

U. Lehee

## 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 zobecněným do podoby teorie "human relations". Jen o něco později přistupují nové teorie lidské motivace a z jiného směru zároveň analýza byrokratických dysfunkcí. Vzájemné 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 způsobům, jimiž se utvářejí ty formy lidského jednání, které nejsou výslovně kodifikovány, a přesto se v nich projevují nápadně 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 pěťisvazkovém 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 kastovníctví 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 vzpomenué komunitní studie zkoumají, jakým způsobem dochází ve společnostech, která nebyla ustavena formálně, k postupnému ustalování pevnějších sociálních struktur. Zkoumání tohoto typu ukazují, že neexistuje naprosto pevná dělící 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 prostupuje 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 první řadě změnou technických parametrů pracovního prostředí, nýbrž skutečností, že v průběhu pokusů docházelo uvnitř experimentálních skupin k vytváření neformálních vztahů, které výzkumníci dlouho nedokázali pojímat 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 skupinou vyvinutá. Ekonomicky nevýhodné 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 vázáni.

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. Vyvolává pocity osamělosti a vede ke ztrátě schopnosti kooperovat s druhými lidmi. Přirozenou 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 Mayovi rozpornost jeho požadavků a neschopnost překlenout 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 značné různosti parciálních zájmů. Jestliže by se chtěl vystříhat ostrých konfliktů, musel by lidem zabránit hájit jejich zájmy organizovaně. Věřil, že samo vědění dokáže v rukou povolane elity vyřešit produktivní cestou všechny problémy společnosti.

Hawthornské experimenty popsané Mayovými 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 vědeckově 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 stoupenců 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 vytrácí člověk, pak Barnardovi byly adresovány výtky, že z jeho líčení organizovaného chování se vytrácí 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 záběrem.

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 směny. Opět zřetelně vychází z poznatků formulovaných výzkumy v oblasti mezilidských vztahů. Lidé vždy vysvětlovali své jednání podle toho, co jim přináší v porovnání s tím, co je stojí, konstatuje Homans. Výdaje a zisky, které jim interakce přiná-

šejí, 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 snahy 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, případně 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 vývoje 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 kapitolách pojednávajících o vývoji teorie řízení.

Scheinova typologie:

a) *Racionálně ekonomický člověk* (F. W. Taylor).

Hlavním, u některých lidí dokonce jediným motivem jednání je maximalizace zisku v počitatelné, tedy finanční podobě. Lidé se dělí na kalkulující masu a šířeji 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 přihlídnout, nemá-li být neúspěšný. Mění se tím jeho role od kontrolora a dohlížitele k rádcí a opoře.

c) *Sebeaktualizující se člověk* (Likert, Argyris aj.).

Primárním motivačním faktorem nejsou potřeby sociálních kontaktů, nýbrž potřeby vlastního sebenaplnění. Člověk hledá zodpovědnost a hrdost na svou práci. Preferuje autonomii.

d) *Komplexní člověk*.

Člověk je tvor velmi komplikovaný, takže manažer musí být především vímavý, aby byl schopen diagnostikovat různé motivy a okolnosti, jimiž se ten který člověk právě řídí. Tyto motivy mohou 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 let 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 potřeby uznání a respektu, a konečně nejvyšší potřebu sebeaktualizace. Maslowova hierarchie potřeb obsahuje kritiku modelu "ekonomického člověka", s nímž operovala klasická fáze vědeckého řízení. Rozšiřuje pojetí člověka do sociologicky relevantnějších oblastí. V tomto směru byla rozvíjena především Douglasem McGregorem, Rensisem Likertem, Chrisem Argyrisem a dalšími sociálními psychology.

O tom, nakolik se teoretické 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 manažery to znamená podstatně změnit jejich vlastní taktiku. Vyšší potřeby z Maslowovy hierarchie potřeb mohou být naplněny jedině vlastním 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 manažery. 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 manažerů, 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 příležitost 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 diskusi 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 problematice 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 blokují rozvoj nespokojenosti. Mezi hlavní motivátory Herzberg řadí úspěch, uznání, pocit zodpovědnosti a možnost vzestupu. Za podstatné hygienické faktory považuje technické a osobní aspekty dohledu, výši 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 lenosti, ale je protestem proti tomu, že se s nimi jedná jako s dětmi. Formální organizace se svými požadavky na specializaci úkolů, hierarchický řetězec příkazů a jednotu vedení totiž přímo odporují bytostným potřebám dospělých lidí. Pro dospělá 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 obranné či antagonistické, bude nalezena nová rovnováha mezi jejich potřebami a účinností produkce.

