeni snahou udržovat svou vnitřní rovnováhu, používají k tomu své vlastní strategie, a to nezávisle na celku a často

i na jeho úkor. Systémový model má tendenci předpokládat, že organizační struktura slouží pouze k propojování částí, k jejich kontrole a integraci. Podle Gouldnera však tato struktura zároveň slouží k udržování a ochraně jedné části vzhledem ke druhé v rámci téhož systému. Organizační struktura je formována napětím mezi do- středivými a odstředivými tendencemi, zároveň jednotlivé části orga- nizace omezuje i chrání, integruje i separuje.

Gouldner zde předznamenává přístup ke studiu organizací, který byl později rozvinut na jedné straně teoretiky konfliktu, na straně druhé interpretativní sociologií.

5.2. Organizace z hlediska teorie konfliktu

Kritiku strukturně funkcionálního pojetí organizací podává z pozic teorie konfliktu například Sherman Krupp (1961). Konsensuální teorie přistupují ke zkoumání organizací z hlediska pozic exekutivy, z hlediska problémů těch, kdo mají v organizacích moc. Soustředění těchto teorií na neosobní procesy udržování rovnováhy jim brání vidět za děním v organizacích jeho skutečné aktéry. Organizace je však nutno analyzovat právě v rovině dílčích cílů jejich členů a jejich různé schopnosti vnútit své preference také ostatním.

V empirické rovině se přístup inspirovaný teorií konfliktu uplatňuje při zkoumání organizací od přelomu padesátých a šedesátých let. Mezi nejčastěji citované studie tohoto typu patří Dalton (1959) a Scott (1963).

Teorie konfliktu obecně pohlíží na organizace jako na arény, v níž probíhá konfrontace protikladných zájmů. Tento výklad je možno po- užít na organizace všeho druhu, neboť v moderní společnosti zpravidla bývá veškeré sociální dění organizovaným.

Výchozí jednotkou analýzy organizací, prováděné z hlediska teorie konfliktu, jsou jednotlivci a celé skupiny sledující ve střetávání s dru- hými své vlastní zájmy. Tuto poněkud banální pravdu rozvíjí s po- užitím různorodých prvků sociologické tradice do podoby relativně ucelené konfliktní teorie organizací R. Collins (1975).

Collins vychází z koncepce Maxe Webera, interpretuje ji však s po- užitím výkladových schémat E. Goffmana, když ukazuje, jak průběh interakčních ceremoniálů slouží k dramatizaci mocenských vztahů uvnitř organizace. Tři Weberovy typy panství jsou vyloženy jako tři způsoby dramatizace mocenských vztahů.

Tmelicím prvkem charismatického panství, tedy zárodečné a vysoce labilní formy organizace, je osoba charismatického vůdce, jenž celou

skupinu emotivně stmeluje. Organizace je souborem jeho citelů a ná- sledovníků. Pohromadě je držena jen tak dlouho, dokud existují pod- mínky pro provádění intenzivních ceremoniálních výstupů vůdce organizace tvář v tvář jeho následovníkům. Křehkost této formy or- ganizačního pouta je dána pomíjivostí života nezastupitelného vůdce. S jeho smrtí se buďto rozpadá, anebo přechází do formy tradičního či byrokratického panství.

Neskonale stálější formu organizace představují různé formy panství tradičního, v nichž k osobnímu poutu loajality přistupují již trvalejší vztahy založené na vlastnických a mocenských zájmech. Loajalita je zde vyjadřována prostřednictvím ceremoniálů, které nedramatizují již neopakovatelné osobní kvality vůdce, nýbrž naopak jsou dramatizací prvků trvalosti a nepochybitelnosti jednou založených osobních vztahů a pout. Odtud také trvalost a mezigenerační stálost této formy mocenské organizace.

Nejtrvalejší formu organizace pochopitelně představují neosobní byrokracie soustředěné kolem formálních pozic, jež jednotlivá indi- vidua obsazují pouze dočasně. Byrokratické řešení řady problémů vlastních všem tradičním formám panství, především směřuje loajalitu podřízených nikoli vůči konkrétním osobám, nýbrž vůči organizaci jako celku. Ústředními ceremoniály se stávají ty rituály, které jsou zín- scenovány kolem dodržování formálních pravidel a které zdůrazňují, že každý člen organizace je pouze dočasným, odvolatelným a nahra- ditelným držitelem propůjčené úřední pozice. Rituály účty jsou pro- vozovány nikoli vůči konkrétní osobě jako v případě panství charis- matického, ani vůči nadčasové závaznosti osobních pout jako v pří- padě panství tradičního, nýbrž vůči abstraktním pravidlům a neměně abstraktní organizaci jako nadosobnímu celku.

5.2.1. Konflikty zájmů uvnitř organizací

Rituály a ceremonie, jejichž závaznost je v jakémkoliv typu orga- nizace mimo diskusi, mají umožnit, aby zájmové konflikty mezi členy a celými skupinami nebránily elementární spolupráci. Proto je jejich vlastním obsahem právě dramatizace tmelicího pouta charakteris- tického pro danou formu organizace. Nejzávažnějším porušením pra- videl proto také nejsou konkrétní přestupky, ale právě zpochybnění vážnosti legitimačních ceremoniálů, symbolických garantů minimální organizační soudržnosti.

V tomto smyslu jsou neosobní byrokratická pravidla zatím nejza- ručenějším známým prostředkem regulace konfliktů uvnitř arény mo-

dermí organizace. Na disponování tímto nástrojem však neexistuje žádný monopol. Využívají ho právě tak nadřízení ke kontrole činnosti svých podřízených, jako i podřízení k prosazování svých vlastních zájmů, mezi jinými též zájmu uchovat si svou osobní důstojnost a vyvíjet se přímého osobního dohledu ze strany nadřízených.

Collins a další stoupenci teorie konfliktu důsledně odlišují formální organizační strukturu jako síť sankcionovaných vztahů moci od konkrétních projevů reálných zájmových skupin, které zpravidla dokáží využívat reifikované oficiální cíle a nástroje organizace ve svůj zcela osobní a z hlediska organizace ne vždy vítaný prospěch. Teoretikové konfliktu přitom kriticky pohlížejí na předpoklad směru „human relations“, podle něhož by se dění v organizacích stalo rázem pokojné a harmonické, pokud by se podařilo dodat členům neformální cestou pocit soudržnosti. Není v povaze sociálních aktérů zřít se možnosti rozvíjet své osobní neoficiální taktiky, pokud z nich lze na úkor druhých či na úkor celku profitovat.

V zájmu zajištění minimální míry kooperace jsou v situaci soupeřících zájmů používány jménem organizace jako celku různé typy sankcí. Běžně jsou aplikovány především následující typy motivačních sankcí: hrozba donucení, materiální odměna a využití loajality členů k určitým ideám. Účinnost každé z těchto sankcí při mírnění zájmových sporů je však z různých důvodů problematická.

Donucení vyvolává silné úsilí vyhnout se mu a už dopředu snižuje možnost identifikace s organizací. Je kontraproduktivní v míře, v jaké vede u objektů donucení k postoji nekooperativnosti jako posledního prostředku, jak si udržet subjektivní důstojnost. Strategie založená na donucení tak zpravidla riskuje nízkou efektivitu a vede k plýtvání organizačními zdroji.

Strategie materiálních odměn zamýšlí kontrolovat členy organizace skrze jejich vlastní zájem. Tato situace sice neprodukuje odcizení, jako tomu bývá v případě kontroly skrze donucení, je však schopna vyvolávat jen velmi specifický druh motivace, a sice motivaci k zistování. Odtud přirozená snaha manipulovat pobídkovým systémem směrem k prospěchu osobnímu, a nikoli k prospěchu celé organizace.

Kontrola založená na ztotožnění se s cíli organizace vyvolává řadu technických problémů. Předpokládá faktickou redistribuci moci, neboť platí, že lidé se identifikují s organizací v míře, v jaké je jim umožněno vydávat rozkazy jejím jménem. Tato strategie vyžaduje vytvořit sice reálnou, avšak nejistou šanci mocenského vzestupu každého člena organizace. Nedostatkem faktorů moci může přitom snadno vést k novým zájmovým opozicím a sporům.

5.2. Mocenský rozměr organizačních rituálů

Jak ukázal E. Goffman (1959), lidé ve svých každodenních setkáních idealizují před druhými sami sebe kvůli udržení a zvýšení své autority. Jejich idealizační úsilí má tedy zároveň mocenský rozměr. Aby skutečně měli moc, musejí se chovat jako osoby, které moc skutečně mají. V moderní společnosti je však jejich moc zpravidla založena na moci organizace, kterou reprezentují. Je proto v jejich zájmu snažit se dosáhnout, aby organizace, jejímiž jsou členy, byla druhými respektována. Weberovy typy legitimace organizací lze tak vyloučit jako pokusy idealizovat různé typy kontroly.

V případě charismatického vůdce je nutno neustále předvádět všem členům organizace idealizaci sebe sama nebo moci, kterou vůdce před všemi, kdo ho následují, reprezentuje. Proroci tak neustále znovu a znovu tvoří boha, který jim propůjčuje jejich moc. Čím více v tomto úsilí vynikají, tím větší moc mají. Největší hrozbou je pro ně ztráta víry v tajemné pouto, jímž jsou spojeni s principem, jehož pravdu zvěšují.

Tradiční vůdci jsou nuceni stále znovu zpřítomňovat realitu mimořádnosti, tedy realitu zaručenosti, nemožnosti jakékoliv změny a samozřejmě poslušnosti vůči těm, kdo tuto realitu zosobňují, tedy vůči své osobě. Největší hrozbou je pro ně riziko, že lidé zapomenou na bájný původ toho, co oni ve svých vystoupeních neustále pečlivě dramatičují. Podobně v případě byrokratického panství musejí být neustále přehrávána platná neosobní pravidla, a to nezávisle na praktické užitečnosti, právě jen za účelem připomínání skutečných zdrojů moci. Klíčovým rituálem v tomto typu panství je rituál soudního dvora, tedy situace, která od lidí vyžaduje naprostý respekt vůči hypostazovanému světu legality, tak jak ho přehrávají laickému publiku soudci a ostatní právníci.

Různé vrstvy organizační hierarchie přisuzují ovšem svým rituálům odlišný význam, který je v relaci s jejich postavením. Řídící pracovníci na vrcholu organizace ve svých vystoupeních zdůrazňují závažnost cílů organizace. Ti, kdo jsou jimi řízeni, zdůrazňují svou oddanost a respekt. Konečně ti, kdo vystupují v rolích kolegů, předvádějí rituály ztotožnění se skupinou sobě rovných.

Mocenský aspekt rituálů je v řadě organizací podporován vyvoláváním konfliktních postojů navenek, neboť, jak známo, konflikt s cílovými skupinami zvyšuje míru solidarity v rámci skupiny vlastní. Řada organizací je více či méně explicitně vystavěna právě na konfliktech s druhými. Vedoucí činitelé armád, policejních sil, politických stran

i mnoha církví mohou vyžadovat o větší loajalitu vůči organizaci, o co více jsou jejich členové konfliktně orientováni vůči nečlenům. V případě potřeby mohou být reálně neexistující konfliktní zájmy dovedně konstruovány.

5.2.3. Organizační struktura

Z hlediska teorie konfliktu je každá organizace sítí meziosobních vztahů a vlivů. Způsob, jimiž se zde členové ovlivňují, jsou opět dány především typem sankcí, které mají k dispozici. Organizace v tomto smyslu není ničím jiným než souhrnem způsobů, jimiž se jedni snaží využívat druhých k dosahování svých vlastních cílů. „Organizační struktura“ je jen výraz pro označení opakujících se způsobů chování individuí vůči sobě navzájem.

Toto východisko, jež je docela dobře přijatelné též pro všechny interpretativní sociologie, doplňuje teorie konfliktu svým důrazem na skutečnost, že zdroje jednotlivých individuálních i skupinových aktérů bývají velmi nerovné. V důsledku toho se při vyjednávání přijatelné podoby sociální reality ocitají ve více či méně nerovnoprávné pozici. To se netýká pouze direktivně shora ustavených organizací, ale rovněž těch organizací, které původně vznikly jakožto demokratické koalice ze sobě rovných členů. Lze dokonce po vzoru Webera konstatovat, že čím větší existuje tlak na rovnostářské rozložení kontroly a čím více se daří blokovat snahy jednotlivců o dlouhodobé uzurpování moci, tím silnější tendence k byrokratizaci dané organizace. Přímá demokratická participace na rozhodování v rámci organizace předpokládá rozptýlenost a autonomii materiálních a správních zdrojů, což bývá právě v případě formálních organizací předpoklad spíše nereálný.

Organizační struktura formálních útvarů bývá proto tak těžkopádná, že jejím účelem není podpora dynamičnosti rozhodování, nýbrž zajištění alespoň minimální možnosti koordinace aktivit velkého počtu zúčastněných. Možnost využít zdrojů neformálnosti sice činnost dynamizuje, často ji však zároveň odvádí od formálně stanovených cílů a usměrňuje koordinované aktivity jiným než oficiálně sledovaným směrem.

Organizační struktura je fakticky soustředěna kolem oblastí nejistoty, jejichž kontrola patří k prioritám určité části členů organizace. Čím úplněji jedinec anebo skupina kontrolují informace o oblastech nejistoty v organizaci, tím vyšší je jejich moc nad chováním druhých. To je další z důvodů, proč pohled na dění v organizacích prizmatem

jejích manifestních cílů není schopen zachytit právě to, co je pro skutečný život v organizacích nejcharakterističtější – mocenský zápas o ovládnutí jejich zdrojů a o jejich využití ve službě vlastním individuálním či skupinovým zájmům.

5.3. Organizace z pohledu interpretativní sociologie

Autorem prvního systematického pokusu aplikovat zásady interpretativní sociologie na studium organizací se stal na přelomu šedesátých a sedmdesátých let David Silverman (1970).

