

SVK OSTRAVA
10 235-157

Keller

Sociologie byrokracie a organizace



Kniha seznamuje čtenáře s vývojem a současným stavem bádání v oblasti velkých a komplexních moderních organizací. Zabývá se především otázkou byrokracie a problémem byrokratické lidských činnosti. Přehled názorů amerických, francouzských, britských a německých sociologů, který podává, může být dobrým vodítkem pro všechny, kdo se zamýšlejí nad povahou moderní společnosti i nad možnostmi člověka v této realitě se vyznat a v jejím rámci aktivně a smysluplně působit.

Je byrokracie nutným osudem všech snah o širší kooperaci lidského jednání?
Jakou míru svobody má člověk odkázaný na fungování komplexních organizací?
Rozhodují organizace rozumněji než jednotlivci?
Rodi se člověk manažerem, anebo se jím stává?
Jsme vůbec schopni žít bez byrokracie?

Jan Keller (*1955) vystudoval dějepis a sociologii na filozofické fakultě v Brně. V rychlém sledu vystřídal několik zaměstnání v Praze, Nosovicích a Havířově, aby se poté vrátil do Brna na katedru sociologie, kde se věnuje problematice sociologických teorií a otázkám byrokratické velkých organizací. K jeho největším životním zážitkům patří studijní pobyt v Bordeaux, v Aix-en-Provence, na parížské Sorbonně a na divočí škole v Havířově. Je aktivním sympatizantem Hnutí Duha a členem redakce časopisu *Poslední generace*. Je autorem knih *Úvod do sociologie* (1. vyd. 1992), *Nedomyslená společnost* (1992), *Až na dno blahobytu* (1993), *Dvanácti omylů sociologie* (1995) aj.

Čtem knižnice **Základy sociologie** je zmapovat stav bádání a podat přehled výsledků, k nimž dospěla sociologie v jednotlivých disciplínách. Knižnice bude uceleným souborem původních prací českých a slovenských autorů.



Doporučená cena

ZÁKLADY SOCIOLOGIE

19. 10. 1998

Vydání knihy podpořila Grantová agentura ČR
(grantový projekt reg. č. 403/95/0526).
Recenzovali Prof. PhDr. Ivo Možný, CSc. a Ivo Bayer, M.A.

Vydalo **SOCIOLOGICKÉ NAKLADATELSTVÍ**, Praha 1996.

Ediční řada *Základy sociologie*, I. svazek.

Řídí ediční rada ve složení Prof. PhDr. Ivo Možný, CSc.,
Prof. PhDr. Miloslav Petrušek, CSc. a Doc. PhDr. Jan Keller, CSc.
Odpovědný redaktor PhDr. Hana Maříková.



Návrh obálky a logo řady Rudolf Štorckán.
Vydání první.

Adresy vydavatelů:

Alena Miltová, Matěchova 409/1, Praha 4 - Krč

Jiří Ryba, U Národní galerie 469, Praha 5 - Zbraslav

Vytiskl az servis – Aleš Zápotocký, Slovinská 23, 101 00 Praha 10.

Adresa nakladatelství pro písemný styk:

pošt. schránka 36, 156 00 Praha 516

Distribuce pro Moravu a Slezsko:

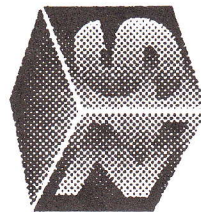
Jan Šabata, Kallabova 29, 616 00 Brno

Distribuce pro Slovensko:

AF s.r.o.-distribúcia, Radvanská 1, 811 01 Bratislava

© Jan Keller 1996

ISBN 80-85850-15-X



PRAHA 1996

OBSAH

Předmluva k ediční řadě ZÁKLADY SOCIOLOGIE	9
1. Studium formálních organizací	11
1.1. Formální organizace	11
1.2. Organizace a byrokracie	13
1.3. Hlavní obrysy vývoje sociologie organizace	15
2. Klasické období sociologie organizace	19
2.1. Sociologie organizace Maxe Webera	20
2.1.1. Rozdíl patrimonální a byrokratické správy	21
2.2. Byrokraticky řízená organizace	23
2.2.1. Byrokracie v podmínkách legálního panství	23
2.2.2. Předpoklady vzniku byrokracie	25
2.2.3. Znak moderní byrokracie podle Maxe Webera	27
2.2.4. Sociální důsledky byrokratické správy	29
2.2.5. Ekonomické důsledky byrokratické správy	30
2.2.6. Trvalost byrokratické formy organizace	30
2.3. Henry Fayol a principy řízení	31
3. Reakce na klasické období	35
3.1. Výzkum mezilidských vztahů	35
3.1.1. Elton Mayo	36
3.1.2. Ch. J. Barnard a pronikání "mezilidských vztahů" do manažerské literatury	38
3.1.3. Homansova systematizace teorie mezilidských vztahů	39
3.2. Nové teorie lidské motivace	40
3.2.1. Hlavní body kritiky směru "human relations"	44
3.2.2. Společné rysy obou fází vývoje sociologie organizace	46
3.3. Analýza byrokratických dysfunkcí	47
3.3.1. R. K. Merton a ritualismus byrokracie	48
3.3.2. R. K. Merton a nezamýšlené důsledky jednání	52
3.3.3. P. Selznick a nezamýšlené důsledky vyplývající z existence organizace	53
3.3.4. A. W. Gouldner a nezamýšlené důsledky neosobní kontroly	55
3.3.5. Vnitřní rozpory Weberova ideálního typu byrokracie	57

3.3.6. Empiricky založená kritika Weberova ztotožnění byrokracie a racionality	58	7. Nové pohledy na požadavky řízení – kontingenční teorie	115
4. Nové pohledy na organizované chování	61	7.1. Systémový přístup	116
4.1. Herbert Simon a teorie omezené racionality	62	7.2. Přístup kontingenční	117
4.2. Olsonova koncepce kolektivního jednání	66	7.2.1. Vývoj teorie vůdcovství	119
4.3. Kenneth Arrow a cena placená za koordinaci lidských aktivit	68	7.2.2. Orientace řízených zaměstnanců	121
4.4. Ekonomický přístup ke studiu netržních organizací	70	8. Totální instituce	125
5. Organizace z pohledu hlavních paradigmat sociologie	73	8.1. Nápravné instituce	125
5.1. Strukturálně funkcionální pojetí organizace	73	8.2. Vojenské instituce	126
5.1.1. Cíle organizace	75	8.3. Léčebné instituce	127
5.1.2. Struktura organizace	77	8.4. Přínos Ervinga Goffmana	128
5.1.3. Strukturální funkcionalismus a Max Weber	78	8.4.1. Typologie totálních institucí	129
5.1.4. Gouldnerova kritika	79	8.4.2. Svět chovanců	130
5.2. Organizace z hlediska teorie konfliktu	80	8.4.3. Systém autority, systém privilegií a způsoby adaptace	132
5.2.1. Konflikty zájmů uvnitř organizací	81	9. Byrokracie	135
5.2.2. Mocenský rozměr organizačních rituálů	83	9.1. Paradoxy byrokracie	136
5.2.3. Organizační struktura	84	9.2. Hlavní obrysy vývoje názorů na byrokracii	138
5.3. Organizace z pohledu interpretativní sociologie	85	9.3. Typologie byrokracie	140
5.3.1. Organizace jako sociální konstrukci	86	9.4. Autorita administrativní a profesní	144
5.3.2. Vznik organizací a jejich proměny	87	9.5. Studium úředníků	147
5.3.3. Vztah členů k organizaci a strategie aktérů	89	9.6. Obrana byrokracie	149
5.3.4. Zpětná racionalizace systému rozhodování	90	9.7. Formální organizace a odcizení	151
6. Nový pohled na povahu organizací	93	9.8. Byrokracie a demokracie	152
6.1. Fenomén byrokracie	93	9.9. Alternativa k byrokracii – klady a zápory	153
6.1.1. Bludný kruh byrokracie	94	10. Organizace v rámci společnosti	157
6.1.2. Novost Crozierova přístupu	97	10.1. Organizační účinnost	158
6.1.3. Crozierovo pojetí byrokratické osobnosti	99	10.2. Úspěšnost organizací a individuální výkon	161
6.1.4. Problém změny byrokratické organizace	101	10.3. Organizace a její klienti	163
6.2. Zablokovaná společnost	102	10.4. Organizace a pokrok technologií	165
6.3. Aktér a systém	104	10.4.1. Vlivy computerizace	166
6.3.1. Základy strategie jednání	107	10.5. Spor o budoucnost organizací	170
6.3.2. Zdroje nejistoty	108	Literatura	175
6.3.3. Crozierův vztah k funkcionalismu a k interpretativní sociologii	110	Rejstřík jmenný	187
6.3.4. Použitelnost konceptu hry pro studium organizací	112	Rejstřík věcný	188

Předmluva k ediční řadě ZÁKLADY SOCIOLOGIE

Analýza povahy lidské společnosti a mechanismů jejího fungování je záležitost natolik komplexní, že každý pokus o syntézu se jeví jako krajně problematický. Nicméně, jednotlivé oblasti sociologického poznání prošly v průběhu posledního půldruha století přece jen více či méně kumulativním vývojem. Konec dvacátého století je dobrou příležitostí k bilancování.

Knižnice *Základy sociologie* chce takové bilancování provést, a to převážně v rovině teorií středního dosahu. Nabízí proto přehled jednotlivých disciplin sociologického bádání, seznamuje s jejich hlavními výsledky, ale též s podstatnými názorovými střety a s tématy, jež tvoří osu probíhajících, dosud neuzavřených diskusí. Záměrem edice je poskytnout nejen sociologům, ale také širší odborné veřejnosti a dalším zájemcům zasvěcenou informaci o aktuálním stavu poznání společnosti.

Sociologie vznikla a dosud se rozvíjí převážně jako věda o průmyslové, urbanizované a demokratizované společnosti. Podat nástin jejího poznání z perspektivy konce tisíciletí je o to riskantnější, že žijeme v době, jež je některými označována za počátek doby postmoderní. Podobné označení by nemělo znamenat znehodnocení toho, co se o sobě pracně dozvěděla doba moderní. To je další z důvodů vydávání této knižnice.

V průběhu tří let bude postupně publikováno deset svazků edice. Každý z nich nás přiblíží ke standardu, jenž byl až dosud samozřejmostí pouze pro dvě či tři nejspolejší evropské země. Díky finanční podpoře Grantové agentury České republiky se tento standard stane brzy samozřejmostí i pro nás.

Jan Keller

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 dvojitěm ohledu. Na jedné straně výmluvně dokládá vsudypřítomnost 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 téže 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 pružnými, dynamickými a vsřícenými 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 pouhou 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. Nejruznější 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. Léčiti lze i bez sítě zdravotnických institucí, bádát lze i bez výzkumných ústavů, válčiti 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 dojmů, 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 ujal.

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 patrimonálních panství), pro potřeby samosprávy (například v oblasti správy municipální), pro koordinaci činností náboženských (například organizace katolické církve) i činností vojenských (organizace stálé armády), mají-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 nehodnotícím způsobem označovat organizaci veřejné správy. Může však být také označením pro nemoc organizací způsobující jejich neúčinnost. Kromě toho může označovat státní zásahy do sociálního a hospodářského života, může být i označením pro mechanismus ohrožující a podlažující svobodu. Ve všech těchto významech však vyrůstá byrokratický mechanismus z jistých rysů uspořádání formálních organizací.

Formální organizace lze definovat jako uměle 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 stimuly 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 racionálnějšími. Dnešní byrokracie je daní, která byla zaplácena za minulou snahu racionalizovat chod velkých komplexních organizací. Materiál nashromážděný v průběhu téměř již jednoho století trvajících výzkumů organizací nejrůznějšího typu přesvědčivě ukazuje, že rozvoj byrokracie 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 zabírají zcela uzurpovat moc plynoucí z jejich postavení v organizaci pro své osobní cíle. Byrokracie tak brzdí jak tvořivou, tak destruktivní energii lidí. Jestliže se pouze zdůrazňuje, že zabírají lidem v dosažení vyšších cílů, poněkud se oponují, že jim

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

Běžná kritika byrokracie se přitom dopouští dvojní 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 nesusouvisí a které jsou spíše projevem mocenských vztahů, jež byly typické pro období před ustavením byrokratických správních aparátů. Patří sem například zneužívání veřejné moci držícími úřadů, osobní favoritismus a protekcionářství, používání veřejných prostředků pro soukromé účely a podobně.

Na druhé straně povrchní 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 kritičkové byrokracie, by nemohli v příslušných úředních funkcích jednat o mnoho jinak, než jednají ti, kdo jsou předmětem jejich nepříznivé 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 zprávanou zpravidla přijatelnější, než byly organizace předbyrokratické. Lpění na pravidlech je přijatelnější než naprostá absence závazných pravidel, zdlouhavost řízení je přijatelnější než blesková libovolná rozhodnutí, nepružná hierarchie je přijatelnější než pružný favoritismus.

Byrokracie, která nesporně znepřijemňuje 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 jednou pravidla, která redukuji chaos, nemůžeme lidem zabránit, aby na těchto pravidlech lpěli.

Stroj ml nejel Drod
Stroj 15-18 22?? Horda 10

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 systematicky později v souborně 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 čisté technické převaze byrokracie nad ostatními formami organizace. Taylor se snaží přímo ve výrobní praxi vypracovat pomocí časových a pohybových studií nejučinnější prostředky pro realizaci vytičených 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 jediné za cenu robotizace individua. Mezi vysokou kvalitou plánování chodu organizace a po čisté 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 jediné správné řešení sebo- složitějších 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 nehodnotící, 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 organizačních základů, která by tak či onak neregovala 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. Východním Weberovým přesvědčením je, že každý způsob organizace lidí je založen na nerovném postavení sdružených 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 vládce (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 připravilo 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 polovičatá. Mnohá tvrzení, která Weber ve svých úvahách o byrokracii formuluje, jsou stěží pochopitelná, nevzmemme-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 mašinerie.

2.1.1. Rozdíl patrimonální a byrokratické správy

Organizačním protipólem moderní byrokracie je, podle Maxe Webera, patrimonální správa uskutečňovaná v rámci tradičního panství. Rozdíl mezi panstvím legálním a panstvím tradičním je analogický rozdíl 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 nereflexkované přejaty z minulosti a spočívají na víře v to, že jednou vzniklé nelze bezirestně zrušit. Tyto normy nejsou přijaty proto, aby platily, nýbrž proto, že platily. Byrokracie rozhoduje podle norem věcného 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 vyúsťá z původního patriarchálního vztahu mezi páncem domů, 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 rozmarnost a zcela konkrétní charakter všech norem, jejichž aplikace je neustále limitována stavovskými privilegii a lokálními zvláštnostmi.

Vysoká obecnost byrokratických norem podporuje odlidšťující 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 "odlidšťuje", tj. čím rozhodněji vylučuje z procesu rozhodování čistě osobní prvky vy- mykající 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 nárazově 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 sice svůj vlastní 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 stěží 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 srovnání s byrokratickými naprostými diletanty. Vyřizováním práv těch nejdůležitějších správních úkolů jsou pověřováni osobní důvěrníci či dvorští

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

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

Patrimoniálnímu úřadu zcela chybí rozlišení privátní a úřední sféry. I politická správa je brána jako čistě osobní záležitost vlády, daně a dávky 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, reprodukovat 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. By-

rokratické 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 úspory 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 dilety.

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 vysvětlil příčin, jež vedou v realitě k odchylnostem od myšlenkového modelu, tvoří hlavní část Weberovy metodologie. Navíc nelze zapomínat, že neúčinnost, tendence, značná nekvalifikovanost, protekcionářství, úplakářství či lenost reálně existujících "byrokracií" jsou jen známkou toho, že ve fungování čtených 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 blokujících 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 racionality 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 byrokraticky spravované organizace existovaly již ve starověku a středověku. Všechny však spočívaly převážně na naturálním 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 výkonů, 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 nesesaditelným. Vývoj může do- spět 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 svěmu 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 naturálního 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 gáže 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.

Výbudování 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 členů správního aparátu od prostředků nutných k jejich činnosti, znamená tedy jejich vyvlastnění. Podobně byrokraticky řízené vojsko vyvlastňuje vojáky od zbraní, a tím ruší jeden z hlavních předpokladů feudální organizace moci. Později byrokraticky řízená věda vyvlastní vědce od jeho výzkumných nástrojů. Ve všech případech je ztráta

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

Aspekt vyvlastnění 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 i 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 výškolení. Znalost příslušných pravidel představuje základ specializovaného vědění úředníků.

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 představuje, podle níž je činnost státních úřadů něčím podstatně odlišným od hospodářskosprávní 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. Určitou 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 volbu organizuje. Jeho kariéra už nezávisí pouze na něm a na jeho nadřízeném. Weber soudí, že úředník jmenovaný přímo nadřízeným má zájem, aby kontroloval práci odborníci mohou míru livého člověka. Oproti tomu voliči jako neobdobní mohou míru odborné kvalifikace jednotlivých kandidátů na úřad jen stěží kompetentně dopředu 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. výši 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 měnících se odborných požadavků a ztěžuje služební postup čekatelů na vyšší úřad. To vede k tomu, že

úředníci vcelku 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 podílejí na moci, závislost směrem dolů může budít zdání, že jsou služebníky pospolitosti.

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 demokratizací přístupu ke správním funkcím. Podle Webera je byrokratizace správního systému nezbytným doprovodným jevem moderních masových demokracií v protikladu k demokratické 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.

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

Když Weber konstatuje, že byrokratizace všech oblastí společenského života, a hlavně oblasti správy, je doprovodným jevem demokracizace moderní společnosti, nechápe demokratizaci 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 monopolizována určitými vrstvy 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 pronikáním kapitalismu. Sociální nivelizace, odbourávání feudálních privilegií a lokálních zvláštností, které provádějí byrokratičtí úředníci ve službách absolutistických knížat, to vše prospívalo zájmům kapitalistické velkovýroby. Jinými slovy, podle Webera dokonalá byrokracie není brzdou, nýbrž naopak významnou podmínkou rozvoje výkonné ekonomiky. Toto stanovisko, které je dnešnímu chápání poněkud nesrozumitelné, lze pochopit jediné 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 imponuje sociální jistota a materiální zajištění úřednického postavení.

Weber připouští, že ekonomický dopad byrokratické správy může být značně rozdílný a závisí na výskytu celé řady dalších faktorů. Byrokracie je neosobní nástroj, který je použitelný pro sledování nejrůznějších ekonomických i politických cílů. Tento nástroj měly ostatně k dispozici, i když v neúplné podobě, i patrimoniální 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 kterékoli oblasti vyžaduje existenci úřadů a úředníků. Podle Webera jediná volba, kterou zde vůbec máme, je volba mezi správou byrokratickou a správou diletantskou, přičemž jednoznačnou přednost 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 jediné vytvořením nových, zpravidla

stejně, či dokonce ještě více byrokratizovaných organizačních forem. V tomto smyslu je existence byrokracie neúprosně vnučována objektivními 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 stěžovat od odborném školení a na vysoké míře aparát, protože ten spočívá na odborném podřízené neustále převahu dělbý práce. Byrokrat si útočištěm podřízené 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 stěžejí 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 zkoumá konkrétní průběh pracovního procesu, francouzský důlní inženýr Henri Fayol jako prvý rozpracovává zásady vrcholového managementu. Formuluje je jednak v podobě pěti obecných prvků správní činnosti, které dodnes tvoří v nepatrně pozměněné podobě osnovu příruček pro manažery, jednak v podobě tzv. čtrnácti principů administrativy.

Fayolovy principy řízení:

1. Děba práce
2. Autorita
3. Disciplína
4. Jednota instrukcí
5. Jednota vedení
6. Podřízení 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. Reileya, 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 klasického přístupu kompletuje svých deset prvků řízení Lyndall F. Urwick v průběhu čtyřicátých a počátkem 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 konstant 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 nepoživá 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 zempiričtění postupu, pokud vycházelo z klasických postulátů teorie organizace, které byly již od počátku třicátých let postupně opouštěny. Jednalo se o následující předpoklady:

1. Lidský faktor hraje při studiu fungování organizací pouze sekundární roli.

2. Chování lidských aktérů je plně postžitelné 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. Dělna práce 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 odchyluje 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 Chester I. Barnarda *The Functions of the Executive* (1938) je klasicky manažerem 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. Čásové 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 obolacování 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 nercagovat 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 podminěnost zdánlivě čisté 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 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 kolektivů, který je pak publikován v pětitýlakovém 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 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 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 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 schémát, 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 skupinou vyvinutá. Ekonomicky nevýhodné chování dělníků nebylo v žádném případě nesmyslné, i když se na první pohled jeví zcela iracionální. Přimášlo 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 Mayova 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. Vývolává 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 vystríhat ostrých konfliktů, musel by lidem zabránit hájit jejich zájmy organizovaně. Věřil, že samo vědění dokáže v rukou povolané 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 vnějškově 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 záberem.

Již v práci *The Human Group* z roku 1951 Homans rozlišuje tzv. vnější a vnitřní systémy 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, rozvíjí 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 zadávaných 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 vysvětlují své jednání podle toho, co jim přináší v porovnání s tím, co je stejní, konstatuje Homans. Vydaje 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 využíváním 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. Homanova teorie je návodem, jak vedle rozkazů a pokut využívat pro dosažení stanovených cílů i mravního ocenění, podobně obavy ze ztráty sympatií. Jedna z jeho základních tezí – interakce s druhými může být odměnou sama o sobě – vystihuje snad nej přesněji krédo celé této fáze výzkumu organizovaného chování.

Homanova teorie odrazí ovšem zároveň jeden z hlavních nedostatků tohoto směru, a sice opomíjení faktorů 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.