V jistém smyslu na podobný problém ve vztahu k samotným manažerům upozornil McClelland (1975). Zjišťuje, že u manažerů dominuje mezi všemi ostatními potřeba podat výkon. Tato potřeba není zděděna, může být rozvinuta vhodnými tréninkovými programy. Problém nyní spočívá v tom, že právě typ lidí, již jsou puzeční potřebou podat výkon, chce zpravidla vidět bezprostředně zcela hmatatelné výsledky svého výkonu, což je právě v případě manažerů působících nikoli na materiál, nýbrž na druhé lidi, 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 organizací v zájmu dosahování cílů, které tyto zaměstnanci sami nemají možnost spoluurčovat. Do rukou autokracie manažerů se tak dostávají vynalézavější nástroje, které jim usnadňují manipulaci s řadovými pracovníky. Humanizace vztahů v pracovních skupinách je prosazována 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 nezmenšuje pocit odcizení u zaměstnanců především velkých organizací, roste jen jejich přesvědčení, že z poměrů není žádné východisko. Empirické testování navíc ukázalo, že techniky "human relations" nevedou vždy k většímu výkonu ze strany zaměstnanců ani k jejich většímu uspokojení z práce.

Přitom jen výjimečně mohou být zmíněné praktiky využity i řadovými zaměstnanci. V tom případě však jejich možnosti nesahají 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 nahore vlastně nevládnou a ti dole jednají ve svém nejvlastnějším zájmu. Samotný výkon moci je buďto přímo popřen, anebo má být ospravedlněn tvrzením, že nadřízení dosahují takových kvalit, jež jim umožňují účinně prosazovat zájmy všech.

Vcelku je však účinnost vypracovaných metod humánního řízení skrovná. Tyto metody nejsou schopny dosáhnout takového stupně zvýšení 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 akceptuje (McGregor 1960). Uznává se, že priority zaměstnanců se zdaleka nemusejí krýt s prioritami organizace a že vysoká pracovní morálka není vždy spojena s vysokou produktivitou práce (Silverman 1970). Jiní kritikové zpochybňují platnost tvrzení směru "human relations" poukazem na metodologická omezení jeho výzkumů. Laboratorní výzkumy malých uzavřených skupin podcenily vazby na vnější sociální prostředí. Člověk není redukovatelný na své profesní role a zaměstnaneckou pozici, jeho sociální život přesahuje omezené prostředí pracovní skupiny. Proto je mimo jiné problematické jedno z hlavních

doporučení směru "human relations": přesunout těžiště motivace zaměstnanců 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 zamlčeného předpokladu, podle něhož zájmy organizace jako celku a zájmy jejích jednotlivých členů jsou v podstatě totožné. Co prospívá jedné straně, prospívá i druhé. Přitom badatelé 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 jediné (či přesněji: jediné 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 stěží. Dalším důsledkem plynoucím z předpokladu

úplné racionality lidského jednání je tedy rovnítko mezi racionálností 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 každý, 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 neustrannou 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. Problémům 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 nejúčinnější formu organizace proto, že odborníci s velkou zkušeností jsou nejlépe kvalifikováni pro činění 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 byrokraciích vykoupeno rostoucím odlidšťováním jejich činnosti. Také pozdější vykladači Maxe Webera respektovali tuto dvojí tvář byrokracie. Na jedné straně je přímo fascinovala domnělá efektivita čistě technického byrokratického vyřizování záležitostí, na straně druhé se obávali dehumanizujícího vlivu strojově spolehlivé byrokratické mašinérie.

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 racionalizačními 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, neváže 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 propočitatelnosti 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 precizní, rychlé, vysoce odborné, stálé 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 byrokracii 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 prvý aspekt, který vyzvedával v konfrontaci s nebyrokratickými formami správy. Tím mu unikly omezenosti, jež jsou s byrokratickou formou organizace vnitřně spjaté 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 předimenzována. (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 byrokratů 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 sto procentní konformitu s pravidly může dosáhnout bodu, kdy se dostává do rozporu s realizací vlastních cílů organizace. Výs-



ledkem 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 samoučel, 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 samoučel, 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 přerůstá v neschopnost přizpůsobovat se realitě".

Samoučelné 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 výkonný 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 sehrát významnou roli v procesu "odkouzlení světa", produkuje namísto zesvětštění naopak 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 nemohou přicházet do styku nepovolání. Úřední ceremonie se mění v obřad, jehož se smí zúčastňovat pouze vyvolení a zasvěcení do kultu.

Proběhne-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 nepochopitelnost 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 jich 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 jejich zaměstnanci.