Silverman polemizuje se systémovým přístupem strukturního funkcionalismu, jenž v sobě skrývá silné nebezpečí reifikace, a to všude tam, kde líčí sociální systémy, jako kdyby ony samy myslely, rozhodovaly a jednaly. Systémový přístup nedokáže uchopit adekvátně problém změny, neboť předpokládá, že změna vychází z potřeb samotných aktérů, a nikoli z interakce určitým způsobem motivovaných aktérů. Přes své proklamace opomíjí systémový přístup širší sociální kontext, tedy společenské prostředí, ve kterém členové organizace žijí a jednají.

Silvermana ovšem neuspokojuje ani přístup teorie konfliktu. Oba pohledy jsou podle něj příliš jednostranné, oba vyzdvihují jako na-prosto univerzální pouze jedno výkladové schéma. Žádná organizace však není tvořena jedinou hrou, každá představuje komplikovanou sérii her. Obecně tedy nelze rozhodnout, zda je pro organizace charakterističtější právě konsensus, či naopak konflikt. Takový soud je vždy nutno testovat empiricky.

Pod vlivem Petera Bergera a Thomase Luckmanna chce Silverman výložit povahu a fungování formálních organizací jako příklad reality sociálně konstruované, sociálně udržované a sociálně méněné. „Formální“ systém organizací není ničím jiným než přechodným výsledkem minulých interakcí mezi aktéry a výsledkem jejich schopnosti přimět ostatní, aby akceptovali jejich vlastní definici situace.

Chce zkoumat, jak se vynořují organizační cíle coby symboly určené k legitimizaci jednání konkrétních aktérů v očích aktérů ostatních. Zeela Garfinkelovsky chápe cíle organizace jako kulturní nástroje, jichž lidé užívají, aby učinili své jednání zdůvodnitelným. Pod vlivem fenomenologie odkrývá za rutinním charakterem fungování organizací výsoce problematickou sérii sociálních konstrukcí založených na dlouhé řadě zamlčených, přijímaných i odmítaných předpokladů. Konečně pod vlivem Goffmana přistupuje k realitě organizací jako k sérii

koordinovaných výstupů aktérů, jejichž představení jsou nesena snahou idealizovat sebe sama v očích druhých.

Silvermanův přístup je namířen proti sociologům, kteří nereflektovaně přejímají laický výklad sociální skutečnosti a ve svých schématech pak reprodukují pouze to, co stejně každý dobře ví. Konkrétně při studiu organizací tento pohled přejatý od laiků bere za dané, že cíle organizací a jejich pravidla přicházejí odněkud zvenjšku, že mohou existovat odděleně od definic situací samotných aktérů a že je možné vysvětlit jednání členů organizací pouze jejich podmíněností těmito údajně vnějšími pravidly.

Podle interpretativního paradigmatu nelze na lidské jednání pohlížet jako na pouhý odraz systémových potřeb. Je naopak třeba vycházet z interakce, která probíhá tím způsobem, že aktéři přikládají významy svému vlastním jednání i jednání druhých. Takové výchozí stanovisko nepopírá, že sociální struktura organizace může být zakoušena jako něco utlačivého. Trvá však na tom, že i vnější tlaky závisí na významech, které jsou konečnou produkty lidské interakce, jsou v průběhu této interakce udržovány i měněny.

5.3.1. Organizace jako sociální konstrukt

Zatímco pozitivismus chápe chování aktérů jako více či méně bezprostřední odraz vnějších, objektivně daných organizačních struktur, interpretativní přístup pohled radikálně obrací. Chápe „vnější struktury“, tedy samotnou organizaci, jen jako nestálý a proměnlivý výsledek dočasných interakcí různé motivovaných aktérů snažících se především řešit své vlastní problémy. Sřetávání aktérů neprobíhá uzavřeno do prostoru zkoumané organizace. Jsou v něm vždy přítomny vlivy vnějšího prostředí, které je zdrojem významů, jež lidé sřetávají se v podmínkách organizací přikládají jednání svému i jednání svých partnerů.

Tento přístup tedy nevysvětluje průběh jednání zaměstnanců jako mechanickou reakci na jejich umístění v rámci organizace a na tlaky, které vůči nim v této pozici směřují. Snaží se naopak ukázat, jak se jejich jednání odvíjí od definic situace a od jejich vlastních cílů formovaných jejich dřívějšími očekáváními, spojenými zpravidla s jejich statutem vně organizace, i od jejich historických zkušeností, jež si odnesli z minulých interakcí. Tímto způsobem lze mimo jiné vysvětlit, proč se i ve zdánlivě identických sociálních situacích lidé chovají různě. V širším smyslu by měla tato výzkumná perspektiva přispět

k hlubšímu pochopení vztahu mezi světem práce a ne-práce, mezi fungováním organizace a poměry ve společnosti. Oproti systémovému přístupu strukturalního funkcionalismu se dostává do centra pozornosti interpretativního pohledu problematika vzniku, změny a přechodnosti sociálních konstruktů.

5.3.2. Vznik organizací a jejich proměny

Organizace nevznikají anonymně jako pouze další z funkcionálně naprogramovaných podsystemů systému společnosti. Jsou tvořeny konkrétními lidmi a je třeba se ptát, kdo tyto lidé jsou a co je k provozování určité organizace vede. Zároveň je třeba se ptát, v jakém vztahu stojí typ očekávání zakladatelů a typ legitimity, na niž organizace spočívá, vůči zásobě vědění charakteristické pro danou společnost.

Zakladatelé organizací, bez ohledu na cíl, který chtějí sledovat, přejímají z širšího společenského kontextu ideje o tom, co je nakolik účinné. V moderních společnostech, jejichž populace je vysoce urbanizovaná, relativně vzdělaná a zvyklá užívat prostředky peněžní ekonomiky, sázejí zakladatelé organizací především na finanční a intelektuální potenciál jako odpovídající formu zdrojů. Tyto nástroje budování organizací pak poznamenávají logiku celého jejich dalšího fungování bez ohledu na povahu cílů, jež mají být určitou organizací sledovány. Podobně i organizace s výrazně nonkonformními cíli se snadno byrokratizují, vznikají-li v prostředí moderních byrokratizovaných společností.

Velké množství pozitivisticky orientovaných studií zkoumá, jak pozorovatelné parametry organizační struktury (např. typ používané technologie, povaha autority, možnosti kariéry) ovlivňují chování členů organizací. Alternativní přístup z pozic interpretativních by vycházel naopak z předpokladu, že míra uspokojení zaměstnance není dána pouze vyšší odměny, ale především stupněm, v jakém se odměna odchyluje od toho, co bylo očekáváno, tedy od definice situace. Symbolická očekávání, která jsou do značné míry vytvářena vně samotné organizace, nabývají rozhodujícího významu: tam, kde jsou příliš vysoká, bývá míra uspokojení nižší než tam, kde jsou skromnější. Vysvětlovat míru uspokojení z pouhých parametrů organizace, tak jak to činí rutinně laboratorní výzkumy pracovního prostředí, není tedy zdaleka úplné.

Definice situací, které mají pro jednání aktérů rozhodující význam, se liší především v důsledku různé minulé zkušenosti aktérů, ať již

byla formována nezaměstnaností, venkovským původem, zkušenostmi s paternalistickým řízením apod. Líší se také v důsledku různosti jejich sociálních statusů (např. ženatý člověk, člen určité etnické či náboženské minority apod.). Tato vnesená očekávání jsou pak v prostředí organizace různě modifikována, některá z nich jsou dále rozvíjena, jiná redukována či potlačována. Za příklad studie, která zohledňuje proměny očekávání v závislosti na fázi životní dráhy, může sloužit práce zabývající se chronologií aspirací amerických automobilových dělníků (Chinoy 1955).

Důraz na statusovou a zkušenostní diferenciaci a odtud odvozenou diferenciaci očekávání zaměstnanců vůči jejich organizaci nabývá velkého významu v kontingenčních teoriích organizace, které tvoří vyústění manažerských teorií zejména posledního desetiletí (viz kap. č. 7).

Další oblastí velkého významu pro teorie inspirované interpretativním paradigmatem je přirozeně celá oblast organizační změny. Většina pozitivistických studií a studií systémových hledá zdroj organizačních změn vně samotné organizace. To nepřekvapuje, uvážíme-li, že organizaci chápou jako vysoce integrovaný celek střezící svou vnitřní rovnováhu, jež je možnými vnějšími vlivy ohrožována. Interpretativní přístup nepopírá závažnost vlivů přicházejících z vnějšího prostředí. Trvá však na tom, že tyto vlivy nepůsobí bezprostředně, jsou zprostředkovány opět skrze definice situace zúčastněných. Například to, zda jistá technologická inovace bude organizací přijata, není determinováno žádným neosobním procesem, pomocí něhož bude organizace automaticky maximalizovat svou účinnost, nýbrž bude ovlivněno příslušnou strukturou orientací zodpovědných členů. Celkový charakter vnějšího prostředí určuje pouze obecné limity (např. v prostředí nediferencované společnosti mohou stěžít vznikat vysoce specializované komplexní organizace), avšak uvnitř těchto mezí je možno tlaky prostředím interpretovat mnoha různými způsoby.

Z povahy interpretativních přístupů plyne, že za zvlášť významné vlivy prostředí je považován celkový charakter a zvláštnosti „zásoby vědění“, jež je příslušníkům dané společnosti k dispozici. Proto také Silverman doporučuje intenzivně zkoumat organizace jiných kulturních okruhů, jejichž svéráz může vrhnout nové světlo na mnohé rysy našich vlastních organizací, které jejich členové, ale i badatelé považují prostě za dané. Za pionýrskou studií v této oblasti je možno považovat například Abegglenovo zkoumání systému japonské továrny (Abegglen 1958).

5.3.3. Vztah členů k organizaci a strategie aktérů

Jak klasická fáze studia organizací, tak také reakce na ni vedená z pozic různých směrů „human relations“ vycházejí ze společného předpokladu, podle něhož zájmy organizace a jejích členů jsou v zásadě totožné, a zaměstnanci se tedy se svou organizací a jejími cíli v principu identifikují. Obě fáze se liší jen v doporučení typu odměn, s jejichž pomocí je možno míru identifikace zaměstnanců s jejich organizací dále zvýraznit. Interpretativní přístup naopak zdůrazňuje, že problém identifikace členů s jejich organizací patří k nejpřekérnějším. Motivový vedoucí k zapojení do činnosti určité organizace varují pochopitelně nejen podle typu organizace a podle potřeb jednotlivých členů, ale také podle významu, který různí lidé přikládají svému vlastnímu jednání a jednání druhých. Tento význam bývá odvozen z jejich obecnější percepcie smyslu dění ve společnosti, jež bývá zase funkcí jejich společenského statusu.

Navíc není vztah lidí k organizaci dán jednou provždy touto jejich „přirozenou“ orientací, kterou si přinašují zvenčí. Zkušenosti nabyté v rámci organizace mohou původní představy více či méně výrazně modifikovat. Například Dalton ve své klasické práci (Dalton 1959) ukazuje, jak se v rámci vrcholového manažmentu tvoří různé kliky nejen v důsledku orientací, které si řídící pracovníci do organizace zvenčí přinašují, ale také v důsledku různosti pozic, které v organizačním struktuře zaujímají.

Obecně platí, že na jedné straně vede lidi různost věku, schopností a jejich očekávání k tomu, aby viděli tutěž organizaci často ve značně odlišném světle, na straně druhé vede dělba práce a doprovodná izolace personálu v různých sektorech organizace ke zformulování často značně odlišných zájmů.

Odlíšné vnímání situace a odlišný vztah k organizaci se promítají do odlišných strategií, jež jsou používány jak vůči druhým členům, tak vůči organizaci jako celku. Strategie v tomto případě nutně neznamená plně racionální a do všech důsledků promyšlené chování, neznamená kontinuální vážení efektivitu zvoleného postupu. Strategií může být i jednání ve svých důsledcích jen málo promyšlené, dokonce i jednání rituální apod.

Burns a Stalker popisují defenzivní strategie, jež jsou používány, jestliže jsou existující mocenské a statusové struktury uvnitř organizace ohroženy náhlými změnami (Burns, Stalker 1961). Významnou úlohu v těchto strategických sehrává možnost disponovat žádanými nedostatkovými informacemi. I když se může zdát, že vedení organizace má dostatek těchto zdrojů, skutečnost je, že i nižší zaměstnanci

mohou být ve výhodné pozici. Zvláště dlouhodobí zaměstnanci mívají k dispozici informace, jimiž vedení disponovat často vůbec nemůže. Kromě toho je vedení nuceno delegovat na podřízené určité pravomoci a s nimi také určitou zodpovědnost. Jelikož žádné pravidlo nemůže pokrýt všechny případné situace, získávají podřízení další výhodu – mají možnost podle svých zájmů vyložit a aplikovat pravidla, která sami nevytvářejí. Nadřízení jsou tak ve více ohledech závislí na souhlasu podřízených kooperovat s nimi v rámci teže organizace.

Zmíněné obranné strategie nejsou podle Burnse a Stalkera zdaleka využívány jen pro dosažení běžných výhod typu jistoty práce, vyššího statusu a podílu na moci. Organizace kromě toho, že poskytují pole pro soupeření o uvedené nedostatkové zdroje, podílejí se též na vytváření image svých členů. Tato procedura zahrnuje „disciplinování členů“, tedy formování jejich charakteru a formování světa, ve kterém je jim souzeno se pohybovat. Obranné strategie jsou používány tam, kde toto dvojí formování je pro členy organizace či jejich část nepřijatelné. V extrémních podmínkách tzv. totálních institucí analyzuje tento proces Erwing Goffman (Goffman 1968).

5.3.4. Zpětná racionalizace systému rozhodování

Teorie omezené racionality lidského jednání (Simon 1945, 1958) analyzuje překážky kladené racionálnímu rozhodování na úrovni individuálního vědomí a zkoumá, jak lze tato omezení částečně kompenzovat právě pomocí formálních organizací. Na jiném místě však tentýž autor aplikuje stejný princip omezené racionality na rozhodování celých velkých organizací (Cyert, March 1963). Ukazuje, že ani ony nejsou vůči omezenostem lidského rozhodování imunní.