Scheinova typologie:

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

Hlavním, u některých lidí dokonce jediným motivem jednání je maximalizace zisku v počítatelné, tedy finanční podobě. Lidé se dělí na kalkující masu a širěji 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 dohlázele 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 vnímavý, 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 Maslovovou 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 potřeby uznání a respektu, a konečně nejvyšší potřebu sebeaktualizace. Maslovova 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 Douglassem McGregorem, Rensissem Likertem, Chriseem 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. Manažeri 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 Teorií 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 přejmát jistou míru zodpovědnosti. Pro samotné manažery to znamená podstatné změny jejich vlastní taktiky. 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 umožňuje 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 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 diskuzi 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 problematiku 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 neuspokojenosti. 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 nepraví, že 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 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
obránné či antagonistické, 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 podat výkon. Tato potřeba není
zděděná, může být rozvinuta vhodnými tréninkovými programy.
Problém nyní spočívá v tom, že právě typ lidí, již jsou puzezi potre-
bou 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, obůžně 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 spohuřčovat. 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 rye 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, jen-
že 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.

Přitom jen výjimečně mohou být zmíněné praktiky využity i řado-
vými zaměstnanci. V tom případě však jejich možnosti nesaahají 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 nejlépeším světle. Dosahují toho tím, že ukazují, že ti nahoře
vlastně nevládnou a ti dole jednají ve svém nejvládnějším zájmu. Sa-
motný výkon moci je buďto přímo popřen, anebo má být ospravedl-
něn 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
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 kritikové zpochybňují platnost tvrzení směru "human relations"
poukazem na metodologická omezení jeho výzkumů. Laboratorní výz-
kumy 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 těžiště motivace zaměstnanců od finančních odměn 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. Mayovo zúžení pohledu na člověka jako na pracovníka takovými postřehy 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 sdílí 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 bádatelé 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 možnost 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 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 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 chlel problémům moci, kladeným fungováním moderních organizací, vyhnout poukazem na vědu jako stranou dodavatelku účinných receptů na řešení provozních problémů všeho druhu. Interakcionistům třicátých let zase zabránilo zabývat se problémy moci jejich opomíjení formálních systémů organizací 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 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 odlidštěním jejich činností. Také pozdější vykladači Maxe Webera respektovali tuto dvojí tvář byrokracie. Na jedné straně je přímo fascinována domnělá efektivita čisté 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 permisivního 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 efektivit jejich činností.

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 jednmání 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, 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 jednmání 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 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. Měli byt 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 stoprocentní 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 sloužících jako prostředek, se přeměňuje v samoúčel, 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 výkoný 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 schránit významnou roli v procesu "odkouzlení světa", produkuje namísto zesvětštění naopak novou formu zposvátání 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 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 jich osobně dočkají 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, neohlebnému 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 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, vzme-li navíc na pomoc poznatky vědy, předvídat výsledky, k nimž jeho jednání povede. Podle Mertona lidé nemívají ve svém každodenním jednání možnost, a dokonce 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) Konečně jednání afektivní bývá doprovázeno jakousi obsesí, jež zneumožňuje 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 chýbně 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 představy o dalekosáhlé racionálnosti projevující se v jistém typu lidského chování. Dalším významným krokem v nabourávání představy 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 odcházejí být pojímáni jako pouhé prostředky. I v organizaci se chovají jako celistivé 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. Rozvíjeji 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 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 čtené 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 vyplýnout. 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 zastinit 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 třídnicích 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 zastinit 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 zastinit 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 podřízení přijatelnější podřizovat se příkazům neosobních pravidel, než aby byli podrobeni 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 nepostizitelné, akceptovatelné chování (například nejnižší možný výkon, nejnižší možná disciplína apod.). Jestliže této možnosti podřízení využijí, působí to proti cílům organizace.

Odpovědí 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 ztrácí 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 nadřízenosti. 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 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 prvé 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 samého 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 součástkou mechanického stroje a předpokládají, že vhodně zvolenými opatřeními lze jednání zaměstnanců bezesbytku 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 brzdí. Má tedy zároveň funkční i dysfunkční účinky, přičemž právě ty druhé mohou s pokračující byrokraticizací organizace převážít 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" 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 počtenosti 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 byrokraticizace v těch organizacích, jejichž řádová 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 nehospodárné 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:

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

Byrokraticizované organizace k těmto znakům navíc přidávají:

- hierarchii autority založenou na jiných než odborných kritériích, ale přesto závaznou pro výkon kontroly,
- administrativní štáb určující linie komunikace,
- 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 skutečné 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 nevyrobních profesí. Ve skutečnosti jsou však tyto odborníci stále více zařazováni do komplexních organizací 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.

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 vyvednutí 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 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.

II. Weber příliš nezdrůrazňuje kvalitativní rozdíl mezi individuálním jednáním a jednáním kolektivním. Považuje za možné převést i značně složitě produkty kolektivního jednání do roviny jednání individuí a na tomto základě vysvětlit jejich fungování. I tak komplexní skutečnosti, jako je byrokratická správa či povaha kapitalismu, chce vytvořit na základě určitých elementárních typů individuálního jednání a jejich kombinací. Již v koncepci nezamyšlených důsledků je s tímto projevem 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 přisuzují na kvalifikovaná 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 povaze sociálních organizací předpokládají, že každý stanovený problém má své optimální řešení a že hlavní snahou lidí je právě takováté řešení nalézat. V běžné sociologické a manažerské literatuře není toto stanovisko zpravidla zpochybňováno.

Ovšem v polovině čtyřicátých let přichází Herbert A. Simon, bádatel v oboru správní vědy, s explicitní teorií omezené racionality lidského jednání a aplikuje ji na teorii organizace. Své 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 jednatelé 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 zadané možnosti, mezi nimiž mohou volit, a ti, kdo rozhodují, disponují již dopředu měřítky, která jim umožňují jednoznačně seřadit možná řešení od nejzádanějších až po nejméně žádoucí. 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 nejstřížší 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 nemohou 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 funkce 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 řešení 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 přechívají 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 "rozdobené 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 týká se optimálního počtu podřízených téhož nadřízeného. V rámci usnadnění kontroly se doporučují počty podřízených pohybovalo nejčastěji kolem pěti či šesti. Simon upozorňuje, že tím zároveň vzniká problém neúměrného počtu organizačních mezistupňů, a tím vyšší míry byrokratizace.

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 nesoouhlasí 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, neucíní 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 předčíst, 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 ziráty, které by mu mohly z účasti na kolektivní akci vyplynout, 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-

doxní – nezáčastnit 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. Výšší 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 obhajuje, 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 příspěví se sejde daní dost. Proto je třeba nutit občany pod pohrůzkou 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 přibuznost mezi byrokratickým organizováním správy a kapitalistickým organizováním výroby. Kapitalistické tržní podnikání a byrokracie spolu u Webera vzájemně úzce souvisejí. Byrokratická správa umožňuje propočitatelnost sociálních podmínek výroby ve stupni, který byl v tradičních formách panství zcela nepředitelný, o panství charismatické nemluvě. Rozvoj kapitalistického podnikání naopak umožňuje vládcům 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 přibuznost 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 distribuace univerzalizovat, odmitá formální organizace jako překážku blokující samočinné 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 nevhodou 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 jiný systém ekologické ochrany prostřednictvím tržních cen je podle Arrowa neracionální.

Nedostatky čistě 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 vzájemných 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 vlastnění statků 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 redukují 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 nerovně 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 výhodným 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 redukuji 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 nemohou 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 Mises o netržním prostředí úřadů, ale především Gordona Tullocka například o významu hierarchie v netržních vztazích.

Veškerá 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 jisté

druhy mimoekonomického donucení, dokáží nedělitelné zisky obhospodařovat. (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 redistribuci příjmů, ať již v podobě zajištění v nezaměstnanosti, zajištění zdravotní péče pro nemajetné apod. Tržní směny založené na dobrovolnosti kontraktů by stěží byly schopny redistribuovat 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 neznalostí 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 vytvářet 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 užítiku a podle charakteru preferovaného užítiku 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. zěloty zaujaté prosazováním dílčích 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 jejich paradigmat, se rozvíjí především kolem dvou určujících os. První z nich je tvořena dialektikou člověka jako tvůrce a člověka jako výrobce 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 nezaměnitelní autoři svého sociálního světa, jakodalekosáhle svobodné, ve svém jednání jen omezeně determinované bytosti. Ve vzájemných interakcích neustále konstruují a opětně rekonstruují pro sebe co nepřijatelnější svět. Oproti tomu teorie konsenzuální (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 zajišťují spíše jen jako vcelku zaměnitelné části lišící se mírou přizpůsobivosti 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 konsenzuálnímu 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 konsenzuální 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 nejruznějšího typu jsou nutností všude tam, kde produkce a spotřeba

jistých komodit a služeb neprobíhá uvnitř téže 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 funkci. Parsons proto navrhuje zkoumat organizace zároveň jako díleč manifestaci sociálního systému se všemi jeho rysy i jako jeden z dílečích podsystemů 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 tyto 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 sebeobrany a skrze jednání svých členů je realizují.

V případě formálních organizací udržování systému znamená:

1. Zabezpečení organizace jako celku ve vztahu k prostředí.
2. Zajištění stability linií 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 vzdorovitosti (recalcitrance), tedy v terminologii strukturalního funkcionalismu neochotou aktérů akceptovat formální definici své role.

Množství badatelů strukturně funkcionalní 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 pouhé její části. Převážná většina podobných výzkumů neměla větší teoretické ambice. Jejich spíše instinktivní tíhnutí právě ke strukturnímu funkcionalismu lze pochopit, uvědomíme-li si, že tento směr, zvláště v osobě R. K. Merton, prohlásil za součást strukturně funkcionalní metody řádu 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 nepřekračoval 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 plnící specifické cíle, k jejichž dosažení jsou jistým způsobem strukturovány. Všechny uměle vytvořené organizace se přitom vyznačují:

1. Dělbou práce, dělbou moci a dělbou 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 jediným zdrojem legitimity 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 pragmaticky, naopak, přesunovaly smysl svého bytí zcela mimo oblast reprodukčních potřeb společnosti.

V zásadě disponuje každá organizace formálně ustanoveným 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 výsledné 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 měněním 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 existenci zajištění jejich zaměstnanců.

Nejvýraznějším případem iluzornosti manifestního cíle a reálnosti cíle latentního je přeměna cíle organizace z prostředku, určeného k dosažení stanoveného cíle, ve svůj vlastní samotučel. 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, vyplnou 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 vy-nořily 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 nejjednodušeji dosážený stav ve srovnání s původními záměry jako výrazný neúspěch.

5.1.2. Struktura organizace

Celkový charakter strukturně funkcionálního pohledu na organizaci nelze v úplnosti pochopit bez přihlídnutí k přechodnému vývoji sociologie organizace. Specifičnost strukturního funkcionalismu 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 strukturní funkcionalismus 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 k tvrzení obou protichůdných směrů dodával něco kvalitativně nového. Zjevný nesoulad mezi oběma dřívějšími přístupy ke zkoumání organizací inspiroval ovšem některé jemnější vykladače strukturního funkcionalismu k ocenění hlediska rozvinutého v úplnosti v teorii konfliktu.

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

nmávaly, že mezi cíli organizace a potřebami zaměstnanců existuje v zásadě jednotu.

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 Cosserově pojetí. Jejich koncepce v mnoha ohledech narušují harmonickou strukturu Parsonsova systému. Strukturální funkcionalismus je ovšem schopen, díky značné obecnosti svých teorií, podávat silně protikladné výklady též 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 překlentout vyšší syntézou. Odtud lze odvodit také jeho rozporný vztah ke koncepci Maxe Webera. Strukturální funkcionalismus sice souhlasí s kritikou Weberovy koncepce, tak jak jí podala sociologie třicátých a čtyřicátých let, přitom však podržuje 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 právní sociálních interakcí, výběr jsou vědomě ustavována, tak aby optimalně regulovala chování všech členů organizace. Formální organizace je přitom považována za nejtěsnější ze všech způsobů sociální kooperace.

Současně strukturální funkcionalismus přejímá nekriticky Weberovy poznámky o odlidšťujícím 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 účinnost organizací je vykupována lidskými obětmi, zaměstnanci se cítí být odcizeni své práci (Etzioni 1964).

Řešení případných maladaptací spatřují strukturální funkcionalisté v praktických vypracovaných školou "human relations", tedy v praktikách, 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 stavi Parsonsov, ale také Michelsův a Selznickův model systémový. V tomto modelu se již připojí, že dosahování původních cílů organizace, byť bylo definičním 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- středními 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 sociologii.

5.2. Organizace z hlediska teorie konfliktu

Kritiku strukturálně funkcionálního pojetí organizací podává z pozic teorie konfliktu například Sherman Krupp (1961). Konsenzuální teo- rie 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 růz- né schopnosti vnúit své preference také ostatním.

V empirické rovině se přístup inspirovaný teorií konfliktu uplatňuje při zkoumání organizací od přelomu padesátých a šedesátých let. Me- zi 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 zpra- vidla bývá veškeré sociální dění denním 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.

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

skupinu emotivně stmeluje. Organizace je souborem jeho ctitelů 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 organizačního pouta je dána pomíjivostí života nezastupitelného vůdce. S jeho smrtí se buďto rozpadá, anebo přechází do formy tra- dičního či byrokratického panství.

Neskonale stálější formu organizace představují různé formy pan- ství tradičního, v nichž k osobnímu poutu loajality přistupují již trvalejší vztahy založené na vlastnických a mocenských zájmech. Loajalita je zde vyjadřována prostřednictvím ceremoniálů, které ne- dramatizují již neopakovatelné osobní kvality vůdce, nýbrž naopak jsou dramatizací prvků trvalosti a nezpochybnitelnosti jednou zalo- žených 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. Byrokratizace řeší řadu problémů vlastních všem tradičním formám panství, především směřuje loaja- litu podřízených nikoli vůči konkrétním osobám, nýbrž vůči orga- nizaci jako celku. Ústředními ceremoniály se stávají ty rituály, které jsou zinscenovány kolem dodržování formálních pravidel a které zdůrazňují, že každý člen organizace je pouze dočasným, odvola- telným a nahraditelným držitelem propůjčené úřední pozice. Rituály účty jsou provozovány nikoli vůči konkrétní osobě jako v případě pan- ství charismatického, ani vůči nadčasové závaznosti osobních pout jako v případě panství tradičního, nýbrž vůči abstraktním pravidlům a neméně 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 tmelícího pouta charakteris- tického pro danou formu organizace. Nejzávažnějším porušením pra- videl proto také nejsou konkrétní přestupky, ale právě zpochybnění vážnosti legitimácních ceremoniálů, symbolických garantů mimimální organizační soudržnosti.

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

děho člena organizace. Nedostatkovost faktoru moci může přitom snadno vést k novým zájmovým opozicím a sporům.

5.2.2. Mocenský rozměr organizačních rituálů

Jak ukázal E. Goffman (1959), lidé ve svých každodenních setkáváních 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 legitimize 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, jimž jsou spojeni s principem, jehož pravdu zvěstují.

Tradiční vůdci jsou nuceni stále znovu zpřítomňovat realitu minulosti, tedy realitu zaručenosti, nenyssiitelnosti 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 dramatizují. 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 ci-

demní 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 vystríhat 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 souměřitelnosti. Není v povaze sociálních aktérů zřít se možnostmi 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. Běžné jsou aplikovány především následující typy motiváčních 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 postojí 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 zamyšlí kontrolovat členy organizace skrze jejich vlastní zájem. Tato situace sice neprodukuje odčizení, jako tomu bývá v případě kontroly skrze donucení, je však schopna vyvolávat jen velmi specifický druh motivace, a sice motivaci k zůstání. 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 kaž-

zími 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 to 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 různé 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 jednotliví 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 byrokratické dané organizaci. 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 využití 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 úplnější 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 jejich 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 interpretativních sociologií na studium organizací se stal na přelomu šedesátých a sedmdesátých let David Silverman (1970).

Silverman polemizuje se systémovým přístupem strukturalního 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 systémů, 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 vyzdvíhují jako naprosto 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 vyloučit povahu a fungování formálních organizací jako příklad reality sociálně konstruované, sociálně udržované a sociálně měněné. "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. Zcela garfunkelovsky chápe cíle organizace jako kulturní nástroje, jichž lidé užívají, aby učinili své jednání zdůvodnitelným. Pod vlivem fenomenologie odkrývá za rutinním charakterem fungování organizací vysoce 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 ucsena 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 stejné každý dobře ví. Konkrétně při studiu organizací tento pohled přejetý 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 tímto 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 význam 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 konečkonců produkty lidské interakce, jsou v průběhu této interakce udržovány i měněny.

5.3.1. Organizace jako sociální konstrukt

Za tímco 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 sřetávající se v podmínkách organizací přikládají jednání svému i jednání svých partnerů.

Tento přístup tedy nevyssvětluje 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, spojeními 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 strukturuho functionalismu 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 podsystémů 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 očekáváníí zakladatelů a typ legitimacy, 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 společnostech.

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. Vyssvětlovat 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. Liší se také v důsledku rozdílnosti 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 organizací, 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 střežící 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 záúčastněných. 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 stěžovat vzniknout vysoce specializované komplexní organizace), avšak uvnitř těchto mezí je možno široké prostředí 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 to-várny (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 jejich 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. Motivy 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 "původní" orientací, kterou si přinášejí 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 řídicí pracovníci do organizace zvenčí přinášejí, ale také v důsledku rozdílnosti pozic, které v organizaci značně strukturně zaujímají.

Obecně platí, že na jedné straně vede lidi různost věku, schopností a jejich očekávání k tomu, aby viděli tutéž 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.

Odišné 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, nýbrž znamená kontinuální vážení efektivit zvoleného postupu. Strategii 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 orga-

nizace ohroženy náhlými změnami (Burns, Stalker 1961). Významnou úlohu v těchto strategických sehrává možnost disponovat žádánými nedostatkovými informacemi. I když se může zdát, že vedení organizace má dostatek těchto zdrojů, skutečností je, že i nižší zaměstnanci mohou být ve výhodné pozici. Zvláště dlouhodobí zaměstnanci nívají 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 vědomí – mají možnost podle svých zájmů vytvořit a aplikovat pravidla, která sami nevytvářejí. Nadřizení jsou tak ve více ohledech závislí na souhlasu podřízených kooperovat s nimi v rámci téže 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. Zdáni 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. Pohlíží 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 vytvářet 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 nejméně tři trendy post-weberovského výzkumu organizací. Svou snahou pohybovat se na rozhraní mezi empirickou prací přímo v terénu a teoretickými generalizacemi nejširšího 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 zjevné maldaptace, 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 navazuje na kritiku weberovské ideje racionálně fungující byrokracie, tak jak ji podali 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 docílení 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 nepoznatelnými, byly vyvinuty jiné způsoby osvojování konformních návyků, například prostřednictvím demokratické 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 dosažení svých vlastních cílů.

Crozier analyzuje mechanismus organizačních dysfunkcí, jako východiska používá zobeného modelu Mertonova, Selznickova a Gouldnerova. Za byrokratickou přitom považuje každou organizaci, která v situacích, kdy některé ze zavedených pravidel nevede k žádaným 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 nej-různější aspekty svého fungování pomocí neosobních pravidel. Neosobní pravidla tak vymezují do nejmenších podrobností nejrůznější 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 ztrácí nadřazení nad svými podřízenými. Také oni jsou vázání pevnými pravidly, rozsah jejich možné libovůle je krajně omezen. Jejich pravomoc se omezuje na kontrolu náležité aplikace předepsaných pravidel. Také naopak ovšem platí, že podřízení ztrácejí možnosti nátlaku na své nadřazené, nadřazení nemohou porušit pravidla ani na jejich úkor, ani v jejich prospěch.

V důsledku existence neosobních pravidel je tak každý člen organizace chráněn zároveň před libovůli 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 ztrácejí 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 činěna 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 činěno 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 pos-

ledních 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 sdrůžovat 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 byrokrati, které popisuje Merton. Rituální proměna prostředků ve své vlastní 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 utvrdit 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 závisejí 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 neprovozují.

Ani sebeintenzivnějším přidáváním neosobních pravidel a upevněním centralizace rozhodování se nedaří 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 mocenské 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 totiž, špatné výsledky a frustrace vyplývající z existence čtyř popsanych 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 organizací, 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 obětmi, ale spíše hráči, kteří záměrně sázejí na dysfunkční komplikace byrokratických masinérií.

Gouldner uvažoval o tom, že neosobní pravidla redukovat 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 popsány 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 nevhodny přílišné neosobnosti a centralizace jsou v byrokratických organizacích "řešeny" 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 druhy o podíl na moci. Například vzdalování kontrolní instance v rámci centralizace dokáže využít kontrolovaná skupina ke snadnějšímu zkrusování 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 úlakem 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 vytěžít 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.

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 věci k dispozici zpravidla pouze ty prostředky, které nežádoucí stav způsobily, tedy neosobní pravidla a centralizaci rozhodování.

Crozier navíc tvrdí, že řadová 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 samotná 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 nevyhází 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 vlastní organizací, že 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.

Crozier sám hovoří o tom, že Mertonovo líčení rituálního jednání se vztahuje spíše na starý typ byrokrata z počátku našeho století než na byrokrata současnosti. Klasická byrokracie skutečně měla snahu vyvíjet prostřednictvím barbarské drezúry u svých členů automatické reflexy posilované navíc blahovolným svolením k jejich doživotnímu existenčnímu 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 přílehlých oblastí nejistoty. Ritualismus v nových podmínkách není nucenou 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 zapominají, 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 zcela 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 individuum 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-

rokratická 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 pŕetek 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 případně 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 sebemenší 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 posílují 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 kontinuitního růstu ncosobnosti a centralizace uvnitř byrokratického systému.