Všechna podobná opatření vedou ke ztracenému, neohebnému chování úředníků. Vyvíjejí se u nich rituální postoje a silný kastovní duch, vytváří 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 zpřísněných 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 nepochopitelnost 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 samoučelnost. 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 obeznámit 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 jednajícím 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) Konečně jednání afektivní bývá doprovázeno jakousi obsesí, jež znemožňuje definovat situaci adekvátně, problém možných důsledků přitom není jednajícím vůbec nastolen.

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

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

Mertonem znovuobjevená problematika nezamýšlených důsledků jednání stojí na počátku soustavnějšího zpochybnění představ o dalekosáhlé racionalitě projevující se v jistém typu lidského chování. Dalším významným krokem v 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 strukturního 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 dosahování svých specifických cílů. Avšak členové organizací zároveň odmítají 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 odráží 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 přizpůsobením politiky vedení neformálním strukturám.

IV. Organizační struktury je třeba analyzovat pomocí kategorií strukturního 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 odhalovat 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 zastínit 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.

II. 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 hájící určité cíle vyvolává reakci prostředí. Při obraně svých zájmů bývá organizace vtahována 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 zajmu 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 ji 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 mezi-osobní napětí mezi řídicími 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.

Odpovědi vedení v takových případech bývá zavedení zpřísněné 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 plynuly 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 dokází 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 nadřazeným a podřízeným je úsudek nadřazeného již v principu lépe fundován. Ve skutečnosti bývají v komplexních organizacích nadřízení zpravidla méně technicky kvalifikovaní než jejich podřízení, mimo jiné již proto, že nemohou být odborníky 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 druhé 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, ličí řadového pracovníka analogicky se součástíkou mechanického stroje a předpokládají, že vhodně zvolenými opatřeními lze jednání zaměstnanců bezesbýtku 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 druhé, 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 brzdit. Má tedy zároveň funkční i dysfunkční účinky, přičemž právě ty druhé mohou s pokračující byrokratizací organizace převážet a vytvořit jakýsi bludný kruh byrokratické neadaptovatelnosti.

Merton ukázal, že striktní dodržování pravidel zavádí sice uniformitu do rozhodování a může bránit rozvoji favoritismu, vede však na druhé straně k "trénované neschopnosti" byrokratů, 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 činnosti, zmenšuje však zároveň možnost podřízených přejímat zodpovědnost za vlastní rozhodnutí. Ke stejné rozporným důsledkům vede centralizace autority.

Postup podle délky 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 spatřují ve svém postavení formu prebendálního zajištění, což snižuje jejich motivaci podávat výkon.

### 3.3.6. Empiricky založená kritika Weberova ztotožnění byrokracie a racionality

Odhalení 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 výrobu, podle četnosti nařízení adresovaných dělníkům, podle kritérií ovlivňujících možnosti kariéry a podle míry profesionalizace pracovníků ve výrobě.

Zjišťuje přitom významně nižší stupeň byrokratizace 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 byrokratizovaná pracoviště, jejichž zaměstnanci přitom byli profesně kvalifikovanější než Stinchcombem zkoumaný případ stavebních firem. Jím uváděné příklady málo byrokratizovaných organizací se vyznačovaly sezónností práce. Pro tyto firmy bylo tedy neekonomické vydržovat stabilní správní aparát.

Větší význam si podrželo Stinchcombovo tvrzení, podle něhož Weber směřuje 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.

Byrokratizované organizace k těmto znakům navíc přidávají:

- a) hierarchii autority založenou na jiných než odborných kritériích, ale přesto závaznou pro výkon kontroly,
- b) administrativní štáb určující linie komunikace,
- c) stálost 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. Udy (1959). Referuje o výsledcích analýzy srovnávacího 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,

- 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 nevýrobních profesí. Ve skutečnosti jsou však tito odborníci stále více zafazováni do komplexních organizací řízených byrokraticky. To problematizuje tezi, podle níž profesionalizace a byrokratické představy představují alternativní způsoby řízení. Naopak se tím otevírá prostor pro konfliktní konfrontaci obou typů činnosti v rámci téže organizace.

201  
1

## Kapitola 4

### Nové pohledy na organizované chování

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 vyzvednutí mechanismů nezamýšlených důsledků lidského jednání.

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

1) Weber přeceňl lidskou schopnost odhadnout možný dopad vlastního jednání. Jeho účelově racionálně jednající aktér se vyznačuje v principu vysokou informovaností, která mu dovoluje přiřazovat ke zvoleným cílům adekvátní prostředky, takže jeho jednání bývá korunováno měřitelným úspěchem. Případné vedlejší důsledky stojí spíše ve stínu tohoto úspěchu. (Tím se liší například od hodnotově 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.