Organizace vykazují podstatné prvky racionality, neboť disponují sadou uspořádaných preferencí, podle nichž jsou schopny volit mezi alternativními způsoby chování. Přesto je míra jejich racionality omezena, neboť v nich zpravidla mezi sebou soupeří více různých preferenčních škál. Pouze vágnost jejich cílů obvykle umožňuje tuto neslučitelnost odlišných sad preferencí více či méně dovedně zastírat. Zdání racionality jejich chodu se tím uměle posiluje.

Interpretativní sociologové považují analýzu procedur zpětné racionalizace našeho jednání za podstatnou součást svého zkoumání. Vyplyvá to z jejich důrazu na rutinní a předracionální charakter sociálního jednání, tak jak ho chápe především fenomenologická sociologie. Proto je mechanismus zpětné racionalizace zajímavá i v rovině celých organizací.

Podle Silvermana neexistuje žádné kontinuitní zvažování a poměrování cílů a prostředků ani na úrovni organizací. Místo toho se organizace pouze snaží vyhnout nejistotám, jež přicházejí z okolního prostředí. Pohlížejí na ně optikou svých vlastních aktuálních problémů. Výsledkem je, že podobně jako Simonův „administrativní člověk“ řeší své problémy pouze uspokojivým, nikoli nutně optimálním způsobem, také organizace sledují logiku uspokojivosti. Teprve zpětně se snaží vyvinout dojem, jako by procedury jejich rozhodování od počátku sledovaly jedinou správnou cestu řešení objektivně existujících problémů.

Nový pohled na povahu organizací

Má-li sociologické poznání v některé své oblasti kumulativní charakter, je to nepochybně oblast studia organizací. Zatím nejrozsáhlejší pokus o syntézu dosavadního vědění představují práce francouzského sociologa Michela Croziera. Jeho knihy publikované v období posledních třiceti let organicky navazují na nejvýraznější trendy post-weberovského výzkumu organizací. Svou snahou pohybovat se na rozhraní mezi empirickou prací přímo v terénu a teoretickými generalizacemi nejšířšího dosahu je Crozier dobrou ilustrací celkového charakteru organizačních studií.

6.1. Fenomén byrokracie

Crozier se poprvé zabývá problematikou formálních organizací ve své práci z počátku šedesátých let nazvané *Le phénomène bureaucratique* (1963). Předtím publikoval drobnější studie z oblasti dělnického a odborového hnutí v Evropě a ve Spojených státech.

Označení „byrokratický fenomén“ rezervuje Crozier pro zjevně maladaptace, které jsou podle jeho názoru nutným doprovodným jevem fungování formálních organizací. Jedná se o Mertonovy dysfunkce, tedy o tendence uměle konstruovaných lidských organizací stávat se postupně stále nezávislejšími na cílech, kvůli nimž byly původně vytvořeny, a fungovat svou vlastní logikou. Crozier zde navrhuje na kritiku weberovské ideje racionálně fungující byrokracie, tak jak ji podal kromě Mertona zejména Selznick a Gouldner při popisu organizačních dysfunkcí a March se Simonem ve svém modelu omezené racionality lidského jednání.

Základním problémem řízení organizací, a tedy v jistém smyslu také hlavním problémem veškeré sociologie organizace je, podle Croziera, prostý fakt, že každá kooperace činností většího počtu lidí vyžaduje docilení nezbytné míry konformity ze strany všech zúčastněných, tedy i těch, kdo z koordinace profitují nejméně. Pro dosažení stanoveného cíle je nezbytné, aby všichni stejně respektovali pravidla, jež organizace zadává.

V historicky ještě nedávné době bylo velmi obtížné zajistit konformitu pouze dočasnou a specializovanou, převažovala jiná forma konformity – věrnost na celý život podepřená hrozbou použití fyzického

násilí. Demokratické společnosti učinila drastické formy vynucování konformity v běžných situacích nepoužitelnými, byly vyvinuty jiné způsoby osvojování konformních návyků, například prostřednictvím demokratizace školství, zmasověním konzumu, využitím prostředků hromadné komunikace apod. Tento vývoj umožňuje organizacím být tolerantnější a ohleduplnější vůči svým členům, neboť lze oprávněně předpokládat, že požadovaná minimální ochota ke konformnímu jednání je v populaci již přítomna.

Moderní formální organizace vyvinuly různé způsoby, jak si zajistit potřebnou míru konformity ze strany svých členů. Jedná se o opatření, která popisuje Max Weber ve svém ideálně typickém modelu byrokracie. Podle Weberova předpokladu měla být tato pravidla dostatečnou zárukou efektivního fungování organizace, ovšem za cenu postupné dehumanizace mezilidských vztahů v prostředí masové společnosti.

Došlo však k něčemu zcela jinému. Jak ukázal Merton a řada dalších sociologů, principy, na nichž je byrokracie založena, jsou silně dysfunkční, brzdí účinnost chodu organizací. Crozier na druhé straně ukazuje, že tyto principy nemají ani dostatečně silný dehumanizační potenciál, jak se zbytečně obával Max Weber. Zaměstnanci organizací se s nimi naučili docela pohodlně žít a obratně jich využívat pro dosahování svých vlastních cílů.

Crozier analyzuje mechanismus organizačních dysfunkcí, jako východiska používá zobecněného modelu Mertonova, Selznickova a Gouldnerova. Za byrokratickou přitom považuje každou organizaci, která v situacích, kdy některé ze zavedených pravidel nevede k žádáným výsledkům, nesáhne k tomu, aby od pravidla upustila, nýbrž lpí na něm s ještě větším důrazem. Byrokratický systém je tedy systémem, který ztratil schopnost korigovat své vlastní fungování na základě informací o svých omylech.

Crozier v této souvislosti analyzuje dva typické rysy formálních organizací, a sice neosobnost pravidel a centralizaci rozhodování, aby ukázal, že obě vedou zcela nutně a logicky k nastoupení bludného kruhu byrokratických dysfunkcí.

6.1.1. Bludný kruh byrokracie

Formální organizace mají tendenci upravovat a reglementovat nejrůznější aspekty svého fungování pomocí neosobních pravidel. Neosobní pravidla tak vymezují do nejmenších podrobností nejružnější funkce organizace a předepisují jejím zaměstnancům, jak mají postu-

povat v co největším počtu situacích, které mohou nastat. Určují rovněž způsoby výběru osob do funkcí, možnosti služebního postupu a podobně.

Čím více situací je však takovýmto způsobem reglementováno, tím více moci paradoxně ztrácení nad svými podřízenými. Také oni jsou vázáni pevnými pravidly, rozsah jejich možné libovůle je krajně omezen. Jejich pravomoc se omezuje na kontrolu náležitě aplikace předepsaných pravidel. Také naopak ovšem platí, že podřízení ztrácení možnosti nátlaku na své nadřízené, nadřízení nemožou porušit pravidla ani na jejich úkor, ani v jejich prospěch.

V důsledku existence neosobních pravidel je tak každý člen organizace chráněn zároveň před libovůlí svých nadřízených i před tlaky svých podřízených. Důsledek této situace je dvojitý. Každý je zcela osvobozen od všech pout osobní závislosti, zároveň je však zbaven každé možnosti vyvinout větší iniciativu a je naprosto podřízen pravidlům, která sám nevytvořil. Je jimi před druhými sice chráněn, je však jimi od nich současně také izolován. Právě tento druhý fakt Crozier zvlášť zdůrazňuje. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými tak ztrácení afektivní význam a jsou založeny na pouhé konvenci. (Crozier ví, že ve skutečnosti nebývá situace takto extrémně vyvinuta, jde mu však zatím jen o popis situace, která byla podle Webera jedním z předpokladů čistě racionálního fungování organizací).

Ideálně typická formální organizace se zároveň vyznačuje rozsáhlou centralizací rozhodování. Právě v centru je činná převážná většina rozhodnutí, pokud nejsou již dopředu vyřešena existencí neosobních pravidel. Pro organizaci jako celek je to výhodné, neboť tím mimo jiné uniká osobnímu tlaku ze strany spravovaných, kteří mohou být jednotlivými rozhodnutími dotčeni. Tito „poškození“ mohou však být v přímém kontaktu pouze s řadovými úředníky, kteří za rozhodnutí svých nadřízených neodpovídají.

Ještě závažnější je, že rozhodování, pokud je tímto způsobem centralizováno, je činné právě v těch kruzích, které jsou svým postavením vedeny přirozeně k tomu, aby připisovaly větší význam problémům souvisejícím s osudy samotné organizace. Centralizované rozhodování se tedy týká především vnitřních organizačních problémů, a to už proto, že právě ty znají vedoucí pracovníci zpravidla lépe než realitu vně jejich organizace. Rozhoduje se tedy například o zachování rovnováhy mezi jednotlivými částmi organizace, o metodách boje proti favoritismu a arbitrárnímu rozhodování, méně však už o problémech adaptace na prostředí a téměř vůbec ne o skutečné situaci v plnění vlastních cílů organizace. Kvalifikované zvážení těchto po-

sledních problémů by totiž vyžadovalo, aby rozhodnutí byla činěna na nižších úrovních, kde lze předpokládat důvěrnější znalost reality. V tomto bodě Crozier naráží na jeden z hlavních problémů fungování velkých formálních organizací, jehož bližší analýze se věnuje ve své další práci (Crozier 1970).

Z existence neosobních pravidel plyne určitá vertikální izolovanost každého člena organizace, která ho zároveň chrání před tlaky nadřízených i podřízených. Před tlaky shora i zdola se může odvolat na reglementující platnost věcných norem a předpisů. Zároveň hierarchické členění organizace znemožňuje vytváření neformálních skupin, které by mohly sdružovat příslušníky různých vrstev organizace. Jediná neformální skupina, která v těchto podmínkách může vykonávat a skutečně také vykonává tlak na každého člena organizace, je skupina jemu rovných, skupina zaměstnanců, kteří zaujímají podobou pozici jako on. Tlak skupiny kolegů se tak stává hlavním faktorem regulace té části chování, která už není určována dopředu neosobními pravidly.

Právě tlakem skupiny kolegů je nutno, podle Croziera, vysvětlovat rituální charakter chování byrokratů, které popisuje Merton. Rituální proměna prostředků ve své vlasní účely má pro byrokraty svou přitažlivost v tom, že jim umožňuje chránit se proti jiným skupinám i proti organizaci jako celku. Každá skupina v organizační hierarchii má zájem využít své relativní izolace vzhledem k nadřízeným i podřízeným proto, aby plně ovládla svou doménu a mohla ignorovat obecné cíle organizace. Přitom má sklon vytvářet ze své dílčí funkce účel sám o sobě. Byrokratický ritualismus je z tohoto hlediska významným prvkem skupinové strategie. Dovoluje skupině utvzovat se ve své výjimečnosti, dovoluje jí tvrdit, že právě její zvláštní cíle jsou ve skutečnosti cíli obecnými či alespoň že mají rozhodující význam pro dosažení cílů obecných. Kromě toho ritualismus posiluje solidaritu mezi členy skupiny.

Pěstování ritualismu je důležité pro jednotlivce zejména v těch organizacích, ve kterých možnosti postupu závisěji na jeho osobním statusu a na statusu celé skupiny, do které náleží. Naopak, k ritualismu by nebylo třeba sahat, pokud by osobní postup závisel na schopnostech prosazovat původní cíle organizace a na schopnostech podporovat věcnou komunikaci mezi jednotlivými hierarchicky uspořádanými patry organizace. Takto však byrokratické organizace nepracují.

Ani sebeintenzivnějším přidáváním neosobních pravidel a upevněním centralizace rozhodování se nečláří odstranit všechny zdroje nejistoty, které fungování organizací obsahuje. Na všech úrovních

stále zůstává jistý prostor pro rozhodování v záležitostech, u nichž je aplikování existujících pravidel z nějakého důvodu problematické. Kolem těchto přetrvávajících oblastí nejistoty se rozvíjejí paralelní mocenská vztahy a spolu s nimi meziosobní konflikty a meziosobní závislosti.

Skupiny kontrolující některý ze zdrojů nejistoty, to znamená některé z míst, v němž je zapotřebí samostatně rozhodovat, jsou mocensky zvýhodněny. Čím méně takových strategicky významných míst v určité organizaci existuje, tím je moc příslušných skupin vyšší. Jedním z paradoxních důsledků této situace je, že i zaměstnanci nízkého stupně mohou mít rozhodující roli při řešení důležitých záležitostí, a to jednoduše proto, že zaujímají strategicky výhodnou pozici přímo u zdroje nejistoty. Jedná se zejména o kategorii odborníků, jejichž úkoly mohou být stěžejně definovány a kontrolovány formálně nadřízenými úředníky.

Podstatným znakem byrokratické organizace je, že potíže, špatné výsledky a frustrace vyplývající z existence čtyř popsaných základních prvků, které Crozier analyticky rozlišil, mají tendenci vyvíjet stále nové tlaky, jež jen dále posilují klima neosobnosti a centralizace, z něhož se zrodily. Jinak řečeno, byrokratická organizace je organická, jejíž rovnováha spočívá na sérii vzájemně se posilujících bludných kruhů, které jsou stále nově plozeny atmosférou neosobnosti a centralizace.

6.1.2. Novost Crozierova přístupu

Jako východisko analýzy bludného kruhu byrokracie posloužily Crozierovi především závěry Mertonových a Gouldnerových výzkumů. V obojím případě šel však Crozier dále za své předchůdce v tom, že zdůraznil, nakolik jsou dysfunkčnosti byrokratických organizací dovedně využívány jejich členy.

Jestliže Merton považuje rituální chování úředníků za důsledek slabosti lidské povahy, která není schopna bránit se obrovským tlakům přicházejícím ze strany velkých organizací, vidí Crozier v rituálním chování naopak promyšlenou taktiku aktérů, kteří neváhají využít prostředí byrokratické organizace k dosažení svých osobních cílů. Merton omlouval chování účastníků objektivními okolnostmi. Crozier ukazuje, že úředníci nejsou oběťmi, ale spíše hráči, kteří záměrně sázejí na dysfunkční komplikace byrokratických ماشینérií.