Jak vidno, Michel Crozier ve své práci z roku 1963 v podstatě přebírá Weberovu myšlenku o osudovosti stálého upevnování 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 zmíněný 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 společnosti trpící podobnými problémy.

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

V této souvislosti Crozier vyčleňuje 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 nemusí bát, že by kdy pocítili důsledky svých rozhodnutí, podřízení zaměstnanci se nemusí 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 dodržování 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 nízkou adaptabilitu celého systému nijak nezvyšují, řeší jen některé její důsledky, nikoli vlastní příčiny.

Zablokovaná administrativní 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 celkovém 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 přidruží se pouze obsahově prázdných formálních předpisů.

Reakce všech tří partnerů probíhá podle vzitého 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 zatajíly.

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. Řadová 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

nadřazeným v té míře, v jaké nadřazeným chybějí prostředky, pomocí nichž by mohli zasahovat do jejich záležitostí. Konečně řídicí pracovníci neriskují nic a za nic nenesou skutečnou zodpovědnost. Vždy se mohou konečnou odvolat na mylné informace, které jim byly dodány od jejich podřízených.

Všichni zúčastnění preferují zablokovanost, která je všechny, i když každého jinak, zbavuje nutnosti riskovat a nést zodpovědnost. Jde o model dokonalé institucionalizované ne-komunikace. Všechna hlášení, 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 řídicími a výkonnými složkami organizace. Tato mezivrstva ochraňuje řídicí složky před tím, aby kdy poznaly zhoubné účinky svých rozhodnutí, a ochraňuje výkonnou 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 nadřazené 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 prvé 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 tvo-

řeny 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 jednou 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.

Positivismus 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 kontrolovatelné 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, již 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 čisté technické účinnosti, jak předpokládá Max Weber. Dnešní podoba formálních organizací se vyvinula postupně ze snahy zachránit alespoň minimum výhod plynoucích z koordinace činností 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 nutilnosti ubránit existenci kolektivních forem jednání před mocenskými ambicemi jednotlivců, neplatí z toho, že by Crozier egoismus členů 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 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 humanitnost, 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 všeurčujících 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 jednoznačně a dopředu zformulovaných cílů, ještě řidčeji 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 protirečící. 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 (vinou omezené racionality mohou být zvoleny zcela neadekvátní prostředky), bývá nicméně racionální vzhledem k chování druhých 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 jednající 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 jednáním uzurpovat moc v takovém rozsahu, že by to znemožňovalo kolektivní akci. Z hlediska jednání aktérů přitom rovnice mezi racionalitou a předvídatelností vůbec nemusí platit. Naopak, jako aktér mohou mít velice rozumné důvody pro to, aby byl pro druhé průběh svého 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 přínos organizací v systematickém omezení plochy pro rozhodování, které v nestruturovaných 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 nejúžší centralizaci rozhodování zůstávají i v neformálnějších organizacích jisté "zóny nejistoty", tedy oblasti, které nemohly být z nějakého důvodu pokryty dopředu připravenými, prefabrikovanými rozhodnutími. A jednotlivci i celé skupiny se snaží tyto oblasti kontrolovat, protože v nich oprávněně spatřují prostor, který mohou využít 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 svým 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 má 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 zprostředkovávat 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. Ovládají je ti, kdo jsou schopni kontrolovat průběh informací v té míře, že mohou například zpozdit, přefiltrovat či zko-

molit informaci nezbytnou pro činnost jiných zaměstnanců či části 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, redukují rozsah jejich volnosti a posilují tak moc nadřízených.

Na celý vztah lze však pohlížet také z jiného hlediska. Pravidla, která redukují 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 leccas 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 předpisují, jako spíše v možnostech vyjednávání a dokonce vydírání, které svou existencí umožňují.

Analýza různých typů zdrojů nejistoty má Crozierovi umožnit proniknout 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 pohybu 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 strategiemi, které si vypracovávají, vybaveni jen svými prostředky omezené racionality. Zájmové konflikty, jež jsou tímto střetáváním relativně svobodných vůlí neustále ožiovány, jsou určitým výkupným, jež musejí organizace plátit za to, že vůbec existují. Je to cena, kterou je nutno zaplatit za kooperaci aktivit, 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 samoregulačním 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.

tují 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 zjevně strukturálně funkcionální varianty. Přiznává strukturálnímu funkcionalismu, že řada jeho klasických pojmů (zejména na koncept normativní integrace jednání a koncept sociálních rolí) umožnila ve své době překonat mechanické výklady fungování organizací a poskytla nástroj pro jejich realističtější analýzu. Vcelku však omezenost mechanistického pohledu tyto pojmy nepřekonal: 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 interakcionista 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 situacích kontextech, že opomíjejí mocné vnější tlaky, které tyto kontexty ve významné míře spoluvytvářejí. Jinými slovy, ignorují specifickou povahu organizací jako nadosobních sociálních útvarů. 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.

Odpověď 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

zier 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 směřuje svobodu a donucení. 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 způsobena kapacitě hráčů. Jejich hlavním zdrojem je však kodifikace výsledků minulých zápasů o moc mezi jednotlivými částmi organizace a organizací 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.

Koncepce rolí se zdá být Crozierovi příliš deterministická, nezapře svůj strukturálně funkcionální původ. Teorie rolí dokáže vystihnout pouze typ hry, která by dovoľovala hráčům používat jen jedinou, a sice druhými očekávanou taktiku. Každé neočekávané jednání by vedlo k vypádnutí 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 nutně deviantní, jak to sugeruje funkcionalistické chápání sociálních rolí. Neobvyklé jednání, pokud respektuje pravidla, může být spíše výrazem tvůrčí inovace než výrazem patologické úchylny. 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 svého vymezení rolí uplatňován jen minoritně, prokázal však svou účinnost ve změnách podmínek. K takovým změnám nedochází

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 určitou 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, děba kompetencí apod.) nejsou dílem jakéhosi bájeného zakladatele, který měl geniální schopnost racionálně je do posledního detailu navrhnut. 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 provozní institucionalizace 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 organogramu. 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 funkcionálního. Cro-

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 strategií 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.

Kapitola 7

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" zpočtybnila 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 rovnostářšjší komunikace horizontální. Změnil se i pohled na vztah zaměstnanců k organizaci: zaměstnání 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 spolehlivě použitelných v konkrétních situa-

cích (Drucker 1954). V Drukerových 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 vyvrstá z relativně značné autonomie, vstřícné odpovídá na zcela nedirektivně formulované požadavky managementu. Rozšíření původních východisek teorie řízení, jejich obohaceni o prvky směru "human relations", o nové pohledy na organizovaně 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 nejvlivnějších prací, jež předznamovala systémový přístup k organizacím, se stala společná práce Daniela Katze a Roberta Kahna *Social Psychology of Organizations* (1966). Autoři v ní rozvíjejí pět funkčních podsystémů formálních organizací:

I. *Výrobní a technické subsystémy*

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

II. *Podpůrné subsystémy*

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

III. *Udržovací subsystémy*

Zajišťují relativní stabilitu a předpověditelnost chování organizace.

IV. *Adaptivní subsystémy*

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

V. *Manažerské subsystémy*

Zahrnují kontrolní a koordinační aktivity celého systému. Koordinují výše uvedené subsystémy, řeší konflikty, koordinují vnější požadavky s možnostmi vnitřních zdrojů.

Je zřejmé, že systémový přístup v teorii řízení je z hlediska sociologické teorie inspirován především strukturálním funkcionalismem. Snaží 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 terciéry převažovat nad klasičtými 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 diferenciaci, stejně tak jako důraz kladený na jednotlivé podsystémy. V této situaci již nelze vystačit s parsonsovským schématem, podle něhož organizace jako celek je podsystémem společnosti, 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 subsystémů neobvykle aktualizuje otázku efektivity činnosti organizace a jejího měření.

7.2. Přístup kontingenční

Systémový přístup v teorii řízení klade důraz zároveň na fakt bohaté vnitřní diferenciaci formálních organizací a na klíčový význam oboustranného vztahu organizace – prostředí. Z tohoto dvojího důrazu pak vcelku logicky plyne přesvědčení, že neexistuje žádná pevně dané 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 nejsnáze inspirovat. Svědčí o tom jedna 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 spouštět spíše v informování a radě než v předávání instrukcí a rozhodnutí. Zodpovědnost za svěřené 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 velkou 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 inspirativnější je důraz, jaký oba autoři kladou na skutečnost, že ani jeden z jimi popsaných systémů není sám o sobě ideální, každý vyžaduje 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 zpočtybňuje Maslowovu tezi o existenci pevně dané hierarchie lidské motivace. Podle Bennis se variuje typ motivace především podle typu situace, v níž se daný člověk právě nachází. Proto se ani řídicí pracovníci nemožou spoléhat na univerzální účinnost jedině, byť nejhumnějších technik řízení. Bennis v této souvislosti klade řadu provokativních otázek: Mohou být formální organizace skutečně přeměněny a řízeny tak, aby učinily výkonnou práci uspokojivou? Může sociálně sebezručnější kontrolní pracovník vyřešit napětí mezi přátelstvím a autoritou? Může participace zaměstnanců nabytí 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

interpretativního paradigmatu zásadní důraz na indexikalitu věškerého 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 podminěnosti všekého dění v organizacích po své vlastní linii. Významnou úlohu přitom sehrál 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 počátku 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 řešeního úkolu, druhý klade větší důraz na potřeby a problémy zaměstnanců. Michiganské studie zjišťují, že paradoxně lepších výsledků, tedy vyšší produktivity dosahují právě manažerů,

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

Reakce z pozic "human relations" upadla do druhého známého ex-trému, když v každém zaměstnanci viděla dychtivého zájemce o spo-lučast 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 senti-menty, které navíc zpravidla podporují organizační účinnost. Méně se již počítalo s tím, že neformální vztahy mohou mít i podoby ne-přátelství, 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 kriti-zovaný taylorismus.

Kontingenční přístup také zde relativizuje dřívější univerzalistické soudy. Konstatuje nejen to, že postoj jednotlivých typů lidí vůči orga-nizaci i vůči určitému stylu řízení bývá odlišný, ale také, že se v prů-běhu 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 pra-covníka k organizaci systematictější D. T. Hall (Hall 1976). Rozeznává v této souvislosti čtyři základní fáze profesní kariéry:

1. *Učedník*: Práce je vykonávána pod dohledem, vztahy k nové orga-nizaci 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 dostavuje dosud nepoznaná nutnost přejímat zodpovědnost, tím se vytvářejí předpoklady pro sil-nější identifikaci s organizací.

3. *Mentor*: Součástí jeho činnosti je již výcvik, řízení a ovlivňování druhých. Poměrně vysoká míra identifikace s organizací je předpo-kladem schopnosti nalézat uspokojení v úspěších druhých, což zpětně zvyšuje míru úspěšnosti mentorovy role.

4. *Sponzor*: Ovlivňuje již celkovou strategii organizace a má všech-ny důvody k tomu, aby se se svým dílem silně identifikoval.

Radikální přehodnocení představ o jednou provždy daném a uni-verzálně platném vztahu zaměstnance k organizaci přináší typologie Edgara Scheina (Lorsch 1987). Autor rozlišuje osm různých typů pro-fesních kariér a v relaci k nim stejný počet typů vztahu k práci, k pro-ferované odměně, kariéře a formám uznání:

1. Typ preferující bezpečí: Dává přednost stabilním a snadno před-pověditelným úkolům. Služební postup chce mít založen na délce pra-covního poměru, velký důraz klade na pojištění a placenou penzi. Největším uznáním je pro něj vyjádření loajality ze strany zaměst-navatele.

2. Typ preferující autonomii: Dává přednost odborné práci na za-kázku s nízkým dohledem a zřetelně definovanými cíli. Očekává od-měnu za odvedený výkon. Největším uznáním je pro něj uznání vidi-telné, ať již ve formě prémie, cen apod.

3. Typ preferující technickou kompetentnost: Dává přednost řešení technicky zajímavých problémů. S přechozím typem ho spojuje oblí-ba jasné stanovených cílů a práce s nízkým dohledem, ale i nezájem o zastávání řídicích funkcí. Očekává odměnu za nalézání řešení. Nej-větším 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 zodpověd-nosti, vyhledává příležitost k vůdcovství. Odměnou jsou pro něj fi-nanční prémie za výkon celé organizace. Nejvyšší uznání má pro něj finanční podoba a podoba postupu do vyšších funkcí.

5. Typ podnikatelský: Má potřebu stále nových výzev a hledání ře-šení, 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 výji-měčnost.

6. Typ orientovaný na službu: Chce pomáhat druhým bez ohledu na materiální 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 sou-těžit 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 nejpůlnější 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 podminěně. 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. Žádná formulace a žádná pravidla 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 slává 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 pováživý 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 neměně 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 vytvářejí 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 monotonií depersonalizované existence uvnitř vězení, a dále popisuje vzorce solidarity mezi vězni ve vztahu k personálu dozorců. Rozebírá různé aspekty vězeňské disciplíny a způsobu adaptace na její požadavky u jednotlivých typů vězňů. Všímá si odlišností v postavení i způsobu uvazování mezi vězeňskými nováčky a zkušenými 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 Clemmer. Řada studií se zaměřuje na klíčový problém účinnosti trestu a převýchovy, jiné se zabývají možnostmi alternativního uspořádání života ve vězení ve směru zlidšťování tamějších podmínek. Druhá linie úvah reprezentovaná především Ervingem Goffmanem namísto těchto problémů technické povahy tematizuje problematiku života v uzavřených ústavech obecně, sleduje psychologické a osobnostní dopady tohoto společenského nepřírozeného prostředí na chovance i na personál, zkoumá mechanismy dohledu a disciplinace i obranné reakce chovanců vůči nim. Také tato linie úvah může čerpat řadu motivů již z klasické Clemenmerovy práce.

8.2. Vojenské instituce

Rovněž studium vojenských institucí se rozvíjí dvojitým směrem. Na jedné straně nalézáme klasické studie analyzující sílu armádu jako specifické instituce moderní společnosti. Tento směr empirického bádání je systematicky rozvíjen od dob druhé světové války a navazuje na rozsáhlou kolektivní práci amerických sociologů (Stouffer 1949) i na podobně široce koncipované práce pozdější (Janowitz 1960). Postupný vývoj zásad manažerského myšlení se odrazil i v této oblasti důrazem na potřebu rozvinutí nových stylů vedení, jež by snižovaly napětí a zvyšovaly míru identifikace podřízených s úkoly (Selvin 1960). Zároveň právě ve vojenském prostředí v poválečné době prudce nabývá na významu konflikt, který je přítomen latentně ve všech typech formálních organizací, a sice konflikt mezi vertikálními linií organizační autority (line) a horizontálními linií autority expertní (staff). Moderní zbraňové systémy, vyžadující ke svému ovládní i v porovnání s civilními sektory neobvyklou míru odborné zdatnosti, zvyšují riziko kompetenčních konfliktů mezi podřízenými špičkovými odborníky a vysoce postavenými laiky.

Druhá, z hlediska teorie organizace neméně zajímavá myšlenková linie zkoumá dopad existence vlivných vojenských institucí na okolní společnost. Armáda jako zosobnění státního monopolu na násilí se podstatně liší od většiny organizací, v nichž násilí vystupuje pouze jako náhodný a v principu nelegitimní prvek. Vzestup významu armády zejména v době permanentního rizika atomového konfliktu se nutně odráží i v celkovém charakteru života moderní společnosti. Podle Lasswella větší destruktivní moc moderních zbraní vede k "socializaci nebezpečí", riziko války je ve společnosti distribuováno celoplošně (Lasswell 1941). I v době míru dochází ke srůstání vojenského a civilního aparátu, vojenská expertiza je vyžadována u všech významnějších politických rozhodnutí. Na druhé straně závislost

armády na civilních technologiích a průmyslovém potenciálu země činí z problému obranyschopnosti celospolečenskou záležitost. Zároveň profesionalizace armády reprodukuje zvláštní sociální třídu (či spíše stav) schopnou prosazovat své parciální zájmy na různých úrovních společensky významného rozhodování.

Goffmanovská linie uvazování čerpá především z prvního z obou uvedených zdrojů. Zvláštnosti života v kasárnách vykazují některé společné rysy s režimem věznic a léčeben pro mentálně postižené. Oddělení vojáků od jejich rodin, zvláštní uspořádání života v nich i omezené možnosti toto prostředí opustit ostře kontrastují s parametry běžného civilního života. Goffman se nechává inspirovat studiem různých typů odpovědí na tuto stresovou situaci.

8.3. Léčebné instituce

Podobně jako instituce nápravné a vojenské, také nemocnice a zvlášť ústavy pro duševně nemocné představují v mnoha ohledech do důsledku dovedené organizační principy, které ve výrobních a správních kontextech vystupují méně zřetelně a pouze parciálně.

Zvláštní pozornost z hlediska teorie organizace zasluhují právě ústavy pro duševně choré, neboť v nich bývá v plnosti realizována latentní tendence všech byrokracií, snaha pohlízet na klienty jako na ne zcela plnoprávné, ne zcela vyzpytatelné a zdravý odstup vyžadující objekty. Již první velká studie léčeben tohoto typu (pocházející z poloviny čtyřicátých let, publikována až o 15 let později) poukazuje na jev označovaný Mertonem jako "přemístění cílů". V ústavech pro choromyslné jsou léčebné cíle velmi často zaměňovány za cíl jiný, slouží především ostraze (Dunham 1960). K podobným závěrům dospívá i jedna z prvních případových studií v této oblasti studující jedno státní zařízení pro choromyslné na území Texasu (Belknap 1956).

Existují výrazné paralely ve vývoji pohledu sociologie na zaměstnance úřadů a továren a na pacienty léčebných zařízení všeho druhu. Ještě v první polovině padesátých let se studie věnují zcela taylorovsky testování míry výkonnosti organizací při léčení pacientů. V této souvislosti sledují i fluktuaci ošecřujícího personálu a jeho pracovní morálku. Zjišťuje se, že zvlášť velké léčebny pro mentálně postižené vykazují výraznou neúčinnost při sledování svých manipulačních cílů. Dochází v nich k procesu, který Merton již dříve nazval "přemístěním cílů". Jejich hlavním úkolem se stává dohled, kontrola a poskytování pouze minimální péče. Vesmíš se jedná o aktivity, které mají nízký sociální status. Tato okolnost, ve spojení s chronic-

kým nedostatkem financí obvyklým u zařízení ekonomicky neproduktivních, vede k tomu, že podobné ústavy přitahují zpravidla níže motivovaný a méně kvalitní personál. To zpětně negativně ovlivňuje charakter poskytované péče, která se mění v pouhý symbol legitimizující fakticky odlišné aktivity zařízení.

Proces "přemístění cílů" vyvolal zájem o studium problematiky kontraproduktivity organizací. Americká sociální psychologie (mezi jinými G. Devereux) od konce čtyřicátých let upozorňuje na skutečnost, že mentálně chofí pacienti jsou umísťováni do prostředí, které stále znovu generuje příznaky jejich choroby. Léčebny jsou tak samy zčásti zodpovědny za rozvoj chorob, na což upozorňoval ostatně již před sto lety jeden z klasiků psychiatrie Pinel. V nenormálním prostředí lze stěží očekávat rozvoj normálního jednání.

Sociologové doporučují nechat se inspirovat Hawthorským experimentem: Již pouhé projevení zájmu o pacienty a zvýšení komunikace s nimi může mít blahodárný dopad. Pronikání trendu "human relations" má v oblasti léčebných zařízení analogický dopad jako v oblasti nápravných zařízení či vojenských institucí. Smyslem zaváděných opatření je zmiřování napětí mezi chovanci a personálem, rozšiřování jejich participace na chodu celé organizace.

Vznikají studie pojednávající o léčebnách pro mentálně choré, které mezi prvními zavedly humannější zacházení s pacienty (Stanton 1954, Caudill 1958). Na ně pak navazuje známý sociální psycholog R. N. Rapoport svou studií o komunitě v roli lékaře (Rapoport 1960). Navrhuje organizovat nemocniční zařízení jako pospolitost, jejíž každý člen bude moci přinést určitý vklad pro vytvoření prostředí, které bude mít již samo určité léčivé účinky.

K tomu je, podle Rapoporta, zapotřebí demokratizovat léčebné instituce, tak aby v nich i pacienti měli jistá práva a mohli přebírat jistou zodpovědnost ohledně sebe i druhých. Zdůrazňuje zároveň požadavek Kurta Levina na větší míru permisivitu, tedy nahrazení striktní disciplíny liberálnějším přístupem a připuštěním diskuse. Kromě požadavku komunismu, který užejí spojí každodenní svět pacientů a personálu, trvá na principu konfrontace s realitou, tedy propojení dění uvnitř léčebné komunity se sledováním dění ve vnějším světě, jenž již nemá být ignorován.

8.4. Přínos Ervinga Goffmana

Termínem "totální instituce" označuje Goffman ty organizace, které vytvářejí pro své členy prostředí, jež se v zásadním ohledu liší od ži-

votního světa, tak jak je znám běžným občanům moderní společnosti. Goffman definuje totální instituci jako místo, které slouží současně jako bydlisté i pracoviště a v němž větší počet podobně situovaných jedinců odříznutých na delší dobu od vnější společnosti vede společně navonek uzavřený a formálně spravovaný způsob života (Goffman 1961).

Jestliže každá organizace si pro sebe nárokuje určitou část kapacit a času svých členů, totální instituce se vyznačují tím, že jejich nároky v tomto ohledu jsou maximální. Goffmana přitom především zajímá formování struktury osobnosti v těchto extrémních organizačních podmínkách.