Merton si všiml zejména neblahých důsledků byrokratické dysfunkčnosti pro organizaci jako celek: neschopnost navazovat uspokojivé vztahy s klienty, adaptovat se na měnící se podmínky prostředí, potíže s plněním stanovených úkolů, nízká produktivita práce a podobně. Neschopnost odstranit tyto negativní jevy přitom odvozoval ze skutečnosti, že řídicí pracovníci mají pro nápravu existujícího stavu věcí k dispozici zpravidla pouze ty prostředky, které nežádoucí stav způsobily, tedy neosobní pravidla a centralizaci rozhodování.

Crozier navíc tvrdí, že řadoví pracovníci, kteří jsou nuceni přímo v terénu čelit komplikacím plynoucím z dysfunkčnosti jejich organizací, nemají upřímný zájem dosáhnout větší autonomie, protože ta by pro ně zvýšila rizika plynoucí ze zodpovědnosti za samostatné rozhodování. Naopak, snaží se využít existující dysfunkce pro zlepšení své vlastní pozice jak vůči klientům, tak vůči své organizaci. Ve svém ambivalentním postoji k centralizaci se snaží prosadit vyšší míru adaptability organizace vzhledem k prostředí jen zcela výjimečně. Zpravidla jim jde naopak o to, fixovat ztrnulost, která je samotné do značné míry chrání.

Při doplnění Mertonova schématu dysfunkce a při revizi jeho pojetí ritualismu úředníků využívá Crozier Gouldnerových myšlenek o fungování punitivní byrokracie.

Neosobní pravidla, která jsou punitivní byrokracií běžně používána, bývají v sebeobraně aktivně využívána i těmi, k jejichž kontrole byla původně vyvinuta. Tlak na konformitu s pravidly tedy nevychází pouze shora, nýbrž zároveň i zdola. Podřízení využívají konformity s pravidly k obraně před svými nadřízenými. Podřízení tak ochotně přistupují na hru, která jim je vnucována, protože se naučili využívat ji ve svůj vlastní prospěch. Právě pomocí striktní aplikace neosobních pravidel jsou například schopni donutit své nadřízené, aby respektovali jejich osobní autonomii a důstojnost. Ritualní lpění na pravidlech jim umožňuje mimo jiné vyhnout se zodpovědnosti, která by plynula z rozhodování podle momentálních potřeb, z rozhodování, jež je vždy více či méně riskantní. Ritualistický byrokrat se skrývá za předepsaná pravidla jak ve vztahu vůči klientům, tak vůči vlastní organizaci. Tím, že se poddává ritualismu, nechává si vnutit taktiku, která pro něho není nevhodná. Ritualismus, tato příčina neúčinnosti fungování organizace, se stává účinnou taktikou úředníků v situacích, kdy nemají jiné prostředky, jak čelit nepředvídaným okolnostem a hrozbě sankcí za neadekvátní rozhodnutí.

Crozier podrobněji rozvádí rovněž Gouldnerovo schéma bludného kruhu zakrývání vztahů moci a posilování kontroly nad podřízenými.

Gouldner uvažoval o tom, že neosobní pravidla redukuje sice napětí, které by jinak plynulo z výkonu osobního dohledu, zároveň však umožňují podřízeným s pevnými normami různým způsobem kalkulovat. To vede ve svých důsledcích jen k dalšímu zvyšování kontroly a celý kruh se uzavírá.

Gouldnerem popsaný bludný kruh kontroly navíc umocňuje tendenci k centralizaci uvnitř organizace. Každý bezprostředně nadřízený orgán má snahu vyhnout se pokud možno konfliktům, které vyplývají z jeho kontroly bezprostředně podřízené skupiny, s jejímiž členy je nucen se každodenně stykat při rutinním zajišťování běžného chodu organizace. Zde vzniká snaha přesunout kontrolu na instanci, která je v organizační hierarchii natolik vzdálená kontrolované skupině, že s ní nepřichází do běžného kontaktu. Jestliže funkcionáři, kteří musejí z výsledků kontroly vyvozovat příslušná opatření, nejsou v bezprostředním kontaktu s těmi, kdo jsou kontrole podrobeni, napětí klesá a frustrace kontrolovaných se zmenšuje. Cenou za toto uklidnění je však jen další zvýšení centralizace kontroly a rozhodování. Gouldner tím ukazuje, že nevhody přílišné neosobnosti a centralizace jsou v byrokratických organizacích „řešený“ opatřeními, která jen dále posilují jak neosobní ráz organizace, tak stupeň její centralizace.

Crozier rozšiřuje Gouldnerův model analogicky s postupem, který použil také v případě Mertona. Ukazuje, že potíže, které plynou pro chod organizace, jsou zároveň pohotově využívány jejími členy pro posílení vlastních pozic v soupeření s druhými o podíl na moci. Například vzdalování kontrolní instance v rámci centralizace dokáže využít kontrolovaná skupina ke snadnějšímu zkruslování údajů o své skutečné činnosti.

6.1.3. Crozierovo pojetí byrokratické osobnosti

Crozier přichází s přehodnocením obrazu řadového člena byrokratické organizace. Namísto pasivního zaměstnance, jehož reakce jsou modelovány tlakem požadavků organizace – obraz, který se jen mírně měnil od Webera až po Mertona – dokonce i místo poněkud živěji reagujícího „lidského faktoru“ interakcionistů od Eltona Mayo až po Homanse, nastupuje poměrně agresivní aktér disponující svou vlastní strategií, který se snaží za všech okolností vytěžit ze situací maximum pro sebe bez ohledu na cíle a zájmy anonymní organizace. Přitom se snaží využít právě těch faktorů, které činnost organizace paralyzují, k posílení své vlastní pozice.

Croziet sám hovoří o tom, že Mertonovo líčení rituálního jednání se vztahuje spíše na starý typ byrokracie z počátku našeho století než na byrokracia současnosti. Klasická byrokracie skutečně měla snahu vyvíjet prosřednictvím barbarské drezúry u svých členů automatické reflexy posilované navíc blahovolným svolením k jejich doživotnímu existenciálnímu zajištění. Se změnou společenské atmosféry se stávají skupiny úředníků v moderních byrokracích mnohem samostatnější, ale i sebevědomější a agresivnější. Každá skupina se snaží vypracovat svou vlastní strategii, kterou pak používá ve vzájemném soupeření o ovládnutí příležitých oblastí nejistoty. Ritualismus v nových podmínkách není vnucenou deformací, poskytuje skupině prostředky k hájení jejich mocenských ambicí.

Obraz dravého a egoistického zaměstnance, který Crozier ve své analýze byrokracie načrtává, ho nutí polemizovat se stoupenci směru „human relations“, a zejména s tezí Lewinovy školy, podle nichž jsou sociální aktéři vedeni převážně altruistickou snahou kooperovat a nezištně participovat na společných rozhodnutích.

Podle Croziera vůle k participaci nebývá u podřízených zpravidla tak velká, jak se předpokládá. Postoj členů k participaci v rámci organizace je navíc dvojnásobný. Když stoupenci směru „human relations“ hovoří o atraktivnosti participace, zpravidla zapomínají, že pro člověka je mnohem snazší uchovat si nezávislost a integritu, stojí-li stranou rozhodování, než je-li vtažen do účasti na něm. Ten, kdo se uvolí participovat na řešení problémů, vystavuje se tlakům, rizikům a situacím, k nimž by jinak mohl zůstat vcelku lhostejný. Členové organizace tedy nepovažují zpravidla participaci za odměnu samu o sobě, jsou k ní ochotni pouze v případě, že za svou ochotu zúčastnit se na řízení dostanou ještě něco navíc.

Oproti rizikům plynoucím z účasti na řízení představuje byrokratická organizace, podle Croziera, velice šťastnou kombinaci relativní nezávislosti a bezpečí. Byrokratický systém chrání individuům pod podmínkou, že nebude hazardovat a snažit se vyvíjet jakoukoliv vlastní iniciativu. Uvnitř oblasti ohraničené pravidly mají ve skutečnosti jednotlivci naprostou volnost v tom, zda přispějí, či odmítnou podílet se na společné akci. Mohou participovat, anebo se naopak stáhnout do ústraní a vyčkávat, mohou se angažovat cele pro organizaci, či přispět pouze povrchně a ponechat si energii raději na vyřizování svých osobních záležitostí. Neriskují neúspěch a nemusejí čelit nepřátelství konkurentů.

Byrokratická organizace umožňuje převzít pouze omezenou míru participace a nevyžaduje zodpovědnost za vlastní rozhodování. By-

byrokratická organizace dokáže uspokojit zároveň dvě protikladné aspirace svých členů: dopřává jim alespoň určitý pocit účasti na společném díle a přitom jim umožňuje chránit do jisté míry svou nezávislost, která by byla faktickou participací a převzetím skutečné zodpovědnosti ohrožena. Skýtá jim zdání angažovanosti, aniž by je vystavovala rizikům plynoucím z angažovanosti skutečné. Toto důmyslné zajištění však není poskytováno zdarma. Členové byrokratického systému jsou sice chráněni, ovšem za cenu izolace od reality. Jsou chráněni proti sankcím ze strany skutečného života, to však zároveň znamená, že nedisponují ničím, co by jim dovolovalo měřit míru úspěšnosti jejich úsilí. Jediným měřítkem úspěchu, které jim zůstává, je ocenění ze strany jim rovných. Je to svět drobných pŮtek o prestiž v očích kolegů, které vyplňují velkou část jejich pracovní doby.

6.1.4. Problém změny byrokratické organizace

Již z úvodní Crozierovy definice byrokratického systému jakožto systému neschopného korigovat svou činnost v závislosti na svých omylech jsou zřejmá úskalí, na něž musí případné snahy o nápravu takového systému narážet.

Byrokratický systém se začíná orientovat na problémy změny, teprve když dysfunkce jsou již značné. Specifická zablokovanost systému komunikace, kterou Crozier rozebírá podrobněji ve své práci z roku 1970, způsobuje, že řídicí pracovníci nemívají k dispozici včasné signály o narůstající kritičnosti situace. Navíc v podmínkách, kdy i o sebezmenší změně musí být rozhodnuto v centru, je prakticky nemožné nastolit politiku změn postupných a permanentních. Jakmile je však jednou o provedení nutných změn rozhodnuto, postupuje byrokratická organizace následovně:

1. Každá změna se uskutečňuje zásadně směrem odshora dolů.
2. Každé přijaté opatření se týká všech částí organizace, tedy i těch, které nebyly dysfunkcemi příliš zasaženy.
3. Nařízení ohledně náprav posilují centralizaci, neboť ve své univerzálnosti ničí lokální zvláštnosti, které se stačily rozvinout v rámci předěšlého vývoje.

Vývoj byrokratických organizací má tedy svůj pravidelný rytmus, ve kterém se střídají poměrně dlouhá období stability a narůstající krize systému s náhlými a krátkými obdobími změn. Obě fáze se přitom doplňují v tom smyslu, že obě jsou jen dvěma jevy odlišnými momenty hlubšího procesu kontinuálního růstu neosobnosti a centralizace uvnitř byrokratického systému.

Jak vidno, Michel Crozier ve své práci z roku 1963 v podstatě přebírá Weberovu myšlenku o osudovosti stálého upevňování byrokratických struktur, nesdílí však přitom Weberovo přesvědčení o racionalitě a účinnosti fungování takových systémů v podmínkách kapitalismu. V tomto ohledu spíše přejímá a rozvíjí kritiku Weberovy koncepce, tak jak ji formulovali zejména Merton a Gouldner. Crozierovým vlastním přínosem je přitom podstatně změněný pohled na charakter jednání sociálních aktérů a docenění významu mocenské dimenze a konfliktů pro každodenní fungování formálních organizací.

6.2. Zablokovaná společnost

V práci *La société bloquée* (1970) se Crozier zabývá z větší části specifickými problémy francouzské společnosti. Lze zde však nalézt mnohé obecnější myšlenky, které mohou být použity na společnost trpící podobnými problémy.

Crozier vychází z Tocquevillovy kritiky všudypřítomné donucující administrativy, která chce vše předvídat, všim se sama pověřuje, vždy ví více o zájmech spravovaných než oni sami, je stále aktivnější a přitom stále sterilnější.

V této souvislosti Crozier vycleňuje dva hlavní znaky byrokratické správy:

1. Jde vždy o systém extrémně centralizovaný, nejedná se však ani tak o koncentraci moci na vrcholu pyramidy, jako spíše o distanci mezi těmi, kdo mají právo rozhodovat, a těmi, jichž se tato rozhodnutí budou týkat. Vrchol pyramidy má sice formálně nejvyšší moc, ta je však soustavně paralyzována nedostatkem pravdivých informací a živých kontaktů se skutečnou realitou. Ti, kdo rozhodují, nemají možnost dostatečně poznat praktické dopady, které z jejich rozhodnutí vyplynou. Ti, kdo by tyto znalosti měli, nemají zase moc rozhodovat. Tato situace prospívá oběma stranám. Řídící pracovníci se nemusejí bát, že by kdy pocítili důsledky svých rozhodnutí, podřízení zaměstnanci se nemusejí bát zodpovědnosti za zasahování do situace, jejíž komplikovanost velice dobře znají.

2. Tento systém je zároveň značně hierarchizovaný. Proniknout z jedné kategorie do druhé, vyšší, je zpravidla značně obtížné, komunikace mezi nimi je špatná. Zato existuje velice silný tlak každé skupiny na její vlastní členy. Takový systém má výhody stability a předvídatelnosti, je však krajně nepružný a vynucuje od svých členů

údržování předepsaných rutinních praktik. Hlavně však je tento systém neschopný korigovat svou činnost v závislosti na svých vlastních omylech. Úředníci tráví svůj čas v boji s důsledky nízké adaptability administrativy na okolní realitu. Tímto bojem však sami nikou adaptabilitu celého systému nijak nezvyšují, řeší jen některé její důsledky, nikoli vlastní příčiny.

Zablokovaná administrativa se vyznačuje metodou rozhodování, která je založena na špatné komunikaci. Tato komunikace je zaměřena mnohem více na to, aby redukovala silně vyvinuté pocity nedůvěry, které jsou charakteristické pro vyšší stupně správy, než na to, aby posilovala účinnost vlastních správních operací.

Podle Croziera lze zjednodušeně představit hierarchickou strukturu organizace v podobě tří nad sebou umístěných vrstev: vrstvy zaměstnanců, vrstvy podřízených kádrů a vrstvy řídicích pracovníků. Komunikace mezi nimi je blokována následujícím způsobem:

Řídící pracovníci jsou závislí na informacích, které jim poskytují střední kádry. Tito podřízení je ovšem ve svých zprávách klamou, protože při celkové nedostatku zdrojů, který je pro chod všech správních organizací typický, mají přirozený zájem zajistit co nejvíce zdrojů právě pro své oddělení. Řídící pracovníci dobře tuší, že nejsou schopni přinutit své podřízené k poskytování pravdivějších informací. Proto rozhodují tak, aby z jejich rozhodnutí vyplynulo co nejnižší riziko v případě, že jejich podklady byly skutečně mylné. V podstatě se snaží ve svém rozhodování od dodaných informací co nejvíce abstrahovat a přidržují se pouze obsahově prázdných formálních předpisů.

Reakce všech tří partnerů probíhá podle vžitého scénáře. Zaměstnanci, kterým bylo neadekvátním rozhodnutím ukřivděno, se rozhořčují na řídicí pracovníky. Podřízené kádry krčí rameny a zdůrazňují, že za nic nemohou, protože nerozhodují. Řídící pracovníci věří, že rozhořčení časem pomine, protože střední kádry nakonec uklidní zaměstnance využívající přitom zdrojů, jejichž existenci před řídicími pracovníky zatajily.

Crozier si klade otázku, jak je vůbec možné, že tak absurdní systém může dlouhodobě fungovat. Je to tím, že každý z jeho účastníků je zároveň obětí i komplicem. Řadoví zaměstnanci nechtějí být závislí přímo na nejvyšším šéfovi, cítí se být před ním chráněni mezivrstvou středních kádrů. Ty sice necítí zodpovědnost za opatření řídicích pracovníků vůči zaměstnancům, cítí však s nimi určitou solidaritu, která je spojuje jakožto podřízené. Střední kádry jsou chráněny proti svým nadřízeným v té míře, v jaké nadřízeným chybějí prostředky, pomoci

nichž by mohli zasahovat do jejich záležitosti. Konečně řídící pracovníci neriskují nic a za nic nenesou skutečnou zodpovědnost. Vždy se mohou konečně odvolat na mylné informace, které jim byly dodány od jejich podřízených.

Všichni zúcastněn preferují zablokovanost, která je všechny, i když každého jinak, zbavuje nutnosti riskovat a nést zodpovědnost. Je o model dokonalé institucionalizované ne-komunikace. Všechna blášení, oběžníky a statistiky v něm slouží více pro vlastní ochranu než pro informaci druhých. Pokud byly podniky řízeny paternalisticky, nedostatky komunikace zůstávaly skryty. Jakmile velké organizace našly liberálnější způsoby řízení, tyto nedostatky v komunikaci vynikly. Dnes, kdy technický pokrok otevřel zcela nové možnosti, bijí tyto nedostatky do očí nejvíce.

Crozier odhaduje, že struktura zablokované byrokratické organizace sterilizuje činnost nejméně dvou třetin aparátu. Tyto dvě třetiny jsou proměněny v jakousi ochrannou mezivrstvu, jejíž skutečnou funkci je znemožňovat kontakt mezi řídícími a výkonnými složkami organizace. Tato mezivrstva ochraňuje řídící složky před tím, aby kdy poznaly zhubné účinky svých rozhodnutí, a ochraňuje výkonné pracovníky před rozhodováním, protože v jejich situaci by důsledky svých rozhodnutí pocítit mohli. Ochranná mezivrstva zbavuje oba póly zodpovědnosti, aniž by jí ovšem brala na sebe. Existence této ochranné vrstvy, která má tak blahodárné účinky na nadřízené i podřízené, je nepřijemná pouze v tom smyslu, že směřuje veškerou aktivitu organizace pouze na její vnitřní problémy plynoucí ze hry hrané v rámci organizační hierarchie. Nezbyvá pak energie na řešení problémů, kvůli kterým organizace vlastně původně vznikla.

6.3. Aktér a systém

V práci *L'acteur et le système* (1977) napsané společně s rakouským sociologem Erhardem Friedbergem se Crozier pokouší interpretovat výsledky bádání o organizaci ze šedesátých let a z první poloviny let sedmdesátých. Činí tak pomocí výkladových schémat postmertonovské teorie sociálního jednání. Výsledkem je původní koncepce organizovaného (kolektivního) jednání lidí.

Autoři vycházejí z prostého faktu, že lidé jsou nuceni kolektivním úsilím řešit problémy, které před ně staví nutnost přežití v přírodním prostředí. Za tímto účelem si vytvářejí také organizace, tedy struktury, které mají umožnit koordinované jednání. Způsob, jímž jsou tvořeny organizace jako nástroje řešení určitého problému, ovšem už sám

o sobě zároveň diktuje určitou, více nebo méně šťastnou logiku tohoto řešení. Teoreticky je dost dobře možné uspořádat kolektivní síly pro řešení určitého problému více různými způsoby. Logika činnosti jedinou vzniklé organizace však bude vždy určovat logiku řešení problému. V krajním případě může být organizační nástroj pro řešení určitého problému zkonstruován tak nešťastně, že fakticky tomuto řešení brání.

Pozitivismus minulého století byl přesvědčen, že s pomocí vědy lze nalézt pro každý problém jeho optimální řešení. Neopozitivismus kybernetiky k tomu později připojil iluzi, že umělé lidské konstrukce mohou být exaktně řízeny z jediného centra. Kybernetické modely aplikované ve společenských vědách přitom ignorují strategický charakter dílčích lidských interakcí probíhajících na všech úrovních organizačních systémů, interakcí, které jsou prakticky neovladatelné z jediného řídicího centra. Jedním ze základních tvrzení Croziera tedy je, že neexistují a v principu ani nemohou existovat zcela kontrolované sociální systémy.

Sociální aktéři, z nichž jsou tyto systémy složeny, vždy disponují jistou mírou svobody, kterou užívají strategickým způsobem ve svých vzájemných interakcích. Logika jejich interakcí přitom podléhá nahodilostem omezené racionality, která je lidskému jednání vlastní. Kybernetické modely založené na principech úplné racionality nemohou proto skutečný průběh jednání adekvátně postihnout.

Jsou-li uvedena tvrzení přenesena do roviny formálních organizací, vyplývá z nich neudržitelnost přísně racionalistického pohledu na chod organizací. Crozier konstatuje, že zpravidla bývá přeceňována jak případná účinnost, jíž mohou organizace dosáhnout, tak také případné ohrožení svobody, kterým mohou člověka postihnout. Argumentuje zde podobně jako v práci „Byrokratický fenomén“: zaměstnanci organizace se nepřizpůsobují pasivně tlakům a okolnostem, jímž jsou vystaveni, mají naopak schopnost využívat tyto tlaky ke své obraně a obracet je zpět proti instancím, které je původně použily.

V této souvislosti Crozier formuluje metodologicky velice plodnou myšlenku, podle níž nelze podobu dnešních organizací odvodit z přísně racionálního plánu jejich případných zakladatelů, nýbrž je třeba ji zkoumat jako produkt víceméně nesystematické obrany vůči živelným, neformálním praktikám členů organizací usilujících o zvýšení své vlastní moci, a to jak na úkor klientů, tak organizace samotné. Jinými slovy, struktury dnešních formálních organizací nebyly vymyšleny jako rafinovaný útok na humanitu vedený pod zámlinkou růstu čistě technické účinnosti, jak předpokládá Max Weber. Dnešní podoba

formálních organizací se vyvinula postupně ze snahy zachránit alespoň minimum výhod plynoucích z koordinace činnosti většího počtu lidí, zachránit jednou vzniklé organizace před egoistickými nároky jejich členů.

Jestliže nedokonalá, chronicky dysfunkční, zablokovaná podoba dnešních formálních organizací je vlastně z větší části důsledkem nitschovské ambicemi jednotlivců, neplyne z toho, že by Crozier před mocenskými organizací snad odsuzoval. Člověk v organizaci se nesnaží využívat zdrojů nejistoty snad proto, že by byl od přírody zlý či že by byl zkažený dodatečně společností. Musí se snažit získat pod kontrolu příhodné zdroje moci, pokud vůbec chce zůstat autonomním aktérem a nezměnit se v pouhý prostředek k uskutečňování cílů, které sám neformuloval.

Crozier zde vlastně vyslovuje z metodologických pozic weberovské nehodnotící sociologie stanovisko, které je ovšem obsahově zcela protikladné Weberovým názorům. Weber bez hodnotícího komentáře popisoval, jak mechanismy byrokratického rozhodování ignorují ve jménu vyšší efektivity lidskou stránku vyřizovaných záležitostí. Crozier, opět bez hodnotícího komentáře, naopak popisuje, jak pod tlakem typicky lidských způsobů myšlení a jednání jsou organizace zatlačovány stále znovu do defenzivy, jak jsou nuceny reagovat způsobem, který poškozují jejich efektivitu, jak v obraně před agresivním lidským faktorem upadají do bludných kruhů byrokratických dysfunkcí.

Podle Webera organizace připravují člověka stále více o jeho lidskost, podle Croziera člověk připravuje organizace stále více o jejich racionalitu.

Crozier ovšem v žádném případě nechápe existující organizace jako prosté hříčky libovůle jejich členů. Opakovaně zdůrazňuje, že analýza organizovaného jednání nemůže vycházet ani z jakýchkoli vštěurčujících organizačních struktur (pozitivistický přístup), ani z apriorních postulatů o svobodě lidského jednání (interpretativní paradigma).

Lidské jednání má „kongruentní“ charakter, závisí tedy jak na kontextech a tlacích existujících struktur, tak na jistých možnostech volby ze strany aktérů. Aktéři mají ovšem pouze limitovanou svobodu a jejich rozhodování se řídí omezenou racionalitou. Crozierův popis zásad strategie jednání přitom prozrazuje značně různorodou inspiraci.

6.3.1. Zásady strategie jednání

Jednající vycházejí jen zřídka ze zcela jednoznačné a dopředu zformulovaných cílů, ještě řídkěji mají již na počátku k dispozici celé koherentní projekty vlastní akce. Jejich cíle bývají více či méně nejednoznačné, více či méně explicitní, více či méně si protičejí. Mění je v průběhu jednání, často je nepředvídané vedlejší důsledky jejich jednání nutí původní cíle přehodnocovat. To, co vystupuje v jednu chvíli jako prostředek, stává se vzápětí cílem a naopak.

Toto chování je přesto výrazně aktivní. I když je jednající vždy ve své svobodě omezován, zcela determinován nebývá nikdy. Dokonce i pasivita může být v jistém smyslu výsledkem jeho aktivní volby.

Chování má vždy svůj smysl. I když není vždy racionální ve vztahu ke svým cílům (vínou omezené racionality mohou být zvoleny zcela neadekvátní prostředky), bývá nicméně racionální vzhledem k chování daných aktérů (snaží se je například využít pro dosažení vlastních cílů).

Chování je vždy jednotou dvou aspektů: prvku ofenzivního a defenzivního. To znamená, že jednající zároveň využívá všech příležitostí ke zlepšení své vlastní situace a zároveň se snaží podržet určitý rozsah svobody, která je nezbytnou podmínkou každého aktivního projevu.

V popsaném chápání charakteru racionality lidského jednání se u Croziera projevuje opět příznačný posun oproti pojetí Maxe Webera. Podle Webera existovala přímá úměra mezi mírou racionality jednání a mírou jeho předvídatelnosti. Weber, který vycházel ze stanoviska efektivně fungující organizace, očekával od racionálně jednajících takové vlastnosti, které umožní nadřazeným s vysokou zárukou jistoty kalkulovat s reakcemi jejich podřízených. Oproti tomu Crozier pohlíží na formální organizaci jako na sadu kompromisů, které bylo nutno učinit, aby se zabránilo jednajícím uzurpovat moc v takovém rozsahu, že by to znemožňovalo kolektivní akci. Z hlediska jednajících aktérů přitom rovnice mezi racionalitou a předvídatelností vůbec nemusí platit. Naopak, jako aktér může mít velice rozumné důvody pro to, aby byl pro druhé průběh mého jednání jen obtížně předvídatelný. Vytvářím tím nové zdroje nejistoty, které mohu kontrolovat jediné já sám a které mohou zvyšovat moji moc nad těmi, jejichž jednání předvídám bezpečně.

6.3.2. Zdroje nejistoty

Crozier vychází z koncepce Herberta Simona, který spatřuje hlavní příčiny organizací v systematickém omezování plochy pro rozhodování, které v nestrukturovaných formách nadmíru přetěžuje omezené kapacity lidské racionality, a to zejména při řešení komplexnějších problémů. Crozier doplňuje Simonovy úvahy o mocenský aspekt.

Při veškeré snaze o reglementaci co největšího počtu situací a o co nejužší centralizaci rozhodování zůstávají i v neformálnějších organizacích jisté „zóny nejistoty“, tedy oblasti, které nemohly být z nějakého důvodu pokryty doporučenými, prefabrikovanými rozhodnutími. A jednotlivci i celé skupiny se snaží tyto oblasti kontrolovat, protože v nich oprávněně spatřují prostor, který mohou využívat pro své vlastní strategické cíle. Čím méně takových zdrojů existuje a čím větší význam mají pro chod celé organizace, tím je jejich ovládnutí více ceněno a tím více moci držitelům přinášejí. Crozier rozlišuje čtyři velké zdroje moci odpovídající čtyřem různým typům zón nejistoty, jejichž zajištění je zvlášť důležité pro chod organizací:

1. Zóny nejistoty založené na nutnosti zvládnout určitou specializaci odbornou či funkční, která je nezbytná pro řízení organizace. Expert disponuje věděním, které mu umožňuje řešit jisté problémy, jež jsou významné pro chod organizace. Jestliže na jeho zásahu závisí chod určitého sektoru, může své vědění poskytovat za protislužbu, která mívá podobu jistých výhod či privilegií. Koneckonců platí, že prakticky každá osoba uvnitř organizace má pod svou kontrolou určité minimální zdroje nejistoty právě tohoto typu. Stačí, má-li minimální zkušenost s chodem organizace, uvážíme-li, že při jejím nahrazení jinou osobou je organizace nucena hradit výdaje na vyhledávání nových vhodných uchazečů.