8.4.1. Typologie totálních institucí

Goffman rozlišuje pět skupin totálních institucí:

1. Instituce ustavené za účelem péče o ty, o nichž se soudí, že o sebe sami pečovat nedokáží (lidé přestárlí, sirotci, osoby silně tělesně či mentálně postižené atd.).
2. Zařízení pro osoby, které o sebe pečovat nedokáží, a navíc mohou být z různých důvodů pro společnost nebezpečné (např. lidé trpící narkotickými chorobami, nebezpeční šíleni apod.).
3. Instituce zřízené kvůli ochraně společnosti před nebezpečnými osobami. Zde nejde o blaho chovanců, nýbrž o ochranu druhých (vězení, ústavy pro převýchovu nezletilých, sběrné tábory).
4. Zařízení pro realizaci určitých technických záležitostí souvisejících s provozem společnosti (kasárna, námořní loď, internátní školy apod.).
5. Zařízení, jež mají umožnit svým obyvatelům stáhnout se ze světa (kláštery a azylы nejružnějšího druhu).

Hlavním společným rysem všech těchto zařízení je, že spojují pod jednou střechou aktivity, jež jsou v podmínkách moderní společnosti provozovány odděleně a na různých místech – spánek, práce, volný čas. V totálních institucích jsou všechny činnosti provozovány nejen v tomtež prostoru, ale i pod dozorem téže autority, což je právě v podmínkách moderní společnosti další silně neobvyklý rys. Všechny tyto aktivity jsou provozovány za přítomnosti druhých osob, přičemž na všechny tyto osoby je pohlíženo v principu stejně. Všechny aktivity jsou provozovány podle přesného a pro všechny přísně závazného rozpisu. Všechny mají svým způsobem přispívat k naplnění oficiálního cíle organizace, ať již je jim trest a náprava delikventů, zvyšování bojovnosti armády či léčba tělesně nebo mentálně strádajících.

Právě organizované naplňování mnoha odlišných potřeb velkého počtu lidí v rámci a pomocí prostředků byrokratické organizace považuje Goffman za klíčový znak totálních institucí. Tyto instituce jsou jakýmsi sociálním hybridem, částečně jsou formálními organizacemi, částečně sdílenými komunitami. Jsou to zařízení specializovaná na změnu osobnosti. Každé z nich představuje určitý sociální experiment ukazující, co lze učinit s individuální psychikou.

Z tohoto vymezení a uspořádání plynou další závažné důsledky: Proti sobě stojí chovanci ústavu a personál, dvě zcela zřetelně oddělené skupiny, které na sebe poblížejí skrze hostilní stereotypy. Vládné mezi nimi velká sociální distance, neexistuje prakticky žádná mobilita, jejich vzájemné chování je přísně reglementováno, což jen dále posiluje antagonisticke stereotypy na obou stranách.

Totální instituce přejímají veškerou zodpovědnost nad svými chovanci po celý čas jejich pobytu. Jejich dohled se neomezuje na oblast pracovních aktivit, jak je to běžné v moderních společnostech. Život v nich je neschůdný se dvěma podstatnými rysy moderní společnosti:

1. Neexistuje zde svobodný smluvně uzavřený kontrakt vymezující vztah mezi odvedenou prací a získanou odměnou. Všechny aktivity, včetně pracovních, mohou být v různé míře vynucovány.

2. Neexistuje zde instituce rodinného života a domácnosti.

Pracovní kontakt i vedení vlastní domácnosti je umožněno pouze personálu, což dále zvýrazňuje rozdíly mezi oběma skupinami a ne-souměřitelnost jejich statusu. Goffman zkoumá svět chovanců a svět zaměstnanců totálních institucí odděleně.

8.4.2. Svět chovanců

Všechny totální instituce vytvářejí a udržují zvláštní druh napětí mezi domovským světem, z něhož chovanci přicházejí, a světem instituce a užívají tohoto trvalého napětí jako významné strategie při zvládnání a tvarování svých obyvatel. Nepřekročitelná bariéra, kterou tyto instituce kladou mezi chovance a vnější svět, je mimo jiné zbarvuje možnosti měnit role v průběhu všedního dne. Tím ochuzuje jejich Já a oklešťuje jejich sociální status. Zároveň jim odebírá vše (většinou osobních věcí), co by jim mohlo připomenout jejich bývalou identitu.

Goffman popisuje, jakými způsoby totální instituce poilačují v nově příchodcích, ať již záměrně, či nezáměrně, jejich koncepci sebe sama, kterou si vyvinuli ve svém domovském světě. V této souvislosti ana-

lyzuje především mechanismy procesu mortifikace, jemuž jsou nově příchodci podrobováni.

Šok ze ztráty dřívějších rolí je doprovázen systematickým zbavováním vlastní tváře. Vnějšíkově se tato standardizace projevuje mimo jiné ostříháním, přidělením čísla, vážením, dezinfikováním a přidělením povinného ústavního stejno kroje. Účelem všech těchto procedur je navodit "civilní smrt" nově příchodcích. Ti jsou tvarováni do podoby objektů, které mohou být snadno vloženy do již připravené administrativní mašinerie, kde budou opracováni podle rutinních předpisů. Často jsou nově příchodci zbaveni svého plného občanského jména, tedy vlastnictví, které je mimořádně důležité pro udržení vlastní identity. Na dobu pobytu přechází do majetku instituce i jejich vlastní vizáž.

Jsou převzaty rodinné, profesní i občanské svazky a namísto nich dosazen stigmatizovaný status. Skrze kolektivní načasování všech denních aktivit jsou eliminovány možné oblasti osobního rozhodování. Jsou přetřeny či alespoň narušeny kanály komunikace s vnějším světem. Je vyžadován naprostý respekt vůči personálu, nejednou doprovázený vnučenými vzorci úcty. Nulnost žádat o povolení každé drobnosti uvádí chovance do permissivní pozice nepřírozené pro dospělce jedince.

Všechny tyto a mnohé další umrtvovací praktiky, jež jsou koordinovaným útokem na civilní Já chovance, bývají zdůvodňovány čistě pragmaticky. V léčebnách pro mentálně nemocné jsou zdůvodněny ochranou pacienta před druhými i před sebou samým, ve vězení jsou vyřadovány za součást trestu a nástroj převýchovy, v prostředí náboženských organizací jsou zdůvodněny potřebou duchovní čistoty, již má být dosaženo skrze disciplinaci těla. Často se jedná pouze o zpětné racionalizace snahy seřadit denní aktivity velkého počtu osob na malém prostoru při použití minima organizačních zdrojů.

Tím je do chodu uveden další z mechanismů umrtvování osobnosti. Člověku je zabráněno, aby své tělo, jednání, a dokonce i myšlení mohl držet stranou kontaktu s cizími osobami a věcmi. Nikdy není zcela sám, vždy je buď přímo vystaven pohledům druhých, anebo ne-může tuto možnost alespoň vyloučit. V tomto směru působí i rutinní kontroly a inspekce. Soukromí chovanců je zcela eliminováno. Výměnou za své vlastnictví získávají uniformní věci instituce. Je na nich vyznačeno, že náleží instituci a pravidelně jsou měněny, jako kdyby měly být dezinfikovány od nabytí identifikace.

Navíc dochází i k dalším formám profanace. Je narušena informační ochrana ve všech věcech týkajících se osobnosti chovance. Jsou propracovány metody zjišťování údajů o něm, včetně těch kompromitujících. Za tímto účelem bývají institucionalizovány i různé formy zpovědi. Chovance naopak nemá možnost získávat žádné informace týkající se rozhodování o jeho vlastních osudech.

Systematicky jsou atakovány a penalizovány všechny pokusy bránit zbytky dřívější osobnosti a často i vlastní důstojnosti. Tyto projevy se stavají předním cílem útoků, v chovanci je živěn pocit, že každý odpor je již předem marný, nesmyslný a bezvýhodný. Teprve v tomto bodě vzniká pravá bezmocnost, proces umrtvování osobnosti je ukončen.

8.4.3. Systém autority, systém privilegií a způsoby adaptace

Vztahy moci uvnitř totálních institucí vykazují několik zvláštností. Především zde existuje právo každého příslušníka aparátu organizace disciplinovat každého chovance. V moderní společnosti vně totálních ústavů existuje podobný vztah jediné mezi policií a občany, kteří se dopustili určitého přestupku. Dále zde platí, že sankce lze udělovat za velmi široké spektrum projevů až po nepředpisové oblečení, stravovací způsoby a podobně. A konečně, nevhodné chování v jedné oblasti může být penalizováno v jakékoliv jiné oblasti. Výsledkem je maximalizace příležitostí pro udílení trestů a hustá síť zákazů a příkazů, která obeplíná veškerý život chovanců a přibližuje pozici těchto dospělých situací dítěte. Radikálně omezuje míru jejich kontroly nad každodenním prostředím ve srovnání s běžným standardem, jenž je samozřejmostí mimo zdi ústavů. Nadměrný počet všudypřítomných pravidel způsobuje, že chovanci, zvláště nově přichozí, žijí v chronické úzkosti z důsledků jejich možného překročení.

Podobně jako v případě systematického umrtvování vněustavní osobnosti, také v případě systému zákazů a pravidel narušují totální instituce především to jediné, které v běžné společnosti slouží individuům k tomu, aby si sama před sebou i před druhými potvrdila, že mají jistou kontrolu nad svým prostředím, že jsou zároveň autonomními a zodpovědnými bytostmi. V podmínkách totálních institucí se naopak pravidla potlačují i marginální projevy autonomního chování až po rovinnou projevů nezjímou o málo odměňující vztahy a okolnosti. V mnoha totálních institucích existuje snaha přimět chovance k aktivní účasti na destrukci jejich dřívější osobnosti (novácci v kárárnách, novici v klášterech apod.).

Zatímco proces mortifikace osobnosti pokračuje, chovanci začínají přijímat formální i neformální instrukce o existenci systému ústavních privilegií. Kolem tohoto systému mohou začít krystalizovat prvky nové osobní reorganizace v podmínkách ústavu. Goffman rozlišuje tři základní prvky systému privilegií:

1. Znalost pravidel, jež budou v novém prostředí vyžadována. Tato znalost zvyhodňuje chovance, kteří si ji dokáží pružně osvojit, neboť redukuje oblasti nejistoty, ve kterých lze očekávat tresty za nevhodné chování. Nová pravidla jsou novicům postupně sdělována již od přijímací procedury.

2. Malý počet odměň za příkladnou poslušnost vůči personálu. Tyto drobné odměny často mají vztah k samozřejmostem života za zdmi ústavů (cigareta, drobné přilepšení, možnost kontaktu se světem apod.). Vytváření přijatelného světa uvnitř institucí je soustředěno právě kolem těchto drobných privilegií, připomínajících venkovní svět.

3. Znalost forem trestu, například i v podobě odmítnutí odměň a privilegií, je rovněž součástí systému privilegií, neboť tato znalost opět umožňuje zlepšit orientaci uvnitř organizace a tím i své šance na uspokojivé přežití.

V konfrontaci s mechanismy umrtvujícími osobnost a s využitím určitých prvků systému privilegií mohou chovanci individuálně volit několik strategií adaptace na existující podmínky. Goffman rozeznává následující hlavní způsoby adaptace:

Regrese. Spočívá ve stažení se do sebe, což je vnitřní, subjektivní formou útěku z nepřijatelné reality. Tato strategie se vyznačuje minimální komunikací s druhými, je pokusem uchránit si svůj vnitřní svět jako realitu primárního významu a bagatelizovat realitu skutečnou.

Rebelie. Znamená odmítnutí spolupráce s personálem, vzpouru proti zákonům a ignorování pravidel totální instituce. Bývá zpravidla první reakcí na nové poměry, často po prvních sankcích přechází ve formu regrese.

Kolonizace. Chovance se snaží zařadit si v podmínkách totální instituce relativně spokojenou existenci s maximem dosažitelných uspokojení. Z dosažitelných zdrojů a dosažitelnými prostředky pro sebe buduje co největší pohodlí. Každá snaha o humanizaci prostředí totálních institucí podporuje tento postoj.

Konverze. Chovance přejímá optiku personálu jak v pohledu na druhé, tak také sám na sebe. Spolupracuje iniciativně s personálem, třeba i na úkor svých kolegů.

Chovanci zpravidla kombinují popsané postoje takovým způsobem, aby z prostředí totální instituce vyšli co nejméně fyzicky a psychicky poškozeni. Všechny tyto strategie i jejich kombinace jim mají napomoci zvládat napětí mezi domovským světem a světem totální instituce.

Goffman konstatuje, že platnost popisovaných mechanismů mortifikace, systému privilegií i způsobů adaptace se liší podle typu instituce a podle způsobu rekrutace chovanců. Způsob rekrutace variuje od nedobrovolného vstupu (vězení, pracovní tábory, léčebny pro mentálně postižené) až po vstup zcela dobrovolný (kláštery). Někam doprostřed pak situuje Goffman kasárna jakožto instituci, která nucený pobyt prezentuje jako čestnou službu, nikoli jako trest.

Goffman klade důraz na nezamýšlené vedlejší účinky převýchovy provozované v podmínkách totálních institucí. Tyto ústavy ve své ideologii často prohláší za svůj cíl vybudování či posílení sebe-regulačních schopností u svých chovanců. Způsob, jakým jsou provozovány, jakým pohlížejí na své chovance a jakým přetvárají jejich osobnosti, je však právě tomuto cíli naprosto vzdálen. Nezanedbatelná část totálních institucí slouží jako pouhé odkladistiště problémových lidí, veřejností je však prezentována jako zcela racionální organizace efektivně naplňující své oficiálně schválené cíle. Jestliže přesto nějakým způsobem osobnost svých chovanců tvarují, není to tím směrem, o němž se hovoří jako o žádoucím.

Byrokracie

Prvým, kdo použil termínu "byrokracie", byl francouzský ekonom fyziokrat Vincent de Gournay. Měl tak učinit roku 1745. Od té doby sdílí "byrokracie" osud snad všech pojmů užívaných ve společenských vědách. Různí autoři mu přidělují významy často značně odlišné, žurnalistická praxe a intuíce politiků přispívají k dalšímu zamlžení již tak nejasného pojmu. Nejčastěji bývá termín "byrokracie" spojován se třemi značně odlišnými okruhy významů:

1. Politologie rozumí pod "byrokracií" vládu uskutečňovanou skrze úřady, skrze státní aparát složený ze jmenovaných, a nikoli volených činitelů, organizovaný hierarchicky a závislý na legitimní autoritě. Jedná se o vládu regulovanou sice zákony, avšak připouštějící jen minimální účast občanů na řízení veřejných záležitostí. Alternativní uspořádání předpokládá jistou decentralizaci státní správy a doprovodné zvýšení úlohy volených zástupců občanů, především na úrovni lokální a regionální samosprávy.

2. V sociologii a v historických vědách se, do značné míry pod vlivem díla Maxe Webera, rozumí byrokratizací snaha o racionalizaci kolektivních aktivit spočívající ve vytváření velkých výrobních i nevýrobních organizací a právních systémů, které jsou řízeny pomocí neosobních pravidel. Alternativou moderní byrokracie v tomto slova smyslu by byl návrat k historicky ranějším formám organizace správních i produkčních aktivit, tedy v terminologii Maxe Webera návrat k patrimonialním či dokonce patriarchálním formám organizace. Byrokracie v tomto čistě technickém smyslu může být nahrazena jedinečnou neobdobných diletantů, neprofesionálů.

3. V běžném užívání označuje "byrokracie" nesrozumitelný způsob vyřizování poměrně jednoduchých záležitostí, který komplikuje a zneprjemňuje život občanů. Patří sem například neúměrně dlouhé vyřizování záležitostí, rutinní nezáměr, s nímž úředníci přistupují k vyřizování jednotlivých případů, komplikovanost procedur, ignorování účelů, jimiž je organizace explicitně pověřena, a podobně. Alternativou by bylo co nejmenší a co nepružnější používání výkazů, statistik a dotazníků, co nejkratší fronty přede dveřmi úřadů a co nejkratší lhůty vyřizování žádostí.

Různost pojetí je dále komplikována skutečností, že samotný výraz "byrokrat" není stvořen příliš šťastně. Toto označení budí dojem, že

jednotliví úředníci vládnou, že jsou skutečnými držiteli suverénní moci. Tomuto stavu však odpovídaly mnohem více právě předbyrokratické poměry. V moderní společnosti je vztah mezi úřadem a moci ambivalentní. V principu je každý jednotlivý úředník byrokratického aparátu relativně bezmocný ve srovnání se svým předchůdcem – úředníkem předbyrokratické éry. Moderní byrokratický aparát vzniká právě tím způsobem, že úředníci jsou vyvlastněni od svých úřadů a stávají se z nich zaměstnanci, které lze za jistých okolností propustit, odvolat, přemístit a podobně. Jednotliví byrokratičtí úředníci jsou ve feudálním i v kapitalistickém systému v poslední instanci závislí na skutečných držitelích moci, i když systém byrokracie jim propůjčuje jistou autonomii a redukuje miru možné libovůle při jejich přijímání, postupu i odvolávání z funkce. Zároveň však platí i opak: ti, kdo stojí u zdrojů moci, včetně mocenské elity, jsou po vzniku byrokracie zcela závislí na existenci systému úřadů jako celku. Bez tohoto systému by byla jejich moc technicky nerealizovatelná.

V tomto smyslu jsou tedy úřady jak pouhým nástrojem (brány jednotlivě), tak i podstatnou součástí (brány jako celý systém) existující moci.

9.1. Paradoxy byrokracie

Byrokracie nekomplikuje život pouze občanům, komplikuje ho i společenským vědám. Představuje totiž vysoce nejednoznačnou kategorii, která kříží mnohá ustálená sociologická schémata a problematizuje nejednu uznávanou sociologickou typologii.

Jak bylo již zmíněno, byrokracie hraje významnou roli při mocenském rozhodování, přitom však není v žádném politickém systému formální držitelkou moci. Zatímco v minulosti často de facto rozhodovala za panovníka, dnes se skrývá nejčastěji za vládu lidu. I když každý úřad představuje v oficiální rovině specifický druh služby, kterou společnost poskytuje svým občanům, byrokratický úředník dojemem služebníka rozhodně nepůsobí. V každém případě a v každém režimu však byrokracie spolehlivě zneprůhledňuje mechanismy rozhodování.

Ti, kdo tvoří součást byrokratického aparátu, představují vysoce specifickou sociální skupinu. Výrazně se odlišují od jiných skupin charakterem své práce, způsobem života svých členů, hodnotovou orientací a celkovým postavením ve společnosti. Přitom je tato skupina jako celek obrovsky rozrůzněná směrem dovnitř, neboť do ní patří právě tak ministr, jako poslední referent. Snad s výjimkou armády je

obtížné najít jinou sociální skupinu vnitřně tak bohatě rozrůzněnou a přitom navnek tak kompaktní.

Byrokracie vykazuje řadu objektivních i subjektivních rysů sociální třídy, zároveň však vykazuje řadu prvků stavovských, a zejména v jejich horních patrech nechybějí ani prvky kastovníctví. Přitom byrokracie není ani čistou třídou, ani klasickým stavem, ani běžnou kastou. Také v tomto ohledu se tedy vymyká identifikaci pomocí standardních sociologických kategorií.

K již zmíněným paradoxům patří také to, že byrokracie je až nebezpečně všemocná, přitom každý její člen je víceméně bezmocný, je nahraditelný a zaměnitelný. Typický byrokrat se tak ocitá ve schizofrenním rozpoložení. Jako člen mocné organizace se cítí nepřemohitelný, jako zaměnitelná součástka rozsáhlé byrokratické mašinerie se cítí bezmocný. Jeho vztah ke světu je tedy směsí jisté nadřazenosti, ale i jisté zakomplexovanosti. Zatímco první postoj uplatňuje zpravidla vzhledem ke klientům, druhý pocit může zakoušet vzhledem ke všem svým nadřízenými.

Vškerá jeho účtyhodnost je navíc odvozena od účtyhodnosti organizace, kterou reprezentuje, a jeho osobní kvality mohou na této skutečnosti změnit jen relativně málo. Možnost jeho vlastní profesní sebečty je navíc komplikována ještě tím, že vzhledem k charakteru své činnosti a na rozdíl od mnoha dalších profesí za sebou zpravidla nevidí hmatatelné výsledky své práce.

Úředníci ostatně narušují mnohé zákonitosti dělbý práce. Jedná se o sociálně profesní kategorii, se kterou klasická ekonomická koncepce společenské dělbý práce explicitně nepočítá. Ve výčtu těch, kdo se postupně svou specializací vydělují (pastevci, řemeslníci, obchodníci), úředníci vůbec nefigurují, i když od raných dob o chodu společnosti rozhodují nikoli méně než zmiňované kategorie.

Tím ovšem problémy s dělbou práce nekončí. I když činnost úředníků může být stěží považována za fyzickou práci, přesto vykazuje řadu rysů, jež jsou tradičně spojovány právě s fyzickou prací (rutinnost až monotónnost, absence tvořivosti, omezená možnost samostatného rozhodování, zaměření pouze na dílčí operace, absence komplexního nadhledu apod.). V tomto smyslu je činnost úředníků, zejména na nižších stupních byrokratického aparátu, mnohem dělčíjší než činnost mnohého kvalifikovaného dělníka.

A konečně, byrokratičtí úředníci patří do kategorie zaměstnanců, berou pevný plat, aniž by bylo možno stanovit adekvátnost výše platu odvedené práci. Podle velice pečlivých tarifů je byrokrat odměňován

dokonce i za činnost, která může být zcela zbytečná a ve svých důsledcích dokonce škodlivá a celou společnost ochuzující. Byrokraté jsou i v rámci společnosti výkonu relativně vysoce honorováni ze zcela jiného důvodu než kvůli podanému výkonu. Musejí mít tolik prostředků, aby vystačili s jediným monopolním zaměstnavatelem a přitom mohli svým životním stylem reprezentovat organizaci, kterou zastupují. Jedná se zde o výrazný prvek principu stavovství.