2. Oblasti nejistoty pokrývající styčné body mezi organizací a jejím prostředím. Každá organizace musí ustavit své vztahy vůči prostředí, z něhož čerpá nezbytné zdroje a jemuž prodává své produkty a služby. Ti jednotlivci (či celé skupiny), kteří jsou schopni v této oblasti zprostředkovat a „domestikovat“ ji ve prospěch organizace, mají právě z tohoto titulu pro organizaci zvláštní význam. Mohou působit jako jasci tlumočníci mezi organizacemi, jejichž logika se navzájem liší, či si dokonce odporuje.

3. Oblasti nejistoty, které předpokládají zvládnutí komunikačních dovedností. Ovládání je ti, kdo jsou schopni kontrolovat průběh informací v té míře, že mohou například zpozdit, přefiltrovat či zkomolit

informaci nezbytnou pro činnost jiných zaměstnanců či částí organizace.

4. Oblasti nejistoty, které jsou založeny na využití obecných organizačních pravidel. Neosobní pravidla jsou v principu samozřejmě určena k potlačení existujících zdrojů nejistoty. Paradoxem je, že tato pravidla nejenže neodstraňují všechnu nejistotu z rozhodování, ale navíc přispívají ke vzniku nejistot nových, kterých mohou využít právě ti, jejichž jednání mělo být pravidly regulováno.

Právě poslední z uvedených případů je zvlášť charakteristický pro Crozierův způsob argumentace. Crozier popisuje vyjednávání a smlouvání, které bývá sjáto s aplikací obecných pravidel na konkrétní případy. Obecně se připouští, konstatuje Crozier, že pravidla jsou prostředkem, který mají k dispozici nadřízení proto, aby dosáhli konformního jednání u svých podřízených. Tím, že pravidla podrobně vymezují, co mají podřízení činit, redukuje rozsah jejich volnosti a posílují tak moc nadřízených.

Na celý vztah lze však pohlížet také z jiného hlediska. Pravidla, která redukuje volnost podřízených, omezují zároveň také rozsah možné libovůle nadřízených. Vymezují například zcela přesné případy, ve kterých mohou nadřízení použít vůči svým podřízeným určitých sankcí. Pravidlo se tak lehce stává prostředkem obrany podřízených před libovůlí nadřízených. Jestliže podřízení umějí pravidel šikovně využít, mohou získat určitou moc nad svými nadřízenými.

Nadřízený bývá posuzován podle kvality služeb, které poskytuje jeho oddělení. Pro dobrý chod oddělení je však zpravidla třeba učinit více, než co je předepsáno pravidly. V tomto ohledu je nadřízený v citelné nevýhodě, jestliže nemá prostředky, jež mu umožní obdržet od podřízených vyšší výkon, než činí minimální výkon předepsaný normou. V této situaci může využít toho, že zpravidla mívá k dispozici nikoli jedno, nýbrž větší množství pravidel. Jestliže bude tolerovat nedodržování některých z nich, má v ruce prostředek pro vydírání svých podřízených. Může jim pohrozit tím, že svou toleranci v jistých ohledech přestane uplatňovat, nepodají-li oni vyšší výkon v oblasti, o které se mu právě jedná. Tato taktika bývá úspěšná, pokud v ní nezajde příliš daleko, neboť tím by své podřízené vyprovokoval ke striktnímu dodržování všech pravidel a jeho osobní vliv by rázem upadl. Crozier uzavírá, že moc neosobních pravidel nespočívá ani tak v obsahu toho, co předepisují, jako spíše v možnostech vyjednávání a dokonce určitého vydírání, které svou existencí umožňují.

Analýza různých typů zdrojů nejistoty má Crozierovi umožnit prozkoumat za oficiální fasádu formálních organizací. Zkoumá, jakým

způsobem aktéři využívají oblasti nejistoty pro své vlastní zájmy a jak se přitom snaží vnútit druhým co nejvíce ze svých vlastních cílů a orientací. Mapuje přitom paralelní mocenskou strukturu organizací souběžnou s tou, která je jako legitimní kodifikována v oficiálních organogramech.

Opět se ukazuje, k jak značnému posunu v chápání povahy organizací dochází u Croziera ve srovnání s klasickým taylorovským modelem. Organizace již není chápána jako mechanické soukolí, jehož části jsou uváděny do koordinovaného potybu silou jednotné racionality vycházející z centra a propočítané na zajištění potřeb integrace a adaptace celého organizačního systému. Crozier chápe organizaci jako pole otevřené rozvoji konfliktů všeho druhu a její fungování líčí jako permanentní střetávání agresivních aktérů řídicích se svými osobními strategemi, které si vypracovávají, vybaveni jen svými prostředky omezené racionality. Zájmové konflikty, jež jsou tímto střetáváním relativně svobodných vůlí neustále oživovány, jsou určitým výkupným, jež musejí organizace platit za to, že vůbec existují. Je to cena, kterou je nutno zaplatit za kooperaci aktív, k níž se uvolují jinak nezávislí jednotlivci.

6.3.3. Crozierův vztah k funkcionalismu a k interpretativní sociologii

Crozierova koncepce je silně polemicky zaměřena vůči systémovým analýzám, které připodobňují organizace k organickým či kybernetickým samoregulujícím se systémům a předpokládají, že jejich integrace a koheze je dána jaksi přirozeně a automaticky. Soudržnost crozierovské organizace je oproti tomu v každém okamžiku vysoce problematická. Není předem pevně daným rámcem, který by určoval, kam až mohou jít iniciativy aktérů, ale spíše naopak, je kompromisním produktem jejich iniciativ, které jsou orientovány nikoli výhradně na plnění cílů organizace, ale spíše na využití šancí, které jednotlivcům postavení v organizaci skýtá pro sledování vlastních osobních cílů.

Organizace jsou tak neustále ohrožovány nikoli snad okolním prostředím, nýbrž odstředivými tendencemi svých členů, kteří se při sledování často protichůdných osobních strategií snaží ochránit a spíše ještě rozšířit svůj vlastní manévrovací prostor a omezit svou závislost na druhých. Z tohoto hlediska lze dokonce tvrdit, že organizace existují ani ne tak díky jednání svých členů, nýbrž spíše navzdory jejich jednání.

Crozierovy místy poněkud cynické analýzy ukazují, že pokud chce sociolog věrně zkoumat sociální realitu, nemůže si dovolit moralizovat více, než kolik moralizují objekty, které zkoumá.

Crozier odmítá mechanická a deterministická pojetí organizací, včetně jejich zjemnělé strukturálně funkcionální varianty. Přiznává strukturálnímu funkcionalismu, že řada jeho klasických pojmů (zejména koncept normativní integrace jednání a koncept sociálních rolí) umožnila ve své době překonat mechanické výklady fungování organizací a poskytl nástroj pro jejich realističtější analýzu. Veelku však omezenost mechanistického pohledu tyto pojmy nepřekonalý: stabilitu organizací, kterou spíše přecenily, se nepokusily seriózněji vysvětlit, braly ji prostě za danou.

Crozierův důraz na svobodu a pouze omezenou podmíněnost lidského jednání, právě tak jako úloha, kterou přisuzuje různým formám vyjednávání a smlouvání při zajištění fungování organizace, přivádí jeho stanovisko do blízkosti fenomenologicky orientované sociologie. Crozier však není fenomenologický sociolog, od tohoto směru ho dělí řada zásadních výhrad. Především: fenomenologové, etnometodologové a interakcionisté se dostatečně nezabývají mechanismy, které dokáží zajistit, že chování většího množství sociálních aktérů může být integrováno v rámci určité organizační struktury. Jsou natolik fascinováni mnohotvárností strategií používaných v různých situačních kontextech, že opomíjejí mocné vnější tlaky, které tyto kontexty ve významné míře spoluvytvářejí. Jinými slovy, ignorují specifickou povahu organizací jako nadosobních sociálních výtvorů. Pokud se otázce sociální integrace zcela nevyhýbají, snaží se ji řešit poukazem na vzájemné přizpůsobování probíhající mezi aktéry neustále v průběhu jejich integračních výměn. Takové je například stanovisko Davida Silvermana (1970). Jednostrannost přístupu strukturálního funkcionalismu na straně jedné a interakcionistických proudů na straně druhé nechává nezodpovězenou otázku, jak je možné, že zaměstnanci organizací sice nejsou ochotni slevit nic ze svých egoistických zájmů, které stojí často v přímém protikladu k cílům organizace, přitom však akceptují svou účast na fungování organizace a podřizují se ve větší nebo menší míře jejím pravidlům.

Odověď lze najít v charakteru pravidel, jimiž se chod organizace řídí. Tato odpověď plyne ostatně z předchozích Crozierových úvah. Členové organizací se snaží využít pro své zájmy těch možností, které jim organizace poskytuje. Příhodné možnosti nalézají přitom přímo ve struktuře organizací. Tyto možnosti jim organizace nenabízejí ze své dobré vůle. Jsou často právě důsledkem nedokonalých opatření, která

byla dříve přijata s tím cílem, aby se členům organizace ve sledování jejich zájmů zabránilo.

Členové organizace, kterým se podaří některý ze zdrojů nejistoty ovládnout, využívají moci, která jim z toho plyne, aby dále zvýšili své výhody na úkor druhých. Mohou to však činit jen určitým způsobem a po určité mez. Nabyté moci mohou totiž užívat, jen pokud jsou schopni „pokračovat ve hře“. To předpokládá respektovat ty organizační struktury, které byly v předchozím vývoji vytvořeny právě proto, aby brzdily zneužívání moci, která z členství v organizaci plyne.

Strukturální prvky formálních organizací (neosobní pravidla, hierarchie pozic, centralizace, dělba kompetencí apod.) nejsou dílem jakéhosi bájného zakladatele, který měl geniální schopnost racionálně je do posledního detailu navrhout. Myslitelé, kteří v minulosti uvažovali o ideálním uspořádání organizací nejrůznějšího druhu, se zpravidla na jejich faktickém fungování nepodíleli. I uměle vytvořené organizace se vyvíjely mnohem spontánněji, než se má obvykle za to. Dnešní struktury jsou produktem dřívějších vyjednávání, která probíhala za neustálých změn v konstelaci sil mezi jednotlivci, skupinami a organizací jako celkem. Představují tedy jakési vcelku provizorní institucionální řešení problémů vyvolávaných potřebou kooperace.

Přihlédneme-li k jejich původu, je zřejmé, že znaky či strukturální prvky formálních organizací nejsou neutrálními produkty rozhodnutí nezaujatých zřizovatelů vedených pouze zájmem obecné prospěšnosti. Naopak, protože jsou produktem minulých mocenských střetů, privilegiují i do budoucna jedny aktéry na úkor druhých.

Odtud lze mimo jiné lépe pochopit potíže, s nimiž se pravidelně potýkají ti, kdo chtějí organizaci změnit. Každá organizační změna znamená ve skutečnosti mnohem více než pouhou úpravu organizogramu. Může znamenat restrukturalizaci podstatných oblastí nejistoty a tím i mocenských zdrojů, které jsou schopny jednotlivé skupiny v rámci organizace mobilizovat pro potřeby svého vyjednávání. V tom tkví kořeny známé rezistence vůči změně, na niž pokusy o organizační reformy zpravidla narážejí.

6.3.4. Použitelnost konceptu hry pro studium organizací

V analýzách teoretiků organizace přezívají koncepty sociálních rolí a sociálních struktur jako dědictví strukturálního funkcionalismu. Crozier navrhuje nahradit tyto podle jeho názoru ne zcela adekvátní nástroje analýzy organizační konceptem hry.

Hra je nástroj, který lidem umožňuje regulovat jejich kooperaci, je to významná pomůcka organizované akce. Hra smiňuje svobodu a do nucení. Hráč zůstává svobodný, musí však, chce-li vyhrát, přijmout strategii, která bude respektovat herní pravidla. Jinými slovy, aby prosadil své zájmy, je nucen akceptovat jistá donucení. Podobně lidé v organizaci nejsou podrobeni přímému komandování, jejich jednání je řízeno volněji: přijali jistá pravidla společné hry, skrze něž se každý snaží sledovat svůj vlastní zájem. Tato pravidla jsou na jedné straně ovlivněna kulturním modelem dané společnosti, na straně druhé jsou připůsobena kapacitě hráčů. Jejich hlavním zdrojem je však kodifikace výsledků minulých zápasů o moc mezi jednotlivými částmi organizace a organizační jako celkem. Jestliže tedy hráči chtějí vyhrát, musejí respektovat pravidla organizace a tím zároveň se sledováním vlastních zájmů naplňovat i zájem této organizace, tedy cíle, pro které byla organizace původně zřízena.

Koncepcí rolí se zdá být Crozierovi příliš deterministická, nezapře svůj strukturálně funkcionalní původ. Teorie rolí dokáže vystihnout pouze typ hry, která by dovolovala hráčům používat jen jedinou, a sice druhými očekávanou taktiku. Každé neočekávané jednání by vedlo k vypadnutí z role a nebylo by tedy prostředky teorie rolí analyzovatelné. Oproti tomu hra obvykle připouští v rámci svých pravidel používání mnoha různých taktik, právě ty nejméně očekávané bývají často neúspěšnější. Každé neobvyklé jednání nemusí být nutné deviantní, jak to sugeruje funkcionalistické chápání sociálních rolí. Neobvyklé jednání, pokud respektuje pravidla, může být spíše výrazem tvůrčí inovace než výrazem patologické úchylnky. Výběr strategie závisí na kapacitě aktérů, na momentální situaci a na rozložení sil, které jsou ve hře. Strategie přijaté v rámci téže hry a pro dosažení téhož cíle se mohou velmi výrazně lišit, aniž by některá z nich byla méně legitimní než jiné.

Crozierovo pojetí je nesporně dynamičtější ve srovnání s klasickou teorií rolí, která nedokázala vinou svého normativního pojetí vysvětlit například problém sociální změny. Vycházela z očekávaného jednání jako z něčeho kulturně závazného a již dopředu jednoznačně daného. Vyjdeme-li naopak z existence množství přípustných strategií, lze tím mimo jiné vysvětlit, jak se v průběhu času obsah těchto rolí mění. Došlo jednoduše k převládnutí nového typu strategie, který byl za státního vymezení rolí uplatňován jen minoritně, prokázal však svou účinnost ve změnách podmínek. K takovým změnám nedochází v důsledku nárazových rozhodnutí, nýbrž nepozorovaně, v průběhu

mnoha interakcí, kdy jsou odzkoušeny nejrůznější varianty vhodného jednání.

Hlavní přednost plynoucí z analýzy prováděné v termínech strategii a her lze spatřovat v tom, že umožňuje vzít do úvahy donucující a přestrukturovaný charakter kolektivního jednání a zároveň položit důraz na přirozenou lidskou snahu pokoušet se v každé situaci nezávislou volbou získat maximum toho, co je dosažitelné.

Nové pohledy na požadavky řízení – kontingenční teorie

Klasická fáze manažerské teorie reprezentovaná Taylorem a jeho školou chtěla formulovat zcela jednoznačné požadavky, které by vyhovovaly potřebám řízení jakékoliv formální organizace. Kritická reakce na tuto školu představovaná oběma vlnami směru „human relations“ zpochybnila sice prakticky všechny požadavky taylorismu, postupovala však nadále v jeho duchu v tom smyslu, že usilovala formulovat pravidla s univerzální platností vhodná pro jakýkoliv typ komplexních organizací. Pouze proti představě organizace jako striktní formální hierarchie ovládané ekonomickými principy byla postavena idea řízení jako sociálního procesu, byla vyzvednuta myšlenka konzultace, participace, konsensu podřízených. Vedle striktně vedené vertikální linie komunikace byl oceněn význam méně formalizované a rovnostářšší komunikace horizontální. Změnil se i pohled na vztah zaměstnanců k organizaci: zamětnání již není považováno výhradně za zdroj obživy, je pojato mnohem širěji jako místo významné zkušenosti s kooperativní akcí.

V reakci na tyto výhrady se rozvíjí neoklasická linie manažerské literatury. Usiluje o rozvinutí klasického přístupu a o jeho prohloubení pomocí studia lidského chování. Zároveň klade důraz na historický přístup, jenž by studoval podobnosti mezi různými typy organizací a snažil se odtud získat obecné generalizace. V rovině praktických požadavků se snaží navrhnout způsoby, jak učinit práci zajímavější a dát zejména nižším řídicím pracovníkům více autonomie a větší prostor pro samostatné rozhodování.

Společným prvkem neoklasických přístupů je snaha podepřít obecná tvrzení klasické teorie řízení výsledky empirických výzkumů. V souvislosti s prohloubeným studiem lidského chování v organizacích se tak dostávají do centra pozornosti kategorie taylorismem opomíjené: participace, percepce, interakce (viz např. W. G. Scott 1962). Komparativní přístup se pokusil oživit a obohatit klasickou teorii souběžným studiem dvou či více firem a organizací ve snaze dospět k formulaci obecných pravidelností. Jedním z prototypů tohoto směru zkoumání je Daleova analýza manažerů čtyř velkých amerických firem (Dale 1960). Konečně pragmatický přístup chce přispět formulací praktických návodů společlivě použitelných v konkrétních situacích

(Drucker 1954). V Druckerových pracích vystupuje již zcela jiný aktér, než jaký odpovídal představám první fáze vědeckého řízení. Je to zaměstnanec, který chce kvalitně pracovat i bez všudypřítomného dozoru, jeho inovativní jednání vyrůstá z relativně značné autonomie, vstřícně odpovídá na zcela nedirektivně formulované požadavky managementu. Rozšíření původních východisek teorie řízení, jejich obohaceni o prvky směru „human relations“, o nové pohledy na organizovanou chování, a především o nové pohledy na povahu samotných organizací dává postupně od šedesátých let vzniknout nové fázi manažerské teorie označované jako systémový přístup.

7.1. Systémový přístup

Systémový přístup v teorii řízení zohledňuje jak formální strukturu organizací (dědictví klasické fáze), tak také lidské zdroje (inspirován směrem „human relations“), ale navíc počítá i s vlivy technologie a s vlivy vnějšího sociálního prostředí. Důraz klade na celostní vidění problematiky organizací, čímž reaguje zejména na parciální přístupy a laboratorní metody zkoumání dílčích jednotek, obvyklé při studiu mezilidských vztahů.

Od klasické fáze ho pak odlišuje právě důraz na empirické zkoumání chodu organizací, odpor k čistě deduktivnímu způsobu uvažování.

Jednou z nevlivnějších prací, jež předznamenala systémový přístup k organizacím, se stala společná práce Daniela Katze a Roberta Katna *Social Psychology of Organizations* (1966). Autoři v ní rozeznávají pět funkčních podsystémů formálních organizací:

I. Výrobní a technické podsystémy

Jejich činnost je orientována na plnění základního cíle organizace, ať již je jím produkce zboží, či poskytování specifických služeb.

II. Podpůrné podsystémy

Obstarávají nezbytné vstupy a disponují výstupy výrobního a technického podsystému. Udržují tedy vztahy mezi organizací jako celkem a vnějším prostředím.

III. Udržovací podsystémy

Zajišťují relativní stabilitu a předpověditelnost chování organizace.

IV. Adaptivní podsystémy

Zatímco předchozí tři podsystémy slouží organizaci takové, jaká je, tento čtvrtý se zabývá tím, čím by organizace mohla být, předjímá změny prostředí a dlouhodoběji plánuje.

V. Manažerské podsystémy

Zahnují kontrolní a koordinační aktivity celého systému. Koordinují výše uvedené podsystémy, řeší konflikty, koordinují vnější požadavky s možnostími vnitřních zdrojů.

Je zřejmé, že systémový přístup v teorii řízení je z hlediska sociologické teorie inspirován především strukturálním funkcionalismem. Snází se aplikovat jeho základní myšlenky v rovině praktického fungování organizací. Zároveň se formuje v situaci, kdy z hlediska závažnosti ekonomické i společenské začínají organizace činné v oblasti terénu převažovat nad klasickými organizacemi výrobními a kdy podstatnou součástí „produkce“ formální organizace se stává průzkum trhu a odhad možností uspokojit, či dokonce ovlivnit v daném sektoru společenskou poptávku.

Tomu odpovídá diferenciace, stejně tak jako důraz kladený na jednotlivé podsystémy. V této situaci již nelze vystačit s parsonsovským schématem, podle něhož organizace jako celek je podsystémem společenosti, jenž přijímá vstupy z prostředí, zpracovává je a realizuje výstupy. Jde především o to, aby výstupy jakékoliv organizace byly v maximální míře akceptovány prostředím. Právě stupeň jejich akceptace určuje míru efektivity celé organizace. Odtud význam neproduktivních sektorů. Tento přístup si již uvědomuje, a dokonce klade důraz na to, že dlouhou řadu činností je třeba v jakékoliv organizaci vykonat i přesto, že jsou s cíli organizace spjaty jen velmi volně. Nutnost provozování všech těchto podpůrných, udržovacích, adaptivních a manažerských podsystémů neobyčejně aktualizuje otázku efektivity činnosti organizace a jejího měření.

7.2. Přístup kontingenční

Systémový přístup v teorii řízení klade důraz zároveň na fakt bohaté vnitřní diferenciace formálních organizací a na klíčový význam oboustranného vztahu organizace – prostředí. Z tohoto dvojího důrazu pak veelku logicky plyne přesvědčení, že neexistuje žádná pevně daná vnitřní uspořádání, které by za všech okolností vztahy mezi organizací a okolním prostředím optimalizovalo. Jinými slovy: neexistuje jediné nejlepší uspořádání organizace platné pro všechny její cíle. V praxi pak z tohoto zjištění plyne důraz na specifické okolnosti při posuzování vhodného systému řízení.

Termín „kontingenční přístup“ razí již koncem šedesátých let P. R. Lawrence a J. W. Lorsch ve své práci o vztahu organizace a prostředí (Lawrence, Lorsch 1967). Nepopírají v ní platnost principů zformu-

lovaných v průběhu předchozího vývoje vědy o řízení, odmítají však kterémukoliv z nich přisoudit absolutní platnost. Trvají na situačním přístupu, který mixuje jednotlivé prvky a maximy řízení do návodu na jedno použití vždy podle měnící se situace.

Právě literatura pojednávající o vztahu mezi organizací a prostředím mohla podobný přístup nejnáze inspirovat. Svědčí o tom jedina z klasických prací na toto téma ze samého počátku šedesátých let (Burns, Stalker 1961). Autoři této dosud často citované práce rozlišili mechanistický a organický systém. Prvý z nich se vyznačuje širokou specializací úkolů sledovaných izolovaně, úzkostlivě přesnou definicí práv a povinností každé role v rámci systému, hierarchickou strukturou kontroly, moci a komunikace, vertikálním průběhem interakcí, přísnou dělbou řídicích a výkonných funkcí, důrazem na poslušnost a loajalitu vůči nadřízeným. Oproti tomu systém organický upřednostňuje síťovou strukturu kontroly, moci a komunikace, klade důraz spíše na horizontální než vertikální směr komunikace, která má spočívat spíše v informování a radě než v předávání instrukcí a rozhodnutí. Zodpovědnost za svěřený úkol má v tomto typu organizace větší váhu než poslušnost a loajalita vůči osobám.

Na koncepci Burnse a Stalkera není nejobjevnější rozlišení dvou systémů řízení. To koresponduje vcelku přesně s rozlišením teorie X a teorie Y (McGregor 1960) či s analogickou typologií čtyř stylů řízení (Likert 1961). Podstatný a pro budoucí vývoj teorie řízení inspira- tivnější je důraz, jaký oba autoři kladou na skutečnost, že ani jeden z jimi popsaných systémů není sám o sobě ideální, každý vykazuje silná i slabá místa a je nutno prvky obou systémů vhodně kombinovat vždy podle měnících se okolností.

Ke stejným závěrům dospívá W. G. Bennis (1966). Při kritice koncepcí McGregora a Argyrise zpochybňuje Maslowovu tezi o existenci pevně dané hierarchie lidské motivace. Podle Bennisse varuje typ motivace především podle typu situace, v níž se daný člověk právě nachází. Proto se ani řídicí pracovníci nemohou spoléhat na univerzální účinnost jediné, byť nejhůdnější techniky řízení. Bennis v této souvislosti klade řadu provokativních otázek: Mohou být formální organizační nízace skutečně přeměněny a řízeny tak, aby učinily výkonnou práci uspokojivou? Může sociálně sebezpečnější kontrolní pracovník vyřešit napětí mezi přátelstvím a autoritou? Může participace zaměstnanců nabýt takového rozsahu, že by to mohlo v některých případech vést až k popření rozhodnutí manažerů?

Kontingenční teorie se rozvíjí od šedesátých let, což koresponduje také s vývojem sociologické teorie. Ta klade v této době pod vlivem

inspirovaného paradigmatu zásadní důraz na indexikalitu veškerého dění ve společnosti, tedy právě na jeho vázanost na krajně proměnlivý a obtížně uchopitelný situační kontext. Není však příliš pravděpodobné, že by se teorie řízení nechala v tomto bodě inspirovat právě fenomenologií či etnometodologií. Dospěla ke svému zjištění kontextuální podmíněnosti veškerého dění v organizacích po své vlastní linii. Významnou úlohu přitom sebral vývoj představ o povaze úspěšného vůdcovství.

7.2.1. Vývoj teorie vůdcovství

Vůdcovství ve skupině bývá definováno jako dynamický proces, v jehož průběhu jeden člen skupiny ovlivňuje ostatní, aby dobrovolně přispívali ke splnění úkolů skupiny. Tuto roli může zastávat neformální vůdce, může ji však plnit také formálně ustanovený manažer. Velká část úsilí manažerské vědy je věnována hledání zásad, při jejichž dodržování by vliv řídicího pracovníka byl právě tak účinný, jako bývá vliv vůdců neformálních.

Klasické teorie se snažily určit, jaké osobnostní rysy takový vůdce má. Bylo to analogické s jejich snahou pevně definovat univerzálně platné principy vědeckého řízení. C. B. Handy ve své práci (Handy 1976) konstatuje, že do počátků padesátých let bylo publikováno více než sto studií tohoto typu. Badatelé se však dokázali shodnout pouze na pěti procentech rysů ideálního manažera. Tyto rysy byly navíc značně banální (měl by být například dostatečně inteligentní a energický). Přitom klasická fáze předpokládala, že schopnosti k vůdcovství jsou dány přirozeně, úspěšní vůdci se rodí, manažerská disciplína může takové vůdce pouze identifikovat, nemůže nijak přispět k jejich formování.

Vlivem směru „human relations“ se začíná fenomén vůdcovství zkoumat spíše jako aspekt chování než jako stabilní osobnostní rys. McGregorova teorie X a Y, stejně tak jako styly manažerů Rensise Likerta patří do tohoto proudu. Zobecňují se v nich závěry výzkumů vůdcovství podnikaných v průběhu padesátých let ve výzkumných střediscích v Michiganu, v Ohiu a v Harwardu. S jistými obměnami zde byly analyticky rozlišeny dva typy chování řídicích pracovníků. Jeden z nich upřednostňuje zájem o věcné aspekty výroby, o technické parametry řešeného úkolu, druhý klade větší důraz na potřeby a problémy zaměstnanců. Michiganské studie zjišťují, že paradoxně lepších výsledků, tedy vyšší produktivity dosahují právě manažeri, kteří orientaci na zaměstnance upřednostňují před orientací čistě jen na výrobu.

Nový přístup otevřel zároveň větší pole pro perspektivu dalšího tréninku vhodných manažerských typů. Tato fáze výzkumu různých vzorců vůdcovství sdílela ovšem do značné míry limitující rysy fáze první. Stále se soustřeďuje na jednu provždy platnou ideální rysy vůdcovství, byť tyto rysy hledá v demokratičtější, nikoli již v přísně autoritářské poloze.