Nastíněná ambivalentnost kategorie byrokracie má své hlubší společenskohistorické kořeny. Jako jeden z mála sociálních jevů nerepektuje byrokracie poměrně ostrou hranici, která od sebe odděluje společnost tradiční a moderní. Sociologie, která právě na tomto historickém přelomu vzniká, má ve své pojmové výbavě mnoha různými způsoby zakódován protiklad obou sociálních systémů.

Proto je tak obůžné v sociologickém pojmosloví prostor pro byrokracii nalézt. Vždy se překrývá s typologiemi a kategorizacemi, jež odrážejí historický zlom, který byrokracie jako zlom vůbec nepostihla a nevnímá.

9.2. Hlavní obrysy vývoje názorů na byrokracii

V průběhu dvacátého století se v sociologické literatuře pohled na byrokracii několikrát poměrně zásadním způsobem proměnil. Všech-ny vlivnější výklady povahy byrokracie vycházejí z koncepce nasti-
něné Maxem Weberem. V analytické části (rozlišení hlavních znaků byrokracie) ji zpravidla podřizují, v řadě ohledů ji však podrobují více či méně zásadní kritice.

Weberovo pojetí je založeno na přesvědčení o čisté technické převaze byrokratického řízení oproti všem jiným formám správy. Z převahy byrokratické formy správy nad formou patrimoniální Weber vyvozuje sporný závěr, podle něhož v míře, v jaké budou z činnosti správy ustupovat patrimoniální a jim příbuzné prvky, bude růst účinnost nyní již čisté byrokratické mašinerie. V hypotetickém případě dosažení ideálně typického stavu by pak byla účinnost byrokracie maximální.

Weber zároveň předpokládal, že převládnutí chladné, neúčastné účelové racionality bude v byrokratických organizacích vykoupeno za cenu rostoucího odlidšťování jejich činnosti. Karl Mannheim (1935), jenž Weberovy obavy plně sdílel, se domnívá, že byrokratické mašinerie postupně nahrazují substancionální racionalitu racionalitou funkcionální. Zatímco substancionální racionalita znamená, že subjekt je schopen jednat inteligentně na základě svého vlastního vyklada-
du dění a je si vědom důsledků svého jednání, funkcionální racionalita

lita byrokracie směřuje jednání každého člena k cílům, které on sám neurčuje. Tím umožňuje lidem potlačit osobní zodpovědnost za jejich vlastní jednání. Specializace, která je doprovodným rysem vývoje velkých komplexních organizací, zužuje i oblast zodpovědnosti a odděluje členy od konečných důsledků jejich jednání.

Merton již neporovnává byrokratickou správu s tím, co jí předcházelo, ale spíše s tím, jak by správa měla vypadat, aby byla únosná pro společnost, která sleduje ve všech svých činnostech především efektivitu. Poukazem na dysfunkčnost byrokracie zasazuje Merton svoji analýzu do širšího rámce své částečné revize základních tvrzení strukturalního funkcionalismu. Mertonův přístup je mimo jiné zajímavý svým sladěním makrosociálního a mikrosociálního pohledu. Ukazuje vztah mezi rituálním chováním jednotlivých úředníků a dysfunkčním charakterem organizace jako celku. Jestliže Weber odvozuje ze schopných (protože disciplinovaných) úředníků správné fungování organizace, pak Merton vysvětluje dysfunkční charakter organizace neschopnými (protože disciplinovanými) úředníky. U obou přitom zůstává výsledná kvalita celku prostým odrazem kvality jeho jednotlivých částí.

Mertonovo pojetí ovšem nevysvětluje, proč moderní společnosti, které jsou jinak zaměřeny na maximální efektivitu, tolerují existenci mašinerií, které plýtvají časem, energií, finančními zdroji i nervy svých spoluobčanů. Tento problém řeší ekonomické paradigma ve studiu organizací, reprezentované např. A. Downsem a G. Tullockem.

Osudovost byrokratických dysfunkcí a příčinu neschopnosti byrokracie se v mertonovském tónu pokusil osvětlit L. Peter, autor tzv. "Peterova principu". Peter konstatuje, že byrokraté jsou povyšováni do stále vyšších pozic v rámci organizace na základě výkonu, který podali v pozici nižší (Peter 1969). Tento způsob je bytostně iracionální, protože neexistuje žádný vztah mezi kvalitou výkonu na nižší pozici a schopností dostát často značně odlišným požadavkům spjatým s pozicí vyšší. V důsledku toho bývá jen olázkou času, kdy bude až dosud schopný úředník povýšen do pozice, v níž bude rozhodovat nekompetentně. Každý úředník tak má šanci, že časem zřejmě úrovně své nekompetentnosti dosáhne. Kompetentnost organizace je tak ve skutečnosti udržována masou těch, kdo nejsou povyšováni.

Croziet ve svých analýzách reaguje na situaci, kdy se tradičně silná francouzská byrokracie stává s postupující modernizací ostatních sektorů stále zjevnější brzdou dynamičtějšího rozvoje společnosti. V jistém smyslu přitom završuje kritiku Weberova klasického pojetí. Jestliže se již Mertonovi podařilo prokázat, že principy, které měly být

zárukou efektivního fungování byrokracie, jsou ve skutečnosti hluboce dysfunkční, pak Crozier ukazuje, že tyto principy nemají ani dostatečně silný dehumanizující potenciál, jak mylně předvídal Max Weber. Zaměstnaní organizací se při sledování svých vlastních cílů naučili obrátit využívat právě těch prvků, které měly podle Webera nejvíce sloužit neosobním cílům organizací.

Ani v případě Mertonem popisovaného ritualismu nejsou, podle Croziera, úředníci obětími tlaků organizace. Jsou mnohem spíše obratnými spolupachatelé, podobají se hráčům, kteří sázejí na dysfunkční komplikace byrokratických masinérií.

Velkou část toho, co se v organizacích děje, lze tak pochopit jako produkt poměrně nesystematické obrany členů proti jejich organizaci a organizace proti jejím členům. Obě strany přitom chtějí zvýšit svou moc, spíše než poškodit zájmy druhé strany. Struktury dnešních organizací nebyly vynyšleny jako rafinovaný útok na humanitu, vedený pod záminkou vzrůstu čistě technické účinnosti. Jsou nezamýšleným důsledkem balancování mezi nutností koordinovat akci většího množství osob a snahou těchto osob ochránit některé své soukromé zájmy.

Byrokracie vedle toho, že nesporně blokuje iniciativu a účinnost, blokuje i případné snahy úředníků získat pod svou osobní kontrolu prostředí, jež jim byly svěřeny. To je jeden z důvodů, proč si byrokracií ponechávají i ty společnosti, které jinak značně lpějí na produktivitě, účinnosti a ekonomii.

9.3. Typologie byrokracie

Přibližně od počátku šedesátých let v souvislosti s nástupem kontingenčního paradigmatu v sociologii organizace i v manažerské literatuře vznikají pokusy o ustavení typologií, zachycujících specifické rysy a zvláštnosti formálních organizací a byrokracií. Vznik těchto typologií je navíc podporován potřebou reflektovat značnou rozrůzněnost forem různých organizací, které byly postupně učiněny předmětem empirického zkoumání.

V rovině formálních organizací obecně patří k nejznámějším typologií A. Etzioniho (1961a). Je postavena na rozlišení různých zdrojů moci, jimiž disponují řídicí pracovníci organizací, a různých postojů vůči této moci ze strany podřízených.

Vedení organizace může mít k dispozici trojí typ moci:

1. Moc donucovací (například použití fyzické síly)
2. Moc odměňující (materiální či jiné formy odměny)

3. Moc normativní (morální přesvědčení, prestiž organizace aj.)
Naproti tomu podřízení mohou reagovat na použitý typ moci především následujícími způsoby:

1. Alienativní způsob reakce (nepodporovat cíle organizace)
 2. Kalkulující reakce (podpora cílů ze zístnosti)
 3. Morální reakce (ztotožnění se s organizací)
- Kombinací uvedených typů získává Etzioni následující typologie organizací:

TYP ÚČASTI			
TYP MOCI	odcizující	kalkulující	morální
donucující	1	2	3
odměňující	4	5	6
normativní	7	8	9

Typy č. 1, 5 a 9 zahrnují podle Etzioniho naprostou většinu všech formálních organizací. Charakterizuje je následovně:

č. 1 – *Koercivní organizace*. K dosažení hlavního cíle organizace, tedy izolace chovanců a dohledu nad nimi, je užíváno síly včetně fyzického násilí. Organizace nejsou selektivní, přijímají každého, kdo je do nich umístěn. Chovanci se s cíli organizace neidentifikují, působí naopak často proti nim. Etzioni řadí do této kategorie vězení, koncentrační tábory, některé typy léčeben pro mentálně postižené aj.

č. 5 – *Utilitářské organizace*. Jako odměna za sledování cílů organizace slouží peníze a řada dalších výhod včetně kvalitních pracovních podmínek. Na kalkulaci s těmito výhodami spočívá oddanost členů organizace. Tyto organizace jsou zpravidla vysoce selektivní, vybírají své členy na základě testů, zkoušek apod. Patří sem výrobní organizace, státní správa a řada dalších především profesních institucí.

č. 9 – *Normativní organizace*. Moc těchto organizací nad jejich členy je založena na přesvědčení, tlacích sociální kontroly, na veřejném uznání či na charismatu vůdce. Členové se s organizací dalekosáhle identifikují. Míra selektivity při vstupu silně kolísá, jiná je u sekty, jiná v případě veřejné školy. Etzioni sem řadí církev, politické strany a spolky, univerzity, charitativní organizace, nejružnější kluby apod.

I když uvedená typologie umožňuje uvědomit si míru rozrůzněnosti formálních organizací, a tedy neadekvátnost vyslovování univerzálních soudů o organizacích obecně, sama o sobě je stále příliš hrubá a zjednodušující. Kritikové poukázali například na to, že ignoruje rozdílnost kulturního prostředí, která působí, že zatímco typická evropská americká továrna náleží do typu č. 5, totéž zařízení v Japonsku má mnohem blíže k typu č. 9. Podobně například velikost a charakter církvi varuje mezi typy č. 9, č. 5, ba může mít i některé rysy typu č. 1.

Z hlediska studie byrokracie je nevhodné, že zmíněná typologie nesleduje výslovně právě ty rysy, které jsou pro povahu byrokratických organizací nejpodstatnější (stupeň formalizace vztahů, hierarchičnost autority, charakter komunikace, existence neosobních norem apod.). Neumožňuje proto vystihnout stupeň byrokratické jednotlivých typů organizací.

Jeden z prvních pokusů o stanovení typologie nikoli formálních organizací, nýbrž přímo byrokracie, pochází od historizujícího sociologa F. M. Marxe (1959). Jeho koncepce se týká pouze státní správy a úředníků v ní činných.

Marx rozlišuje čtyři typy byrokratických úředníků:

1. *Strážní byrokracie*. Jejím posláním je ztělesňovat hodnoty a normy společenství a reprezentovat je svým osobním příkladem. Historickým pravzorem byli vzdělání čínští úředníci, jejichž kvalifikace zajišťovaná náročnými zkouškami nespočívala ve zvládnutí technických dovedností, nýbrž v osvojení kulturních norem. Její chování mělo záměrně silně ceremoniální charakter.

2. *Kastovní byrokracie*. Neslouží společnosti jako celku, nýbrž svým partikulárním, často rodovým zájmům. Idea veřejného poslání a služby celku je zde oproti prvému typu značně oslabena. Pěstování úředního tajemství a jeho předávání v rámci úřední kasty činí tuto formu byrokracie pro společnost nepostradatelnou.

3. *Byrokracie patronáže*. Obsazování úřadů se neděje ani na základě speciálních zkoušek, ani není přisvojeno dědičně, nýbrž je především osobní náklonností či je chápáno jako politická odměna. Tato forma byrokracie je vinou své odborné neschopnosti, nízké disciplinovanosti a lhostejnosti vůči obecným zájmům stěžejní sloučitelna s rostoucí nutností státních zásahů do hospodářského života.

4. *Byrokracie výkonu*. Na rozdíl od předchozího typu neslouží děličím zájmům, nýbrž zájmům obecným. S prvním typem ji spojuje požadavek osobní kvalifikace, liší se však od ní větší věcností a pragmatikou.

tičnosti ve výkonu své funkce. Je dobře slučitelná s chodem moderní společnosti. Kryje se s weberovským ideálem moderní byrokracie.

Jednu z raných, čistě sociologických typologií byrokracie představuje typologie L. A. Reismanna (1949). Ten rozlišil následující čtyři rolové typy byrokrata ve snaze zmírnit příliš univerzalistická tvrzení R. K. Mertonova:

1. *Funkcionalista*. Jde o typ úředníka, jenž je orientován spíše na svoji profesní skupinu než na samotnou organizaci, jejímž je členem.

2. *Specialista*. Tento typ úředníka je orientován nejen na hodnoty své profese jako typ předchozí, ale také na svou vlastní kariéru v rámci organizace.

3. *Servisní byrokrat*. Je orientován na hierarchickou strukturu své organizace, chce však též být užitečný její klientele.

4. *Byrokrat z povolaní*. Jedná se mu pouze o vlastní zájem a o vlastní kariéru.

A. W. Gouldner je autorem typologie byrokratických organizací, která dosud bývá v sociologické literatuře citována nejčastěji (Gouldner 1954). Gouldner upozorňuje, že model byrokracie je příliš často užíván jako hotový nástroj analýzy, místo aby se na něj pohlíželo jen jako na sadu hypotéz o povaze organizací, které je teprve nutno empiricky testovat.

Gouldner rozlišuje tři typy byrokracie:

1. *Slabá byrokracie*. Pravidla a procedury uložené vnější instancí jsou jen částečně dodržovány či docela ignorovány. Zaměstnanci organizace vyvíjejí odlišný systém pravidel, které jsou pro skutečné dění v organizaci mnohem důležitější.

2. *Reprezentativní byrokracie*. Jedná se o ideální případ, kdy autorita je založena na skutečném vědění a odbornosti a pravidla zde slouží k dosahování cílů v souladu se zájmy klientů. Řídící pracovníci a řádiví zaměstnanci se s pravidly ztotožňují.

3. *Trestající byrokracie*. Moc zde pochází z faktu držby úřadu, souhlas s pravidly je vynucován pod hrozbou trestů. Poslušnost je cílem sama o sobě, bez ohledu na zájmy klientů.

Jako ilustraci prvního typu byrokracie uvádí Gouldner nařízení "zákaz kouření" prosazené pojišťovací společností, a přesto ignorované jejími vlastními členy. Případem reprezentativní byrokracie jsou předpisy o pracovní bezpečnosti na šachtě, souhlasně dodržované vedením i zaměstnanci. Naopak pravidla platebního postupu pro dělníky podle

odsloužených let považuje Gouldner za příklad pravidel vnucených manažmentem a dodržovaných pod hrozbou sankcí.

V Gouldnerově typologii jsou zdůrazněny především dva momenty. Na jedné straně je to častý nesoulad mezi formálními předpisy a skutečným jednáním a rozhodováním členů organizací. V tomto bodě Gouldner předjímá jeden z hlavních motivů pozdějších Crozierových prací. Na straně druhé je Gouldnerova typologie upozorněním na hlubokou vnitřní konfliktivitu mezi autoritou úřadu a autoritou odborníků, tedy na konflikt, který spočívá hluboko v konstrukci moderních komplexních organizací. Právě tento motiv patří v teorii organizace k nejstudovanějším.

9.4. Autorita administrativní a profesní

Z Weberova pojetí byrokracie plyne, že v organizační hierarchii rozumnější vždy řídí méně zdatného. Tento předpoklad byl podroben rozsáhlé kritice, především na základě výzkumů zabývajících se konfliktními vztahy mezi tzv. "staff" (autorita plynoucí z odborné kompetence) a "line" (autorita plynoucí ze zastávání úřadu) v rámci těžce organizace.

Administrativní autorita má zásadně hierarchickou strukturu. Bez zřetelného rozvrstvení různých stupňů, kde vyšší molou kontrolovat a koordinovat aktivity nižších, by byla narušena akceschopnost organizace. Naproti tomu vědění je osobním vlastnictvím, nikoli vlastností struktur, nelze je přenášet jmenovacím dekretem. Vědění nelze podle potřeby delegovat, dělit či naopak kumulovat jako moc.

Z rozdílných vlastností obou typů autority vyplývá možnost konfliktů mezi nimi. Klasickou analýzu takové konfliktní situace podal A. W. Gouldner ve studii *Cosmopolitans and Locals* z roku 1957. Gouldner měřil na Guttmanově škále stupeň loajality vůči zaměstnavateli, dále orientaci na hodnoty spjaté s profesními dovednostmi a orientaci na referenční profesní skupiny. Zjistil, že úzké vazby na profesní dovednosti a orientace na vnější referenční skupiny byly spjaty s nízkou loajalitou k zaměstnavateli. Gouldner uzavírá, že existuje napětí mezi potřebou organizace zajistit si odborníky a její potřebou zajistit si loajalitu svých zaměstnanců. Tento závěr stojí v přímém protikladu k Weberově koncepci, ze které lze odvodit, že čím odbornější bude personál organizace, tím bude organizace stabilnější.

Gouldnerovy studie byly podepřeny dalšími analýzami, které potvrzují, že výkonní profesionálové mívají spíše kosmopolitní orientaci, tj. jsou ochotni měnit zaměstnavatele podle potřeb své profese. Byrokra-

ticky orientovaní zaměstnanci mívají oproti tomu silně vyvinutý pocit loajality vůči svému zaměstnavateli.

Řada dalších studií poukazuje na obtížnou slučitelnost administrativní autority a disciplíny s rozhodnutími, která jsou založena na odborném úsudku. Rigidní disciplína dusí profesionální úsudek a naopak – hierarchická autorita je oslabována růstem technologické komplexnosti vybavení organizací. V. A. Thompson (1961) přímo konstatuje, že hlavním rysem moderní byrokracie je rostoucí nerovnováha mezi technickými specialisty a držiteli hierarchických pozic. Počátkem šedesátých let se domnívá, že toto napětí lze alespoň částečně oslabit důrazem na techniky doporučované směrem "human relations".

M. Janowitz v práci *The Professional Soldier* (1960) ukazuje, že dokonce i v armádě, prototypu hierarchicky strukturované organizace, redukuje požadavky moderní techniky hierarchickou dominanci a přemáhá stále více odpovědnost na nižší složky. Na jiném místě Janowitz popisuje konflikty, které z takového uspořádání plynou. V důsledku rychlého zavádění nových zbraňových systémů nemají zvláště starší velící důstojníci dostatek technických znalostí, aby mohli posoudit, zda jim podřízení specialisté odvádějí kvalitní práci. Přitom tito specialisté, byť nemají dostatek velících pravomocí, nesou zodpovědnost za výkon technických operací. Jestliže se jim nepodaří zasáhnout v případech, kdy si vojáci počínají neodborně, selhávají jako specialisté. Jestliže naopak v takové situaci zasáhnou, zasahují přitom často do pravomocí velících důstojníků. Tímto způsobem plodí oba odlišné statusové systémy, z nichž prvý je založen na počtu odsloužených let a druhý na získaném vzdělání, příhodné klima pro vzrůst podezření, vzájemné žárlivosti a konfliktů.

Mezi další klasické práce pojednávající o tomto tématu patří zejména (Dalton 1959), (Etzioni 1961), (Peabody 1964), (Blau 1956).

V poslední ze jmenovaných prací její autor konstatuje, že zatímco odborníci v organizačních byvají díky svým znalostem zvýhodněni v situacích nejistoty, linie úředníků naproti tomu pracuje efektivněji při rutinním rozhodování o standardních situacích.

Blau tyto poznatky zobecňuje, když tvrdí, že v každé formální organizaci existují vedle sebe dva klastry organizačních atributů: byrokratický a racionální. První z nich zahrnuje znaky, jako je hierarchie autority, kontinuita operací, kompenzace úsilí podle zastávané pozice. Druhý zahrnuje specializaci, kontraktuální závazky, odměnu založenou na odvedeném výkonu. Skutečnost, že práce určité skupiny lidí

je "racionálně" organizovaná, nemá žádný vliv na to, zda organizace bude, či nebude mít "byrokratickou" podobu. V nebyrokratických organizacích bývá přítomna koordinace činnosti a specializace odměny podle přínosu každého ze zúčastněných, nenajdeme zde však přísnou hierarchii autority, početný administrativní aparát ani přidělování odměn podle výše zastávaného postu.

Vztahy mezi oběma typy autority uvnitř organizací se komplikují spolu s rozvojem procesů, které lze označit jako proces profesionalizace byrokratií a proces byrokratizace profesionálů.

V prvním případě se jedná o to, že výkon úřadu přijal v moderní době četné prvky profesionalizované činnosti:

1. Profesionální rozhodování je vedeno objektivními kritérii, nezávislými na zvláštnostech případu, o který se právě jedná. Osvojení těchto kritérií vyžaduje zpravidla zvláštní institucionalizovanou přípravu. Byrokratické rozhodování spočívá rovněž na abstraktních principech, které jsou jednotně aplikovány na zvláštní případy. Také jejich osvojení vyžaduje zvláštní, i když obvykle krátkodobější přípravu.