S tím, jak se výzkum stále více soustřeďuje nikoli již na vrozené či získané schopnosti vůdců, ale na účinnost jejich působení, stále více si všímá dalších faktorů, které kromě samotných osobnostních rysů vůdců účinnost jejich působení ovlivňují. V této souvislosti do popředí vystupuje zejména charakter úkolu, jenž má skupina řešit. Jestliže je vůdcovství spíše otázkou vhodného jednání než vrozených osobnostních rysů, pak vhodnost jednání úzce koreluje se schopností pružně se adaptovat na měnící se situace. V tomto smyslu explicitně hovoří ve své studii o účinnosti různých vůdcovských stylů o kontingenčním vůdcovském modelu již F. E. Fiedler (Fiedler 1967).

Kontingenční teorie uznává principiální rovnocennost obou základních typů manažerského přístupu, tedy orientace na zadaný úkol i orientace na potřeby členů týmu, kteří úkol řeší. Vhodnost prvního či druhého přístupu je závislá právě na povaze řešeného úkolu. V polovině osmdesátých let získává tato představa v manažerské literatuře podobu tzv. manažerského roštu, jehož autoři Robert R. Blake a Jane S. Mouton nastiňují kontingenční model vůdcovství v následující podobě:

<i>Typ řízení</i>	<i>orientace na úkol</i>	<i>orientace na lidi</i>
1. Tým odborníků	vysoká	vysoká
2. Klub známých	nízká	vysoká
3. Organizační průměr	střední	střední
4. Čistě mocenský	vysoká	nízká
5. Slabý manažment	nízká	nízká

Vysoká orientace na řešený úkol i na potřeby týmu řešitelů je vhodná v situacích, kdy spolu pracují pouze lidé oddaní společnému cíli a identifikovaní s cíli organizace. Týmová práce probíhá v ovzduší vzájemné důvěry a respektu.

Prioritní orientace na členy kolektivu a jen druhořadá pozornost věnovaná vlastnímu plnění úkolu je vhodná pro uskupení, která preferují přátelskou atmosféru a mohou si dovolit rovněž i přátelské pracovní tempo.

Uspokojivým cílem běžné organizace je udržování rovnováhy mezi nutností pracovat a schopností udržovat přijatelné vzájemné vztahy mezi lidmi. Tato rovnováha je v bytostném zájmu „organizačního člověka“.

Vztahy založené na prostém vztahu autority a poslušnosti bývají nejužitečnější v těch oblastech, kde lidský prvek intervenuje jen minimálně a kvalita výstupu je dána v prvé řadě úrovní technologií.

Konečně slabá pozornost jak vůči řešenému úkolu, tak vůči potřebám zaměstnanců zbývá jako cesta organizacím, které jsou ochotny spokojit se s minimálním odvedeným výkonem a jsou ještě schopny udržet členy v organizaci. Jejich priority bývají zpravidla někde úplně jinde.

Popsané konfigurace jsou zároveň výpovědí o těch aspektech činnosti a životy organizace, pro které se někdy užívá označení „organizační kultura“ (viz např. Ott 1989).

Používání samotného termínu organizační kultura, není-li doprovázeno hlubší analýzou, je poněkud riskantní, neboť se může lehce proměnit v prosté označení určitého stavu organizace, nikoli v jeho vysvětlení. Tento termín pak při analýze organizací sehrává podobnou roli jako například termín „pudy“ ve vysvětlení psychologickém, je tedy pouze označením jistého projevu, popřípadě vysvětlením v kruhu.

I když pojem organizační kultury definují různí autoři různě, jedná se v podstatě o soubor sdílených hodnot, věr a norem, které určují, jakým způsobem lidé v organizaci jednají, jak pohlíží na svou práci, nakolik a z jakých důvodů spolupracují s kolegy, jak pohlíží na svou budoucnost v organizaci atp. Jedním z výrazných faktorů vedoucích k rozšíření záberu komparativního studia organizací do roviny mezinárodní, a především interkulturní. Jednou z prvních prací toho typu byl v literatuře často citovaný Abegglenův výzkum fungování japonského průmyslového podniku (Abegglen 1958).

7.2.2. Orientace řízených zaměstnanců

Míra úspěšnosti řídicích pracovníků v organizaci není závislá pouze na stylu jejich řídicí práce, který by měl respektovat zvláštnosti řešení úkolu, ale též na orientaci jejich podřízených. Důraz na tuto skutečnost je dalším přírůstkem kontingenčního přístupu v teorii řízení.

Klasická Taylorova fáze viděla v zaměstnancích do jisté míry ne-svéprávné objekty řízení, které lze ke spolupráci motivovat jedině pokud možno atraktivní zaslouženou odměnou.

Reakce z pozic „human relations“ upadla do druhého známého extrému, když v každém zaměstnanci viděla dychtivého zájemce o spolupůst na rozhodování v rámci skupiny i organizace. Její používání kategorie neformálních vztahů bylo silně jednostranné. Tento koncept byl užíván, jako kdyby šlo vždy zásadně o kladné mezilidské sentimenty, které navíc zpravidla podporují organizační účinnost. Méně se již počítalo s tím, že neformální vztahy mohou mít i podoby nepřátelství, konfliktu, agrese a mohou organizační účinnost výrazně brzdit. Hledání opory výkonu v neformálních vztazích kalkulovalo pouze s jejich pozitivním významem. V principu byla tedy reakce na klasickou fázi vědy o řízení opět právě tak jednostranná jako kritizovaný taylorismus.

Kontingenční přístup také zde relativizuje dřívější univerzalistické soudy. Konstatuje nejen to, že postoj jednotlivých typů lidí vůči organizaci i vůči určitému stylu řízení bývá odlišný, ale také, že se v průběhu jejich kariéry může tento postoj dost podstatně měnit. Jedním z prvních, kdo na tuto skutečnost upozornil, byl sociolog E. Chinoy ve své studii zkoumající proměnu aspirací amerických automobilových dělníků v průběhu jejich životní dráhy (Chinoy 1955).

Jednotlivé fáze profesní kariéry uvádí do relace se vztahem pracovníka k organizaci systematictěji D. T. Hall (Hall 1976). Rozeznává v této souvislosti čtyři základní fáze profesní kariéry:

1. *Učedník*: Práce je vykonávána pod dohledem, vztahy k nové organizaci jsou relativně slabé, chybí dostatek prostoru i času pro silnější identifikaci.
2. *Kolega*: Je získána jistá míra nezávislosti, až dosud převládající podřízenost ustupuje vztahům rovnosti s druhými. Spolu s rozvojem schopnosti řešit problémy organizace se dostává dosud nepoznaná nutnost přejímat zodpovědnost, tím se vytvářejí předpoklady pro silnější identifikaci s organizací.
3. *Mentor*: Součástí jeho činnosti je již výcvik, řízení a ovlivňování druhých. Poměrně vysoká míra identifikace s organizací je předpokladem schopnosti nalézat uspokojení v úspěších druhých, což zpětně zvyšuje míru úspěšnosti mentorovy role.
4. *Sponzor*: Ovlivňuje již celkovou strategii organizace a má všechny důvody k tomu, aby se se svým dílem silně identifikoval.

Radikální přehodnocení představ o jednou provždy daném a univerzálně platném vztahu zaměstnance k organizaci přináší typologie Edgara Scheina (Lorsch 1987). Autor rozlišuje osm různých typů pro-

spěšných kariér a v relaci k nim stejný počet typů vztahu k práci, k preferované odměně, kariéře a formám uznání:

1. Typ preferující bezpečí: Dává přednost stabilním a snadno předvídatelným úkolům. Služební postup chce mít založen na délce pracovního poměru, velký důraz klade na pojištění a placenou penzi. Největším uznáním je pro něj vyjádření loajality ze strany zaměstnavatele.
2. Typ preferující autonomii: Dává přednost odborné práci na základě s nízkým dohledem a zřetelně definovanými cíli. Očekává odměnu za odvedený výkon. Největším uznáním je pro něj uznání viditelné, ať již ve formě prémie, cen apod.
3. Typ preferující technickou kompetentnost: Dává přednost řešení technicky zajímavých problémů. S předchozím typem ho spojuje obliba jasné stanovených cílů a práce s nízkým dohledem, ale i nezájem o zastávání řídicích funkcí. Očekává odměnu za nalézání řešení. Největším uznáním je pro něj profesní vzestup spojený s možnostmi vlastního rozvoje i s uznáním ze strany kolegů.
4. Typ orientovaný manažersky: Má zájem o přejímání zodpovědnosti, vyhledává příležitost k vůdcovství. Odměnou jsou pro něj finanční přémie za výkon celé organizace. Nejvyšší uznání má pro něj finanční podoba a podobu postupu do vyšších funkcí.
5. Typ podnikatelský: Má potřebu stále nových výzev a hledání řešení, z nichž lze profitovat. Odměnou je pro něj vlastnictví a bohatství jako zviditelnění osobního úspěchu. Preferuje možnost určovat si sám své cíle. Nejvyšším uznáním je pro něj osobní viditelnost a výjimečnost.
6. Typ orientovaný na službu: Chce pomáhat druhým bez ohledu na mateřální výhodnost takového počínání. Odměnou je pro něj pocit užitečnosti, nejvyšším uznáním podpora podobně orientovaných kolegů.
7. Typ soupeřivý: Smysl má pro něj práce, která mu umožňuje soutěžit s druhými. Odměna má pro něj smysl výhry. Preferuje podaný výkon a nejvyšší uznání pro něj představuje cena za vítězství.
8. Typ orientovaný na životní styl: Oceňuje práci, která mu umožní uvést do rovnováhy jeho profesní a osobní život, integrovat zájmy profesní, osobní i rodinné. Nejvyšší odměnou je pro něj respekt pro jeho osobní a rodinné priority.

Kontingenční přístup k teorii řízení koresponduje s novými pohledy na povahu organizací, jak jsou v zatím nejuplněnější podobě syntetizovány v díle Michela Croziera. Sociální aktér i formální organizace v tomto pohledu ztrácejí ty pevné obrysy, které jim přidělil Taylorismus, ale také ty, které jim propůjčil směr „human relations“. Základním východiskem tohoto přístupu je uznání faktu, že relativně jednoduché a všeobjímající formule nejsou v oblasti organizačních studií nadále obhajitelné, ať již jsou inspirovány jakkoliv vyspělým paradigmatem.

Základní situací organizačního života je nejednoznačnost, kontextová vázanost a proměnlivost situací. V tomto nepevném terénu platí téměř všechny poznatky, k nimž dospěla ve svém dosavadním vývoji teorie organizace, všechny však platí pouze podmíněně. Namísto jednoznačných formulí tak nastupují relativně členité typologie a mnohost modelů, jejichž úspěšná aplikace předpokládá bedlivé zkoumání terénu té které konkrétní organizace. Jestliže se ve fázi komparativních studií teorie organizace snažila nalézat obecné v rozrůzněné mnohosti, nyní je postup spíše opačný. Žádá formulace a žádá pravidlo není shledáno natolik příležitým, aby se pod něj dalo zahrnout bez četných výhrad a výjimek větší množství podobných případů.

V praxi to znamená, že debata o tom, nakolik je teorie řízení skutečně vědou v přísném slova smyslu, je dnes tak aktuální jako málokdy předtím. Na rozdíl od sociologické teorie organizace, která si klade za cíl „pouze“ porozumět předmětu svého bádání, má manažerská věda velké praktické ambice. Jejich naplnění předpokládá ovšem nejen značné generalizující a predikční schopnosti, ale také (a zde se manažerská disciplína stává opět krajně zajímavou pro sociologii) to předpokládá více či méně manipulativní přístup k „lidským zdrojům“ organizace. Věda o řízení se tak dostává do blízkosti zóny, která sociologii zajímá především jako oblast experimentování s lidským faktorem, jeho tváření a upravování. V podobě až do krajnosti vystupňované je tento povážlivý motiv obsažen v případě tzv. totálních institucí.

Totální instituce

Byrokraticky řízené formální organizace ovlivňují v moderní společnosti značnou část života všech občanů. Existuje ovšem zvláštní typ organizací, pro které je charakteristické, že ovlivňují prakticky veškerý život jisté části občanů. Do této kategorie náleží mimo jiné kasárna jako institucionalizace vojenské organizace, vězení jako institucionalizace korektivní organizace a léčebny, především léčebny pro mentálně postižené jako institucionalizace zdravotní organizace. Všem těmto specifickým typům byrokraticky řízené organizace věnuje sociologie stoupající pozornost přibližně od počátku čtyřicátých let. Až do té doby zkoumala prakticky jen organizace výrobního typu s jejich specifickými manažerskými problémy. Rozšíření záběru na organizace povahy sice nevýrobní, přesto však neméně nezbytné pro zajištění reprodukce společnosti, umožnilo sociologii šířeji tematizovat problém formativního působení organizací, který byl v případě studia výrobních jednotek poněkud zatlačen do pozadí a podřízen studiu organizační účinnosti.

8.1. Nápravné instituce

Klasickou prací v této oblasti je Clemmerova analýza vězeňské komunity (Clemmer 1940). Autor identifikuje tři statusové skupiny, které vyvíjejí sociální stratifikaci vězeňského prostředí: vězeňskou elitu, masu běžných vězňů, opovrhované outsidersy. Popisuje normativní kódy, které určují chování příslušníků těchto vrstev, a kanály mobility mezi nimi.

Dále zkoumá neformální vůdce, kteří ovlivňují názory a chování ostatních spoluvězňů. Popisuje rovněž mechanismy, pomocí nichž se vězňové snaží čelit monotónii depersonalizované existence uvnitř vězení, a dále popisuje vzorce solidarity mezi vězni ve vztahu k personálu dozorců. Rozebírá různé aspekty vězeňské disciplíny a způsoby adaptace na její požadavky u jednotlivých typů vězňů. Všímá si odlišností v postavení i způsobu uvažování mezi vězeňskými nováčky a zkušebními delikventy.

Další vývoj analýzy nápravných institucí pokračuje dvojím směrem. Na straně jedné vzniká množství detailnějších studií věnovaných jednotlivým aspektům vězeňské problematiky, které analyticky rozlišil již