2. Profesionál je pro svou činnost odborně kvalifikován pouze v přísně vymezené oblasti. Neaspiruje na veškeré vědění. Vně této sféry nemá vůči klientům žádnou autoritu. Tomuto znaku přesně odpovídá omezená kompetence byrokratií.

3. Vztahy mezi profesionálem a jeho klienty se vyznačují afektivní neutralitou, která určuje meze vzájemné angažovanosti. Totéž v principu platí v případě byrokrata.

4. Profesionální status je dosažen osobním výkonem, není připsán. Profesionální úspěch závisí na kvalitě výkonu, jenž je podáván. Podobně čistý byrokrat získává svou pozici na základě technické kvalifikace, nikoli pomocí stýků, původu a podobně. Jeho kariéra je řízena explicitními pravidly.

5. Ideologie profesionálů předpokládá, že nebudou činit žádná rozhodnutí motivovaná svým osobním zájmem. Pokud tak učiní, mohou být vystaveni sankcím. Jejich úkolem je poskytovat služby podle potřeb, a nikoli kvůli osobním výhodám. Taktéž úřednická ideologie zdůvodňuje jednání úředníků veřejným prospěchem.

Zásadní rozdíl mezi profesionálem a byrokratem se omezuje na to, že kontrolní struktury v komunitě profesionálů nejsou uspořádány hierarchicky, jako je tomu u byrokratií. Výkon profesionální činnosti má být kontrolován skrze internalizovanou profesní etiku a skrze kolegy, kteří jediní mohou výkon odborně posoudit. U byrokracie je

výkon kontrolován nadřízenými a jejich direktivami spíše než vnitřní etikou či prostřednictvím kolegů.

Zmíněný rozdíl je však stírán právě procesem byrokratizace profesionálů, tedy vývojem, jenž ničí takzvaná svobodná povolání a stále více začleňuje odborníky do formálních organizací. Konflikty, které z toho plynou, řeší profesionálové různě. Buďto lpějí i nadále na profesních hodnotách a orientují se spíše na mínění kolegů, a to i vně organizace, anebo se byrokratizují a orientují na služební postup. Byrokratizace jsou pochopitelně takové volby ušetření, jejich služební postavení pro ně splývá s profesí.

Ve zcela jiném smyslu než Max Weber považuje technickou odbornost za zdroj moci ve formálních organizacích Michel Crozier. Weber spatřoval v technické odbornosti základ pro formální autoritu. Crozier naopak chápe, zcela ve smyslu postweberovské kritiky, technickou autoritu jako alternativu autority formální. Tato alternativa se stává zjevnou v oblastech nejistoty, kde byrokratizace ještě plně neprevládá. Ovšem moc a pravomocí expertů v oblastech nejistoty nejsou stabilní, neboť každý úspěch odborníka umožňuje rozsah této oblasti zmenšit. S tím, jak roste oblast vědní odborníků, je oblast nejistoty měněna v oblast, která může být zvládnuta rutinně. Úspěch odborníka tak redukuje základnu jeho vlastní moci či alespoň ji přenáší do nových oblastí nejistoty.

9.5. Studium úředníků

Existuje rozsáhlá literatura pojednávající o způsobech rekrutace, sociálním původu, kariéře, hodnotách úředníků, především státních zaměstnanců. Kromě toho existuje snad ještě rozsáhlejší literatura o historických kořenech moderního úřednictva, propracovaná zejména v německé (např. Otto Hintze) a francouzské (např. Roland Mousnier) historickosociologické literatuře.

V americké sociologii je první systematickou studii zabývající se sociálním původem státních úředníků práce R. Bendixe (1949). Autor zjišťuje, že více než 40 % státních úředníků pochází z farmářského či dělnického prostředí. P. T. David a R. Pollock (1957) se zabývají pořízením s rekrutací amerických úředníků, mezi jiným absencí příslušného vzdělávacího systému, omezeními, jež plynou ze zastávání veřejných funkcí pro jejich soukromé aktivity, výši platů ve srovnání se soukromým sektorem a podobně.

Především v americké sociologii jsou poměrně četné výzkumy o vztazích mezi úředníky veřejné správy na straně jedné, politickými

stranami a zájmovými skupinami na straně druhé, podobně jako studie o prestiži úředníků v očích veřejnosti i o představách úředníků o sobě samých.

Zájem americké sociologie o podobné otázky není náhodný. Souvisí s faktem poměrně rychlé byrokratizace americké státní správy. Jesltiže v roce 1870 působilo ve federálních úřadech méně než 50 000 zaměstnanců, pak o sto let později to byly již téměř tři miliony úředníků. V šedesátých a sedmdesátých letech dochází sice k poklesu počtu federálních zaměstnanců, o to rychleji však stoupá počet zaměstnanců státních a lokálních. Rozrůstání civilní i vojenské správy pro zemi amerických tradic překvapivé a sociology tento jev pochopitelně přitahuje, aniž by dokázali vždy vyjít nad rovinu pouhého kvantitativního popisu a registrace zmíněného procesu.

Ve francouzské sociologii podává důkladný rozbor kategorie zaměstnanců úřadů M. Crozier (1965). Crozier nezkoumá státní úředníky, nýbrž zaměstnance pařížských pojišťoven. Zabývá se především jejich vztahem k ostatním kategoriím námezdních a jejich hodnocením sebe sama. Definiuje úředníky jako "třidu bez třídního vědomí" a vysvětluje nekoherentnost a ambivalentnost jejich postojů, která jim má umožnit lépe manévrovat mezi často protikladnými tlaky sociálního prostředí. Crozier konstatuje, že úředníci se zároveň cítí být vykořisťováni a zároveň spolupracují s těmi, kdo je řídí. Není to výsledek nelogického uvažování, nýbrž vcelku věrný odraz rozdílnosti jejich objektivních zájmů. Situace úředníka je na jedné straně situací pracovníka, který je odměňován právě tak málo jako manuální dělník a nalézá se ve stejné podřízenosti postavení jako on, je to však na straně druhé situace, která usnadňuje identifikaci se světem vládnoucí třídy, na jejíž moci úředník v poslední instanci participuje.

Crozierovo pojetí zaměstnanců úřadů není nepodobné Dahrendorfově koncepci byrokracie, jak je známa z jeho práce *Třída a třídní konflikt v průmyslové společnosti* z roku 1957. Dahrendorf konstatuje, že všichni úředníci byrokracie tvoří, nezávisle na výši svého postavení, jediný zájmový celek, a klade otázku, na či straně stojí tento celek v mocenském soupeření uvnitř společnosti. Odpovídá v podstatě weberovsky, neboť postavení byrokracie považuje za rozporuplné. Je nejmocnějším nástrojem, jaký kdy byl k dispozici držitelům moci ve společnosti. Velikost rozsahu její moci je dána právě tím, že je služebným nástrojem. Její profesní etos je postaven na hodnotách povinnosti, služby a loajality, tedy na hodnotách podřízenosti, nikoli dominance. Veškerá síla úředníků spočívá v tom, že se stali nezbytným prostředkem výkonu moci ve vysoce komplexní společ-

ností. Bez byrokracie nelze vládnout. Tento základ její legitimity však nemůže být využit tak, aby jim mohl být ospravedlněn nárok na samostatnou vládu. Byrokracie neurčuje cíle vládnutí, pouze se je snaží realizovat. Zde Dahrendorf respektuje výrok R. Bendixe, podle něhož je byrokracie všemocná až na to, že není schopna určovat, jak má být její moci využito.

Byrokracie je podle Dahrendorfa vždy součástí vládnoucí třídy, nikdy však sama nevládne. Pouze pečlivě a loajálně spravuje zájmy té skupiny, která je právě u moci. Je to "servisní třída" (termín Karla Rennera). I ti nejvyšší byokraté bývají ve službách někoho dalšího. Ovšem také naopak, i ti nejnižší byokraté jsou součástí instituce, která je pověřena výkonem vládnoucí moci. V zájmu byrokracie je vždy sloužit udržování právě toho, co existuje, avšak o tom, co právě existuje, ona sama nerozhoduje. Dahrendorf přirovnává byrokracii k žoldnéřské armádě operující v třídním konfliktu. Je neustále v boji, je však nucena dávat své síly do služeb měnících se pánů.

9.6. Obrana byrokracie

Prvním ze sociologů, kteří hovořili o pozitivních rysech byrokracie, byl nepochybně Max Weber. Kladné stránky byrokratické správy vyzdvihoval v porovnání s arbitrálností a libovůli předbyrokratických forem správy. Současně nezastíral obavy ze strnulosti a odlidštění, které podle jeho názoru bude každý další vzestup byrokratizace nutně doprovázet.

Dvojakost charakteru byrokratického rozhodování zdůrazňuje po Weberovi řada dalších sociologů. Existují však i badatelé, kteří spatřují v mechanismu byrokracie převážně pozitivní prvky. Francis a Stone (1956) požadují, poté co zkoumali vztah ke klientům u zaměstnanců úřadu práce, aby byl přehodnocen sám pojem byokrata. U zkoumaných úředníků identifikovali důraz na služby klientům nemění než důraz na konformitu s předpisy a pravidly. Určitá neosobnost navenek je navíc bohatě vyvážena přátelstvem osobních vztahů mezi samotnými úředníky.

Melvin Kohn zjišťuje počátkem sedmdesátých let (Kohn 1971), že byokratičtí úředníci jsou intelektuálně pružnější, přikládají vlastnmu rozhodování větší váhu a jsou mnohem otevřenější novým zkušenostem, než se domníval ve svých analýzách ritualismu byokratů R. K. Merton. Kohn považuje za byrokratické ty úředníky, kteří jsou zaměstnáni v rozsáhlých organizacích s komplikovanou hierarchií moci. Za nebyrokratické považuje ty, kteří pracují v malých orga-

nizací s jedinou úrovní dohledu. Ve srovnání s tímto nebyrokratickými úředníky vykazovali byrokratické vyšší úroveň intelektuálního výkonu v testech, předložených výzkumníkem. Kromě toho vykazovali intelektuálnější způsob trávení volného času, častěji například chodili do divadla a na koncerty, četli knihy a náročnější časopisy apod. Větší hodnotu než nebyrokratické přikládali možnostem vlastního rozhodování a méně než oni si vážili konformních postojů. Byli ochotnější přejímat osobní zodpovědnost za své konání. Konečně, byli též mnohem vnímavější vůči změnám než nebyrokratické.

Kohn se domnívá, že samotná byrokratická mašinerie podporuje rozvoj těchto pozitivních rysů. Čím je určitě zaměstnání komplexnější, tím intelektuálně tvárnějším se stává zaměstnanec. Právě zaměstnanci rozvětvených byrokracií mají komplexnější pracovní podmínky než zaměstnanci organizací s jedinou úrovní dohledu. Byrokratičtí úředníci z velkých organizací mají velmi rozrůzněné zodpovědnosti. Musejí neustále vyhodnocovat informace, vybírat z velkého množství alternativ, sladovat často velmi odlišné zájmy, snižovat meziosobní konflikty atd. Z uvedených důvodů, podle Kohna, právě byrokracie vytváří podmínky pro větší pružnost, kreativitu a otevřenost myslí u svých zaměstnanců.

Weberovsky laděné zdíraznění kladů byrokracie lze nalézt ve studii H. Kaufmana (1977). Zdlouhavost úředních procedur (tzv. red tape) má své přednosti – umožňuje snížit míru rizika náhlých rozhodnutí, a tím zvyšuje bezpečnost všech dotčených. Kaufman uvádí příklad pracovního získávání úředního povolení k otevření skládky odpadů. Právě to, co provozovatelé budoucí skládky hodnotí jako zbytečnou zdlouhavost, může představovat záruku pro zájmy a pro zdraví obyvatel v okolí budoucí skládky.

M. Wriston (1980) zase konstatuje, že Weberem popsáný model byrokracie má na americkou společnost demokratizující dopad. Vyžaduje nestranný přístup ke všem jednotlivým klientům, pomáhá zajišťovat rovnost před zákonem a poskytuje právní garance proti arbitrárním právním a administrativním rozhodnutím.

Vcelku platí, že stoupenci funkcionálního paradigmatu v sociologii shledávají na byrokracii více kladů než stoupenci teorií konfliktů. Funkcionalisté mají tendenci pohlížet na nárůst byrokratických aparátů jako na nezbytnou podmínku schopnosti organizace reagovat na změny sociálního prostředí. Podle stoupců teorie konfliktu naopak nárůst byrokracie znamená v prvé řadě nebezpečnou akumulaci moci a nekontrolovatelnost rozhodování o společnosti.

9.7. Formální organizace a odcizení

Weberovy úvahy o odvrácené straně byrokracie a o ceně, kterou je nutno za koordinaci aktivit prosřednictvím byrokracie platit, nacházejí odezvu v sociálně kriticky zaměřené literatuře. Ta rozvíjí mimo jiné též Mertonovy úvahy o úřednické rigiditě a kontraproductivní konformitě s pravidly. V. A. Thompson (1961) popisuje nadměrnou lhostejnost, sklony k ritualismu u úředníků, jejich lpění na zvláštním statusu ve společnosti a odpor vůči změnám. Hovoří v této souvislosti o tzv. "byrocratickém chování".

Zdlouhavost komplikovaných úředních procedur (red tape), kterou např. H. Kaufman považuje za zcela funkční, plodí podle A. W. Gouldnera pocity bezmocnosti, obavy z vpádu do soukromí, nezářidka i stav odcizení.

R. Blauner (1964) analyzuje z tohoto hlediska postavení zaměstnanců s nízkou autonomií v podmínkách silně centralizovaných výrobních organizací. Intenzivní pocit odcizení a bezmoci zaznamenává u řadových zaměstnanců automobilů a textílek.

L. Pearlín (1962) podobně zjišťoval intenzivní pocity odcizení u nižších zaměstnanců organizací se zvláště rigidní hierarchií pozic, konkrétně u nižšího zdravotního personálu velkých nemocnic.

G. A. Miller (1967) zkoumá faktory podmiňující rozvoj pocitů odcizení mezi vysoce kvalifikovanými odborníky (vědci a inženýry) v rámci vysoce specializované formální organizace.

Aiken a Hage (1966) upozorňují na nutnost rozlišit více typů možného odcizení v rámci téže organizace. Zaměstnanec může být odcizen od práce, a to tehdy, jestliže například pocituje neuspokojení se svou kariérou či s možnostmi profesního rozvoje, jestliže není schopen naplnit očekávanou pracovní normu a podobně. Může však cítit též odcizení v rovině sociálních vztahů, ať již vůči svým nadřízeným, anebo vůči svým kolegům. Autoři zjišťují, že problém odcizení v obou dimenzích existuje v soukromých i veřejných školách, nemocnicích apod.

V obecné poloze diagnostikoval jednu z možných příčin odcizení W. Kornhauser (1962). Konstatuje, že velká většina konfliktů mezi odborníky a jejich organizací pramení z hlavního organizačního dilematu: možnosti autonomie versus nutnost integrace. Profesionálům je nutno dát dostatek prostoru pro autonomii, mají-li mít možnost rozvinout své profesionální schopnosti. Zároveň však musí jejich aktivita být směřována tak, aby přispívala k naplnění cílů organizace. Profesionálové, kteří jsou citliví vůči těmto konfliktům, se mohou stát

odcizení buďto od své práce, či od organizace, která je zaměstnává, anebo od obou. Organizace se mohou snažit snižovat tento konflikt tím, že dodávají zaměstnancům více profesních incentívů a snižují stupeň organizované kontroly nad nimi.

9.8. Byrokracie a demokracie

Zvláštního významu nabývá problematika odcizení v souvislosti s problémem byrokratické společnosti. Jinou podobu získává tento problém v podmínkách demokratických a jinou v podmínkách nedemokratických společností. Blau (1956) upozorňuje, že v totalitárních společnostech vystupuje byrokracie nejednou v roli obětního beránka. Je terčem povolené kritiky, což odvádí pozornost od těch mocenských skupin, jimž slouží jako nástroj ovládnutí. Kritice se přitom obětují pouze "byrokratické metody", aby jí byla ušetřena byrokratická, to jest nedemokratická politika. Jestliže je v těchto podmínkách kritizována neúčinnost byrokracie, vybízí se vlastně ke zvýšení její efektivity, nikoli k jejímu nahrazení alternativním, demokratickým rozhodováním.

Byrokracie ovšem představuje překážku demokratického rozhodování i v samotných demokraciích. Principy, na nichž spočívá, nejsou slučitelné s volbou, s diskusí, ani s převládáním mínění většiny. Zatímco formální organizace jsou založeny na principu minimalizace počtu nutných rozhodnutí, tedy voleb, vůdčím principem demokracie je právo na nesouhlas, možnost vyslovovat odlišný názor, tedy rozšiřování ploch nejistoty nepokrytých již dopředu závaznými směrnicemi. Nebezpečím pro demokratické poměry je z tohoto hlediska případná snaha přenášet princip účinnosti i do těch institucí, ve kterých by mělo jít o svobodu nesouhlasu, i když je to nevykonané. Podle Blaua největší nebezpečí představují ty organizace, které mají zároveň o cílech rozhodovat i jich dosahovat, tedy politické strany. Případné odcizení voličů mívá v této oblasti podobu pocitu politické bezmoci a nevýznamnosti.

Blau ovšem uznává, že v moderní společnosti není možno dosahovat demokraticky zvolených cílů bez pomoci byrokracie. Byrokratická forma organizace tedy zároveň demokracii ohrožuje a zároveň přispívá k realizaci jejích cílů. Je tedy zapotřebí nikoli zrušit byrokraticky řízené organizace, nýbrž hledat stále účinnější formy jejich demokratické kontroly. Blau se domnívá, že výkonnost výrobních byrokracií, jejichž zásluhou došlo ke zvýšení objemu volného času, uvolňuje lidem ruce pro účast na boji proti byrokraciím v těch oblastech,

kde představují nebezpečí pro demokracii. Hrozbě byrokratické lze čelit jedině tehdy, jestliže jsou všichni občané motivováni a schopni věnovat značný díl svého času a energie aktivitám politického života ve své obci.

Procesem byrokratické a debyrokratické v podmínkách moderní společnosti se výslovně zabývá S. N. Eisenstadt (Etzioni 1961). Byrokratické vede k rostoucí regimentaci nejrůznějších oblastí sociálního života, přičemž dochází k záměně služby společnosti za službu zájmu organizací či jejich elit. Příkladem mohou být vojenské organizace, které se snaží vnutit svá pravidla civilnímu životu, či politické strany, které chtějí monopolizovat profesní i soukromý život občanů. Společnost ztrácí vůči byrokraciím svoji autonomii.

Debyrokratické naopak znamená, že byrokratické organizace ztrácejí svoji autonomii, rozsah jejich pravidel i jejich cíle jsou minimalizovány. Jejich funkce jsou přejímány jinými skupinami či institucemi. Příkladem debyrokratické může být situace, kdy například určitá náboženská či politická skupina zasahuje do chodu byrokratického úřadu pro svůj vlastní užitek a své vlastní cíle. Jiným příkladem je situace, kdy politicky monopolní skupina získá kontrolu nad byrokratickou organizací a porušuje její pravidla, aby dala výhody držitelům politické moci či udržela jejich vliv nad různými segmenty obyvatelstva.

Eisenstadtovo pojetí vychází z Weberovy koncepce, která je postavena na předpokladu rovnováhy mezi profesní autonomií úředníků a možnostmi kontroly ze strany společnosti či politiky. Jestliže úředníci svoji autonomií z jakéhokoli důvodu ztrácejí, máme co činit s debyrokratickou, jestliže se naopak ztrácí kontrola nad nimi, je v pohybu proces byrokratické. Eisenstadt zdůrazňuje, že obojí proces může probíhat i souběžně.

9.9. Alternativa k byrokracii – klady a zápory

Moderní společnost využívá formálních organizací ke koordinaci aktivit velkého množství lidí v nejrůznějších oblastech činnosti. V principu existuje možnost provozovat aktivity v oblasti vzdělávání, léčení i výroby zboží způsobem mnohem méně formalizovaným, a tedy mnohem méně náročným k byrokratické. Zejména v průběhu sedmdesátých let vzniká ve vyspělých zemích řada pokusů o provozování alternativních léčení, škol i výrobních podniků. Výsledky těchto pokusů na poli organizačním shrnul přehlednou formou americký sociolog Joyce Rothschild-Whitt (1979).

Alternativní organizace se liší od organizací formálně byrokratických v řadě podstatných rysů:

1. Charakter moci. V případě byrokracie je moc buďto funkcí pozice v organizační hierarchii, anebo je vázána na odbornost. Alternativní způsob organizace klade naopak důraz na schopnost lidí chovat se disciplinovaně i bez formálního donucení a kooperovat s druhými dobrovolně. Závazná pravidla jsou v této formě organizace přijímána za účasti všech a jejich aplikace předpokládá všeobecný souhlas. Všechni členové organizace participují rovněž na formulaci cílů a účastní se vyjednávání příslušných rozhodnutí. Ta jsou vždy otevřena dalšímu vyjednávání.

2. Povaha pravidel. Byrokratické organizace jsou řízeny abstraktními, vysoce formalizovanými pravidly, jež bývají fixována písemnou formou. Tato pravidla pokrývají maximum prostoru relevantního z hlediska rozhodování. Alternativní organizace se naopak snaží redukovat oblasti pokryté univerzálními pravidly, i když jejich naprostá eliminace není možná. Přednost je dáována rozhodování případ od případu za účasti pokud možno všech členů, jichž se rozhodnutí dotýká. Právě participací všech dotčených má být sníženo riziko arbitrárnosti přijímaných rozhodnutí nízké obecnosti.

3. Sociální kontrola. Základními zdroji sociální kontroly v podmínkách byrokratické organizace je existující hierarchie moci a zodpovědnosti a existence neosobních norem. Alternativní organizace oproti tomu upřednostňuje osobní působení mezi svými členy, právě tak jako apel na morální normy a hodnoty. Předpokladem účinnosti tohoto kontrolního mechanismu je shoda v základních orientacích sdílených členy dané organizace.

4. Sociální vztahy. Jejich povaha plyne ze strukturálních vlastností obou typů organizací. Zatímco v případě byrokracie převládají vztahy neosobní, instrumentální a vysoce segmentované, alternativní uspořádání organizací je inspirováno komunitními ideály. Vztahy mezi lidmi zde mají celostní charakter, bývají výrazně afektivně zabarveny a nemají instrumentální podobu.

5. Rekrutace členů a jejich kariéra. Pro byrokracii je příznačný systém odborných zkoušek, který určuje jak vhodnost kandidátů členství, tak podmínky, za nichž může nastat služební postup. Alternativní organizace nepřijímají své členy na základě speciálního výcviku či formálního osvědčení, ani na základě odborné kompetence. Rozhodující pro přijetí jsou neformální vztahy mezi zájemci o vstup a existence společných hodnot. Vyhledávání jsou zvláště lidé se schopností

sebedisciplíny a nekonfliktní kooperace. Neexistuje kariéra v byrokratickém slova smyslu, neboť neexistuje formální hierarchie, jejíž vyšší stupně by byly cílem postupu.

6. Způsob motivace. V případě moderní byrokracie je využíváno především motivace finanční. Alternativní formy organizace znají širší škálu odměn. Účast v nich je motivována především možnostmi nalézt naplnění nemateriálních hodnot, včetně možnosti produktivní spolupráce a přátelství. Odtud plyne vysoký stupeň ztotožnění s organizací jako celkem a s jejími cíli. Pokud jsou přítomny motivy materiální, bývají zpravidla až druhotné.

7. Sociální rozvrstvení. U členů byrokratických organizací bývá status vysoce konzistentní. Jejich podíl na moci, majetku a prestiži je rozdělen nerovně. V alternativních organizacích, jejichž ústřední hodnotou je hodnota rovnosti, nebývají sociální rozdíly mezi členy velké. Existující rozdíly jsou snižovány mnoha způsoby, například rotací funkcí, důrazem na neformální vztahy, nevelkými rozdíly ve mzdě, spoluúčastí na rozhodování.

8. Horizontální diferenciaci. Byrokracie znamená komplexní síť specializovaných rolí. Děla práce patří k jejím nejcharakterističtějším vlastnostem. Alternativní organizace horizontální diferenciaci mezi svými členy zmenšují, a to opět mnoha způsoby. Pracovní role jsou v nich definovány co nejobecněji a nejšířej, výrazná je snaha překlenout dělbu na duševní a fyzickou práci, na činnost administrativní a výkonnou. V tomto směru působí vedle rotace rolí především týmová práce a snaha poskytovat relevantní vědění všem členům organizace. Ideálem bývá zajistit každému stejný přístup k řízení jako k práci.

Je zřejmé, že alternativní formy organizace, jakkoli mohou být jejich jednotlivé rysy atraktivní ve srovnání s rysy organizací byrokratických, jsou současně zatíženy řadou rizik a nevýhod. Závazné jsou zejména následující náklady na jejich činnost:

Časová náročnost. Oboustranná komunikace vede sice zpravidla k větší participaci všech účastníků, umožňuje více inovací i adaptivnější fungování. Zároveň je však nutné pomalejší, a to v té míře, v jaké je hledání společné vůle zdlouhavější ve srovnání s vyslechnutím rozkazu.

Homogenita. Konsensus znamená jistou homogenitu. Zvláště pro lidi, kteří výrazně preferují diverzitu, znamená tato skutečnost náklad, s nímž se obtížně smírují. Jednotná a přitom dobrovolná akce je možná jediné tehdy, jestliže se všichni zúčastnění shodují ve svých

cílech a hodnotách. Takového stavu se dosahuje selektivitou při výběru členů, což opět snižuje rozsah jejich sociální heterogenity.

Intenzita emocí. Osobní vztahy mohou být více uspokojující nežli vztahy neosobní. Bývají však i emočně výbušnější, což představuje další sociální náklad. Členové, kteří participují v organizaci více než jen dílčí rolou částí své bytosti, mívají o to větší strach z konfliktů, jež by mohly jejich svět rozvrátit. Konflikty mohou být v těchto podmínkách více zničující, jsou buďto únavně vleklé, anebo dokonce vyvolávají strach z exkluze, vyloučení ze skupiny. Obojí výrazně zvyšuje nejistotu všech členů.

Tlaky prostředí. Naprostá většina institucí moderního světa je organizována byrokraticky. Tyto instituce vyvíjejí byrokratické tlaky i vůči organizacím alternativním. Odmítají s nimi vůbec komunikovat, nehovoří-li jejich jazykem, tedy neformalizují-li své praktiky podle jejich potřeb. Vnucují jim k respektování své daňové požadavky, právní předpisy a podobně. Soužití s byrokraciemi představuje výraznou zátěž ze strany organizací programově nebyrokratických.

Individuální rozdíly mezi členy. V byrokraticky uspořádaných organizacích jsou jednotlivci formováni svými pozicemi a podřizují své jednání jejich tlakům. V prostředí organizací alternativních existuje mnohem větší prostor pro rozvoj jejich individuálního talentu i vlivu. To může na druhé straně výrazně ovlivňovat konstelaci sil ve skupině a v mezím případně mohou dokonce rozdíly v neformální autoritě výrazně předčít předepsané rozdíly pozic uvnitř byrokracie.

Organizace v rámci společnosti

Formální organizace nevznikají a nerozvíjejí se ve vzduchoprázdnu. K plnému docenění této zdánlivě banální skutečnosti dochází při studiu organizací teprve postupně. Řada dřívějších výzkumů, zaměřených pouze na jedinou organizaci či dokonce jen na její část, mívá omezenou explikační hodnotu právě proto, že dění v každé organizaci je ve větší či menší míře určováno tím, co se odehrává mimo ni. Naopak, od konce šedesátých, a zejména sedmdesátých let se kategorie vnějšího sociálního prostředí stává organickou součástí explikačních schémat řady sociologů. Právě pomocí této kategorie mají být mimo jiné nově vysvětleny zásadní otázky funkčnosti organizací a organizační účinnosti.

Snaha uchopit vztahy, jimiž je dění v organizaci propojeno s povahou širšího sociálního prostředí, mívá v literatuře nejčastěji dvojitou podobu. Podle jedněch autorů (Alken, Hage 1968), (Thompson 1967) jsou organizace spjaty s vnějším prostředím především skrze vstupy, jež z něj odebírají, stejně tak jako výstupy, které prostředí odebírá od nich. Podle jiných autorů (Udy 1970), (Meyer, Rowan 1977) jsou celé organizace formovány vnějšími tlaky a klimatem převládajícím v dané společnosti. Proces byrokratické organizace pak nelze vysvětlit pouze zevnitř dotčených organizací, je třeba po vzoru Maxe Webera vyjít ze změn v širším sociálním a politickém prostředí. Touto cestou je obtížné postupovat, používáme-li kvantitativní empirické výzkumy. Ty pochopitelně operují s faktory typu velikost organizace, počet rovin dohledu a podobně, nikoli s nekvantifikovatelnými faktory historických souvislostí.

Prvé z obou zmíněných pojetí je dobře slučitelné s východiskový strukturálního funkcionalismu. V tom případě organizace vystupuje jako funkční jednotka sociálního systému, jako procesní článek v řetězu funkčně specializovaných subsystémů. Reciproční směna vstupů a výstupů, která probíhá mezi jednotlivými organizacemi, je v kontextu strukturálního funkcionalismu vitální z hlediska potřeb celospolečenské reprodukce. V tomto funkcionálním pojetí je jen velmi málo prostoru pro studium dysfunkcí či dokonce možné kontraproduktivity v činnosti nejrůznějších organizací. Pouhá existence určité organizace je již určitou zárukou její potřeby.

Druhý ze zmíněných přístupů je potenciálně mnohem kritičtější. Přípustný názor, podle něhož organizace vznikající ve vysoce institucionalizovaném terénu moderní společnosti mohou nejsnáze přežít tak, že si osvojí praktiky a procedury považované v takové společnosti za přípustné, normální a účinné. Bez ohledu na to, nakolik jsou přejímané praktiky skutečně racionální ve smyslu efektivit, zvyšuje jejich osvojení šance organizace na přežití.

Konkrétně ve společnosti, která považuje racionalitu za základ své legitimity, stačí organizacím definovat se jako podsystemy společnosti, aby tak víceméně automaticky získaly zdání racionality. V této atmosféře se neproblematizují technické procedury produkce, účetnictví, personalistiky či zpracování dat a bezproblémově se očekává, že jejich formální korektnost je dostatečnou zárukou dosažení cílů, jež organizace manifestně sleduje. Zeela nezávisle na své skutečné účinnosti garantují zmíněné praktiky racionalitu a modernost organizace jako celku.

Nikoli skutečný přínos organizace celku, nýbrž její schopnost rozvinout mimikry očekávané racionality zvyšuje její šance na úspěch.

Popsaná strategie hraje menší roli v případě výrobních organizací orientovaných na tržní profit, o to větší roli však může hrát u organizací ve sféře služeb, především u těch, jejichž výstupy jsou jen obtížně kvantifikovatelné. Byrokratické má v tomto kontextu podobu aplikace racionálních formálních procedur v oblastech, které svou povahou s takovými procedurami nekorrespondují a vyžadují přístup spíše neformální (oblast vzdělávání, zdravotnictví, sociální péče apod.).

Zmíněná strategie, která může dlouhodobě úspěšně nahrazovat podávaný výkon očekávaným imagem, získává na významu právě s přechodem od industriální k postindustriální společnosti. Tendence k rozvíjení této strategie ovšem silně problematizují celý koncept efektivit činnosti organizace a jejího měření.

10.1. Organizační účinnost

Otázka organizační účinnosti a možností jejího měření patří k základním otázkám sociologie organizace a pochopitelně ve zvýšené míře i manažerské teorie a praktik. Tradiční přístupy ke zjišťování účinnosti organizací vycházely zpravidla ze dvou předpokladů. V prvé řadě se předpokládá, že komplexní organizace mají zřetelně definovaný cíl, o jehož dosažení usilují. Kromě toho se předpokládá, že tento cíl může být identifikován empiricky, a lze tedy měřit, nakolik se organizace k jeho dosažení přibližují.

Klasické přístupy se pak liší navzájem především v tom, zda kladou důraz na formální charakter organizací, a tedy informace o jejich cíli získávají především od jejich vrcholového vedení, či zda se snaží odvodit cíle organizace přímo ze své (zpravidla funkcionální) teorie.

Oba přístupy mají svá slabá místa. Prvý z nich, empirický, může podléhat iluzím členů organizací a spolu s nimi může organizační cíle příliš idealizovat, racionalizovat, či naopak jejich různé aspekty opomíjet. Navíc ani sami členové organizace nemusejí být v názorech na její cíle jednotni. Přístup druhý, normativní, se snaží odvodit závazné cíle organizace přímo z ideálů o povaze společnosti. Hlavní slabinou tohoto přístupu je omezená schopnost uvědomit si, že organizace nemusí sloužit pouze nadřazenému sociálnímu systému, nýbrž může naplňovat především své vlastní potřeby, či dokonce jen potřeby části svých členů. V různých ohledech pak může být různé efektivní. Již Gouldner proto při své kritice Parsonse razí pojem "funkcionální autonomie". Chce jim zdůraznit, že organizace mohou být při sledování svých cílů značně nezávislé na formálně nadřazeném sociálním celku a jeho zájmech.

Obtíž stanovit skutečné cíle organizace byla opakovaně ilustrována výzkumy prováděnými v léčebnách pro duševně choré, ve věznicích i dalších totálních institucích. Tyto organizace bývají nejednou značně neefektivní z hlediska plnění svých manifestních (terapeutických či nápravných) cílů. Vcelku spolehlivě však plní cíle zamlčené, jimiž je v řadě případů izolace chovanců a dohled nad nimi. Mohou nastat situace, kdy je organizace využívána k něčemu zcela jinému než ke sledování svých oficiálních cílů, a přitom může být pro své zaměstnance i své okolí docela funkční.

Zasazení chování organizací do širšího sociálně environmentálního kontextu umožňuje uchopit problém jejich efektivit z nového zorného úhlu. Vazby mezi organizacemi a jejich prostředím mají podobu proudu vstupů a výstupů týkajících se zpravidla nedostatkových zdrojů. Hodnota těchto zdrojů je odvozována více od jejich užitečnosti pro organizační aktivity než od jejich vztahu k nějakému specifickému cíli, který organizace oficiálně sleduje. O nedostatkové zdroje soupeří zpravidla více organizací, které se mohou navzájem lišit svojí "vyjednávací pozicí".

Míra efektivit určité organizace je pak dána silou její vyjednávací pozice, která jí umožňuje čerpat příslušný díl nedostatkových, a proto vysoce ceněných zdrojů z jejího sociálního prostředí. Rozdíl oproti tradičním koncepcím organizační efektivit je zde patrný. Účinnost není již sledována vzhledem k často sporným deklarovaným cílům,

nýbrž vzhledem k reálným zdrojům, jež si organizace dokáže v soupeření s druhými organizacemi ke své činnosti opatřit. Takové pojetí vychází z Gouldnerovy propozice funkcionální autonomie, neboť nepředpokládá, že reálné zájmy organizace se musejí krýt se zájmy nadřazeného sociálního systému, tedy celé společnosti. Zároveň respektuje výsledky studia totálních institucí, které opakovaně poukazují na rozdíl manifestních a latentních cílů těchto útvarů.

Mertonovo "přesunutí cílů" tak není posuzováno jako překážka pro rozvoj efektivní organizace, nýbrž jako racionální strategie sloužící členům organizace k posílení jejich vyjednávací pozice ve srovnání s druhými organizacemi (například vězení, které společlivě izoluje své chovance, má šanci nárokovat více zdrojů než to vězení, které by je nespolehlivě převychovávalo).

Klasické teorie organizace předpokládaly, že přísná koordinace a kontrola všech aktivit je velkou předností moderních formálních organizací. Předpokládaly rutinní průběh takové koordinace stejně tak jako konformitu jednajících s předepsanými pravidly. Velká část empirických výzkumů podobné předpoklady zpochybňuje a zjišťuje, že i tyto formální organizace bývají vnitřně propojeny značně volně, systémy kontroly bývají nejednou obcházeny, přijatá rozhodnutí bývají často realizována s nepředvídanými dopady. Podle klasických teorií by všechny tyto skutečnosti měly radikálně snižovat míru efektivitu dané organizace. Pro teorii, která odvozuje efektivitu organizace nikoli od stupně naplnění manifestních cílů, nýbrž od schopnosti získat z prostředí více zdrojů pro své fungování, než se daří organizacím druhým (Yuchman 1967), nepředstavují zjištění empirických studií velké překvapení. Organizace může být úspěšnější než druhé i v případě, že se od naplnění svých manifestních cílů vzdaluje. Rozhodující je, aby chování jejích členů neubíralo na síle vyjednávací pozice, kterou daná organizace zaujímá vůči organizacím konkurenčním. Za jistých okolností může například i benevolentní vnitřní kontrola tuto pozici posilovat (je-li například spjata se vzrůstem identifikace členů s organizací jako takovou).

Pojetí účinnosti založené na síle vyjednávací pozice umožňuje pochopitelně měřit účinnost organizací pouze v případech, kdy mezi nimi existuje nějaká forma soupeření o zdroje, nikoli v situacích, kdy organizace kooperují. Bývá však obtížné nalézt organizace, které by nebyly nuceny o žádné zdroje, ať již přímo, či nepřímo, navzájem soupeřit. Platí to tím spíše, že jedním z nejžádanějších zdrojů v činnosti organizací všech typů se stále více stávají kvalifikovaní odborníci. Účinnost organizací pak může být měřena jako funkce jejich

schopnosti přitahovat a zaměstnávat právě tyto odborníky, angažovat co největší díl jejich osobnosti ve svých službách a díky tomu získávat další zdroje z prostředí na úkor organizací méně schopných.

Uvedené pojetí vysvětluje jednoduše a přímočarým způsobem, jak je vůbec možné, že i ve společnostech postavených na výkonu bují nefunkční byrokratické aparáty. Funkčnost těchto masinérií není v tomto pojetí poměřována jejich manifestními cíli, nýbrž opět schopností udržovat silnou vyjednávací pozici ve vztahu k ostatním organizacím usilujícím o získání stejných nedostatkových zdrojů. Právě byrokracie mohou být v tomto soupeření mimořádně úspěšné, a tedy ve vztahu k omezenému prostředí efektivnější než organizace založené na měřitelném výkonu. Nesnadná měřitelnost jejich výkonu se pro ně nestává handicapem, nýbrž se může naopak stát mocnou komparativní výhodou.

10.2. Úspěšnost organizace a individuální výkon

Studium organizací a konkrétně analýza vztahů mezi typem individuálního výkonu a účinností organizace přináší nové impulzy také pro studium makrosociálních témat typu sociální stratifikace a sociální mobility. Stratifikační teorie do značné míry ignorují skutečnost, že moderní společnost je společností organizační, kde vzestupná sociální mobilita i další odměny jsou distribuovány právě skrze procesy odehrávající se zpravidla uvnitř velkých formálních organizací. Většina stratifikačních a mobilních studií zkoumá vztahy mezi sociálními znaky individuů a jejich sociální pozicí. Procesy odehrávající se uvnitř komplexních organizací, které do těchto vztahů významně intervencují, zůstávají stranou výzkumů.

Pouze ojedinelé studie věnují pozornost aspektům sociální stratifikace a sociální mobility ve vazbě na teorii organizace (Jacobs 1981). Jejich zjištění podporují a rozvíjejí kontingenční přístup ke studiu organizací.

To, zda výjimečný individuální výkon povede ke vzrůstu výkonu organizace a zda navíc povede k individuálnímu sociálnímu vzestupu, je závislé na typu organizace. Neexistuje tedy bezprostřední vztah mezi výkonem v profesi, výkonem organizace a sociálním vzestupem. Pouze v některých typech organizace může vynikající individuální výkon vést k výraznějšímu vzrůstu výkonu organizace (výkon špičkového vědce ve vědeckém ústavu), v jiné organizaci výborný výkon příliš neznamená (nejzručnější dělník u pásu), opět v jiných organizacích je

vyšší výkon standardem, zatímco výkon nízký může organizaci silně ohrozit (výkon pilota).

U organizací typu byrokracie, kde bývá výkon obtížně měřitelný, bývají mnohdy viditelnější pouze zvlášť hrubé omyly zaměstnance. Racionální strategií v těchto podmínkách není podávání mimořádných výkonů, nýbrž průměrný výkon doprovázený snahou vystříhat se nejhrubších omylů. Tato snaha, i když nevede k výraznému sociálnímu vzestupu členů, bývá pro organizaci jako celek nejužitečnější, a to i ve společnosti založené na ideologii výkonu. Protože kariéra členů uvnitř tohoto typu organizací je výrazně závislá na odhalení chybách a odhalením překračování pravidel, tvoří tajemí těchto skutečností základem ochranné strategie zaměstnanců.

Byrokracie jsou tedy vhodným organizačním mechanismem zejména v podmínkách, kde existuje nutnost omezovat jednání členů organizace pravidly a operačními procedurami, aby se snížilo riziko odchylky od přijatých standardů. Je tomu tak právě proto, že zde existuje nízký vztah mezi vynikajícím výkonem jedince a úspěšností celé organizace, naopak výraznější je riziko chybných úkonů, jež mohou ohrozit kolektivní cíle. Dokonce i tam, kde případné chyby nejsou příliš nákladné, pokud platí, že individuální výkon má pro organizaci nízký přínos, mívají organizace tendenci kontrolovat své členy pomocí tvrdých sankcí. V této situaci bývá i za vysoký výkon udělována jen nízká odměna, nikdo tedy neriskuje inovativní jednání, úzkostlivě dodržování pravidel při nízkém výkonu není projevem úchylného ritualismu, nýbrž zcela racionální strategií. Iracionálním se takové jednání může jevit pouze badatelům orientovaným na vysokou odměnu za podaný výkon.

Tyto skutečnosti mají výrazné důsledky pro možnosti sociální mobility. Tam, kde špatný individuální výkon může organizaci výrazně poškodit, avšak výkon výjimečný její výsledky příliš neovlivní, začíná kariéra na nejnižších pozicích a je relativně pomalá. Naopak tam, kde je žádoucí podávat výkon vysoký, přičemž případná chyba není tragédií, jsou možnosti postupu rychlé a otevřené všem. Existuje zde rozsáhlá shoda zájmů mezi členy organizace a organizací jako celkem. Za těchto podmínek není nutno budovat rozsáhlé mechanismy organizační kontroly, funguje zde obdoba principu neviditelné ruky (vědecké ústavy profitují ze snahy badatelů individuálně vyniknout). V těchto podmínkách může horizontální komunikace přesáhnout svým významem význam komunikace vertikální. Pouze v tomto kontextu lze chápat komplexní organizace v pojmech vyjednávaného řádu, jak to činí běžně interpretativní sociologie.

Přijímáme-li navíc Gouldnerův pojem funkcionální autonomie, zjistíme, že strukturálně funkcionální koncepce sociální stratifikace v podání Davise a Moora trpí přílišným zjednodušením. Tato koncepcie předpokládá, že výkonní jednotlivci dostávají odměny, neboť je to v zájmu celé společnosti. Zájmy organizací však zdaleka nemusejí být v souladu se "zájmy společnosti". Časté mohou být naopak situace, kdy vysoké odměny získávané v rámci konkrétní organizace nemusejí korespondovat se zvláštním přínosem pro společnost. Mohou být například výhodné pouze z hlediska posílení vyjednávací pozice organizace vzhledem k organizačním soupeřícím o tytéž nedostatkové zdroje. Platí také opak – chování, jež může být vysoce funkční pro společnost jako celek, nemusí být vnímáno jako přílišný přínos, a tedy ani zvlášť oceňováno z hlediska organizace. Nemusí totiž nijak zvyšovat šance organizace v soupeření o nedostatkové zdroje.

10.3. Organizace a její klienti

Výzkum organizací ani organizační teorie se problematikou vztahu mezi organizací a jejích klienty po dlouhou dobu příliš nezabývaly. Weberovská linie výzkumu organizací i její kritické se zabývají především konstrukcí ideálního typu formální organizace a komparací tohoto modelu se skutečností. Pokud se zabývají organizačními dysfunkcemi, zajímá je více jejich dopad na možnosti kontroly chování členů organizací a na výkonnost organizací než na problémy samotných klientů.

Rovněž reakce na klasickou fázi, která přišla v podobě různých směrů studia "human relations", zkoumá především vztahy mezi členy samotné organizace, a to jak z hlediska potřeb kontroly, tak z hlediska celkového výkonu.

Funkcionální přístup k organizacím zdůrazňuje sice mimo jiné obousměrnou vazbu mezi organizací a prostředím, tyto úvahy se však pohybují v příliš abstraktní rovině a k problematice klientů nesešupují. Interakcionistické výklady povahy organizací jsou naopak mnohem konkrétnější, omezují se však na popis toho, jak své organizace strukturují a restrukturuji samotní členové.

Pouze ojedinelé se vyskytují úvahy o klientech jako vzácném zdroji, o jehož kontrolu organizace usilují. S. N. Eisenstadt (Etzioni 1961 b) konstatuje, že v rozsahu, ve kterém klienti představují pro organizace významný zdroj, rozvíjejí tyto organizace vedlejší služby pro přilákání klientů, které nesouvisejí s jejich hlavními cíli. Pokud organizace na

klientech takto bezprostředně závislé nejsou, rozvíjejí téma služeb veřejnosti pouze jako součást své organizační ideologie.

Přitom je nutno konstatovat, že přinejmenším od minulého století doprovází právě ideologie služby klientům činnost velkých organizací nejrizičnějšího zaměření. Výrobní podniky slouží konzumentům, vzdělávací instituce slouží světu lidí, zdravotnické organizace slouží zdraví široké veřejnosti, vojenské organizace slouží obraně národa. Zároveň se předpokládá, že všechny tyto organizace na jedné straně nabízejí své služby veřejnosti, na straně druhé podléhají kontrole ze strany veřejnosti. Z tohoto hlediska se problém byrokratizace projevuje lince ve dvoji podobě:

1. Byrokratizace vede k tomu, že organizace přestává svým klientům poskytovat ty služby, kvůli nimž vlastně vznikla či prostřednictvím kterých svoji existenci zdůvodňuje. Neznamená to nutně, že výrobní organizace přestávají vyrábět, nemocnice léčit a armády zbrojit a cvičit. Znamená to pouze, že uvedené činnosti nejsou provozovány podle potřeb klientů, nýbrž tak, aby odpovídaly v prvé řadě potřebám samotné organizace, jejího vedení či jejích členů. Tento trend je podporován ideologií, podle níž ti, kdo příslušné služby organizují a řídí, mají více schopností než samotní klienti posoudit, co klientům prospívá a co jim naopak škodí. Organizované služby se tímto způsobem mohou stát imunní vůči tlaku veřejnosti, která je v nevhodě již proto, že sama není v příslušné oblasti organizována.

2. Byrokratizované organizace se vymaňují z kontroly veřejnosti. Neznamená to, že se zbavují jakékoli kontroly. Naopak, kontrolní mechanismy uvnitř byrokratických organizací mohou být zvlášť silně vyvinuty. Kontrola a její výsledky jsou však nepřístupné pohledu zvenčí, přičemž zvlášť kontrolovány jsou ty aspekty chodu organizace, které mají pro potřeby klientů jen minimální význam. Tento trend je podporován ideologií, podle které klienti nemají přehled o potřebách složité komplexní organizace a nemohou tedy posoudit správnost často komplikovaných kroků, které organizace i v jejích zájmu podniká (Etzioni 1964).

Ta byrokratická organizace, které se podaří přestat svým klientům poskytovat služby, kvůli nimž původně či údajně vznikla, a rovněž se jí podaří vymanit se z kontroly veřejnosti, může se pokusit nastolit vlastní kontrolu nad svými klienty, od nichž začíná vyžadovat stále více služeb. Například služba, kterou konzumenti prokazují svým výrobním organizacím, spočívá v tom, že jsou ochotni přizpůsobovat operativně své potřeby vyráběnému sortimentu. Byrokratizované zdravotnictví a školství bude mít tendenci využívat svých klientů ke zdů-

vodnění jinak spíše prebendálního zabezpečení svých členů a podobně. Zejména monopolní organizace mají v tomto ohledu značné možnosti (Etzioni 1964).

Nejnesnadnějším, ale zřejmě jediným účinným řešením je vrátit organizace do postavení poskytovatelů služeb a přenechat kontrolu nad nimi veřejnosti. Nesnadnost tohoto řešení je dána mimo jiné tím, že obě ideologie, ze kterých byrokracie čerpá své oprávnění, mají jisté racionální jádro. Běžní klienti skutečně mohou mít omezenou schopnost posoudit potřeby vysoce komplexních organizací a v některých případech i své potřeby vlastní.

Vzniká tak jedno z vážných dilemat spojených s rozvojem komplexních organizací. Organizace se stávají natolik složité, že laická veřejnost ztrácí schopnost posuzovat otázky jejich fungování. Tyto otázky jsou přenechávány kvalifikovanému vedení organizací, které mívá tendenci provádět svá rozhodnutí direktivní formou, což otevírá prostor pro rozvoj dalších bludných kruhů byrokratických dysfunkcí. Klienti se tak dostávají do situace, kdy jsou údajně ve svém vlastním zájmu zbavováni odpovědnosti za chod organizací, které vytvářejí podmínky jejich sociálního života. Vzniklé dilema je obšírně rozobíráno v kritikách fungování masové společnosti.

10.4. Organizace a pokrok technologií

Výraznou součástí vnějšího prostředí, která svými proměnami ovlivňuje způsob fungování organizací, je celá oblast techniky a technologií. Existují názory, že právě odtud lze očekávat pomoc při řešení nejen vnitřních organizačních problémů, ale rovněž problémů ve vztazích mezi organizacemi a jejich klienty.

Za klasickou ukázkou studia vlivu technologií na povahu formálních organizací jsou považovány studie anglické socioložky Joan Woodwardové. Ta již koncem padesátých let zkoumala vzorek jednoho sta výrobních firem v jižní Anglii rozdělených podle používaných technologií do tří typů (Woodward 1958):

1. Podniky vyrábějící zboží v malých sériích
2. Podniky produkující hromadné formou pásové výroby
3. Automatizovaná výroba typu chemického průmyslu

Výzkum ukázal, že s rostoucí technickou komplexností podniku ne-
roste sice nutně velikost organizace a počet jejích zaměstnanců, zvy-
štuje se však počet úrovní dohledu a kontroly a roste podíl manažerů
z počtu zaměstnanců. Woodwardová zjišťuje, že výrobní organizace
s nízkou komplexností (typ č. 1) i organizace s vysokou komplexností

(typ č. 3) mívají relativně málo byrokratizovanou organizační strukturu. Pouze organizace středního stupně komplexnosti mívají organizační strukturu výrazněji byrokratizovanou. Podle jejího názoru je to způsobeno tím, že oba krajní typy se zaměřují zejména na vývoj nových výrobků a na marketing, tedy na inovativní činnosti, zatímco u středně komplexních firem vynucuje masová produkce byrokratický způsob kontroly a evidence. Zatímco oba krajní typy zaměstnávají spíše odborníky různých úrovní, u typu č. 2 převládá liniová struktura autority.

Závěry Woodwardové tak předznamenávají nástup kontingenčního paradigmatu v teorii řízení: Neexistují univerzální principy managementu, které by byly vhodné pro všechny situace a pro nejrůznější typy firem.

Ve své pozdější práci (Woodward 1965) systematizuje autorka své závěry s použitím typologie Burnse a Stalkera (1961). Konstatuje, že firmy na obou koncích škály technologické komplexnosti mají charakter organického systému – mají méně formální vymezení obsahu práce, kladou větší důraz na adaptivnost, volí spíše formu konzultací než příkazů. Oproti tomu se firmy uprostřed škály vyznačují více mechanickým charakterem – povinnosti jsou v nich jednoznačně vymezeny, existuje přísná funkční specializace práce, příkazy převládají nad konzultacemi.

10.4.1. Vlivy computerizace

Při studiu vlivů technologií na povahu formálních organizací přitahuje pochopitelně značnou pozornost problém zavádění automatizované výpočetní techniky. Studie na toto téma se objevují již počátkem šedesátých let (Schulz 1960), (Hoos 1961).

Prudký růst významu počítačové a telekomunikační techniky určené pro automatizaci běžné kancelářské práce souvisí s významnými změnami v širším společenském prostředí. Patří k nim zejména terciarizace ekonomiky vyspělých zemí, přetrvávající nízká produktivita úřednické práce ve srovnání s výkony v primárním a sekundárním sektoru, růst nákladů na zpracování informací.

Technologie, které slibují tyto problémy vyřešit, zaznamenávají od konce sedmdesátých let ve vyspělých zemích desítky až dvacetiprocentní roční růst obrátů. Tato technika je určena pro potřeby běžné kancelářské práce na všech úrovních organizace, tím se liší například od zavádění prvých počítačů, které byly určeny především pro potřeby řídicího centra a příliš neovlivňovaly charakter práce řadových za-

městnanců. Má organizacím umožnit vyřizovat záležitosti při nižších nákladech a v kratším čase, navíc s úsporou pracovní síly (Mathelot 1982).

Již od konce padesátých let začínají diskuse o možných vlivcích nové kancelářské techniky na charakter práce úřadů (Blau 1956). Podle optimistů povede automatizace v budoucnu spíše k decentralizaci zodpovědnosti a rozhodování v organizacích. Každý z partnerů komunikace, ať již je v centru či na periférii, se stane účastníkem téže sítě zároven jako příjemce i jako vysílatel informací. Namísto protikladu řídicí aktivity a pasivní poslušnosti, který byl podporován papírovou formou předávání informací, umožňuje nová technika přejít k oboustranné aktivní interakci. Větší autonomie, již je možno dovolit podřízeným, je podporována také tím, že centrum má v každém okamžiku k dispozici prostředky účinné kontroly jejich činnosti.

Nová technika úřednické práce umožňuje zavést řadu inovací. Informace je přenášena elektronicky, nároky na čas, na skladovací prostory, na archivování a vyhledávání minulých informací se radikálně mění. Doba, která uplyne mezi vysláním příkazu či dotazu a odpovědí, se zkracuje na minuty.

Pesimisté upozorňují, že nová počítačová technika může naopak vést k centralizaci organizací, bude-li přednostně využívána pro potřeby manažerského plánování. Navíc může její zavádění dále vyostřovat konflikty mezi linií řízení a odborníky, kteří budou v rámci organizací počítače oživovat.

Možnosti, které jsou charakterem technických inovací otevřeny, nemusejí být využity. Jedná se právě jen o možnosti, jejichž realizace nezávisí pouze na samotných technických médiích, nýbrž na dalším vývoji organizačních struktur. Nová technika může ovlivnit charakter organizací v následujících směrech:

- počet a využití personálu, charakter jeho práce,
- podoba informačních systémů uvnitř organizace i mezi nimi,
- míra demokratičnosti rozhodování v rámci organizací.

Jakým směrem bude toto ovlivňování probíhat, je nadále předmětem dohadů. Zřejmé je jen to, že euforie při zavádění nových technických systémů do struktur, které nezvládly zásadní organizační problémy svého fungování, může vyznít naplano. Technika sama stěží vyřeší potíže, pokud si je odpovědní pracovníci nepřipouštějí, natož aby je hlouběji analyzovali. Rada již dříve zmíněných organizačních dysfunkcí tak může i v prosinci vyspělých technologií přetrvávat,

podobně jako například komunikační bariéry popsané Crozierem a dalšími badateli.

Na druhé straně je pravdou, že postup při zavádění nejnovější informační a komunikační techniky především od sedmdesátých let je v jistém smyslu opačný, než byl postup při zavádění prvních počítačů po druhé světové válce a v letech padesátých. Počítače byly tehdy dávány především do služeb centra, jejich vliv na práci řadových zaměstnanců se příliš nelíší od vlivu tradičních metod řízení. Zpravidla měl podobu jen o něco podrobnějších a jinak upravených "papírových instrukcí" zasílaných z centra podobnou formou jako před zavedením počítačů. Při takovém postupu přecházel růst informací, které centrum vyžadovalo a bylo schopno zpracovat, postupně v informační inflaci, která získávala podobu bohatých trezorů nevyužívaných a nejednou i nevyužitelných dat. Přístup nižších složek organizace k informacím důležitým pro chod jejich vlastních oddělení se přitom nemusel nijak zvyšovat.

Jedna z příčin organizačních dysfunkcí, ke kterým zavádění počítačů nejednou vedlo, tkvěla v samotném charakteru rané počítačové techniky. Informatika se objevila v podnicích a organizacích nejprve v podobě starší generace velkých počítačů, které pro zajištění svého chodu vyžadovaly velké týmy specialistů hovorčích ezoterickými jazyky. Jejich hlavní starostí často bylo zajistit chod svého počítače, a nikoli chod organizace. To vedlo k tendenci řešit ty problémy, které bylo možno řešit na počítači, spíše než ty problémy, které byly aktuální z hlediska fungování organizace.

Teprve rozvoj mikroprocesorů charakter informační techniky změnil. Jednak vytvořil přístroje malých rozměrů, které mohou být rozmístěny decentralizovaně, zejména však zmenšil nároky na počítačovou specializaci uživatelů. Zatímco dříve počítač vybavený početnou obsluhou využíval řadových zaměstnanců k tomu, aby pro něj připravovali informace, dnešní vývoj spěje k tomu, aby moderní techniku směli využívat přímo řadoví zaměstnanci.

Dřívější zkušenosti se zaváděním počítačů nutí ovšem k obezřetnosti při zavádění i nejnovějších prostředků informatiky. Dosud není zodpovězena řada podstatných otázek:

Nevedou požadavky standardizace informací pro potřeby strojového zpracování dat k nepřiměřenému ochuzení obsahu a hodnoty zpráv nutných pro zajištění chodu organizací? Jak čelit rostoucí zranitelnosti systémů vyznačujících se vysokým stupněm technické kom-

plexnosti? Dokáže počítačová technika přispět ke snížení nedostatků zapříčiněných lidským faktorem?

Jak již bylo zmíněno, informatika v prvé řadě zkracuje čas, který bylo nutno v běžné kancelářské činnosti věnovat rutinním aktivitám, tedy psaní, třídění, zařazování, vyhledávání a rozmnožování dokumentů. Umožňuje tento čas využít jinak. Přitom se koncem osmdesátých let odhadovalo, že přibližně 25 až 30 % kancelářské činnosti lze jejím prostřednictvím automatizovat, přičemž například stroj na zpracování textů přináší 35% vzrůst produktivity práce oproti psacímu stroji.

Nové systémy navíc umožňují uchovávat části vykonané práce, tak aby se na ně mohli napojovat v různém čase a z různých míst jiní pracovníci. To v principu umožňuje volnější výběr pracovní doby a přesun práce do domácností. Přitom je zároveň nebyvale posílena možnost permanentní kontroly z centra. Odhaduje se, že přímo v domácnosti by bylo možno vykonávat přibližně dvě třetiny práce, kterou v současné době konají organizace v oblasti služeb, a zhruba dvacet procent práce veškeré.

To vše jsou však právě jen možnosti, které nová technika sice otevírá, nemůže je však automaticky prosadit. Informační technika sama nijak nemůže zabránit dalšímu růstu centralizace, jestliže se pro ni řídící centra rozhodnou. Nová informační technika je konfrontována se strukturami moci, které mají za sebou již několik generací byrokratického zřízení. Ani informatika není imunní vůči přenašeni cílů, které v souladu s ambicemi mocenských skupin kontrolyjících zóny nejistoty opakovaně vede k zaměňování prostředků a cílů při vnějškovém zachovávání původní ideologie organizace.

Nová informační technika, která v principu zpřístupňuje informace všem a umožňuje nebývalý rozvoj kooperace mezi různými články organizační hierarchie, nemůže nenarazit na odpor osob a celých skupin, které v posílení pravomocí podřízených spatřují útok na svou autoritu a které se mohou cítit být okradeny o informace, jež si zvykly považovat za svůj vlastní majetek. Na druhé straně může tato technika narazit na nedůvěru a odpor ze strany podřízených, kteří jednak nebudou ochotni obětovat zaběhanou rutínu ve prospěch nejjistějšího rozvoje svých případných tvůrčích sil, jednak se budou obávat, že je stroje vytlačí ze zaměstnání.

Názory na riziko ztráty zaměstnání v důsledku pokroku informační techniky se ovšem různí. Stále platí logika, podle níž s růstem výkonů rostou náklady na pracovníka, ale klesají náklady na stroj, takže je

výhodně nahrazovat lidi stroji. Je sice pravda, že přibývají pracovní příležitosti spojené s výrobou a prodejem nové kancelářské techniky, je však otázka, zda to může vyvážit počet pracovníků, kteří jsou a budou touto technikou z úřadů vytlačováni. Proti tomu působí zkušenosti těch podniků, které se brání zavádění informační techniky, aby naopak nemusely zvyšovat stavy svých zaměstnanců.

Celá problematika zavádění informační techniky a jejích dopadů ponechává dosud mnoho otevřených míst a řadu nezdopovězených otázek. Je ostatně sama pouze částí širší diskuse o tom, jakým vývojem organizace v budoucnu projdou a jaké dopady bude mít tento vývoj pro celou společnost.

10.5. Spor o budoucnost organizací

I když je zřejmé, že formální organizace budou hrát v moderní komplexní společnosti i do budoucna klíčovou roli, silně se různí názory na to, jakým způsobem se budou v budoucnu utvářet a jaké organizační trendy v nich převažují.

V tábore optimistů převládá víra v postupnou decentralizaci a v doprovodný vzrůst adaptability organizací a zvyšování jejich efektivity. Tento pohled je popularizován například v úvahách Alvina Tofflera obsažených již v jeho práci *Šok z budoucnosti* z roku 1970. Namísto byrokracie nastoupí podle Tofflera takzvaná ad-hokracie v podobě dočasných pracovních skupin složených z vysoce kvalifikovaných členů, kteří se budou podílet na řešení specifických, nerutinních problémů. Důraz bude kladen na imaginaci a kreativitu spíše než na typické byrokratické činnosti. Rutinní fáze činnosti budou přenechány počítačům.

Ze sociologů sdílí Tofflerovy představy např. G. Berkeley ve své práci o revoluci v administrativě ze samého počátku sedmdesátých let (Berkeley 1971). Také podle jeho názoru jsou tradiční byrokracie jednoznačně na ústupu. Podobně W. Bennis se ve stejné době domnívá, že již během příštích pětadvaceti až padesáti let budeme svědky konce byrokracie a vzestupu nových organizačních systémů vhodnějších pro potřeby postindustriální společnosti (Bennis 1970).

Bennis soudí, že rostoucí napětí mezi potřebami jednotlivců a požadavky individuálního samo povede k ustavení nových organizačních forem, které budou dnešní stres snižovat. Rostoucí komplexnost společnosti již nyní překračuje možnosti tradičně omezeného obzoru byrokrata a časem povede k prosazení méně agresivních a méně rigidních organizačních forem. Dynamicky proměnlivé prostředí spo-

lečnosti povede k ústupu byrokracií, jež jsou zvyklé šířit se v prostředí stagnujícím a neměnném. Bennis popisuje podobu organizace budoucnosti podobně jako Toffler svou představu ad-hokracie.

Optimistický pohled na budoucnost organizací sdílí rovněž stoupenec interakcionistického přístupu ke studiu organizací. Pohlízejí na zaměstnance jako na kreativní bytosti, které usilují o dynamické přehodnocování své situace, a tím udržují celé organizace ve stavu nepřetržitých proměn (Blankenship 1977). Jedním z faktorů, který působí proti byrokratické strnulosti, je skutečnost, že každý z členů organizace do ní přichází se značně odlišnými představami a zájmy. Vyjednávání mezi nimi tvoří pak motor a hlavní osu organizační dynamiky. I když členové ve vedení mívají větší prostor pro uplatnění svých představ a zájmů, ani zaměstnanci z dolních pater nejsou v tomto ohledu zcela bez šancí.

Svým optimistickým názorem na budoucí vývoj organizací je známa autorka manažerských příruček R. M. Kanterová. Kanterová odmítá uvažovat o "byrokratické osobnosti", neboť každý člen formální organizace je jedinečnou osobností se svými zvláštními postoji a hodnotami. Ani nejmocnější organizace nejsou schopny tuto individualitu potlačit (Kanter 1977). *divně prou popořstevu*

Organizace mají, podle Kanterové, perspektivu, jež bude preferovat inovativní potenciál jejich zaměstnanců. Je k tomu zapotřebí vytvořit "klima úspěchu", posílit u členů vědomí jejich sounáležitosti s celkem a motivovat je k vyššímu stupni identifikace se zvolenými cíli. V "kultuře hrdosti" na svou organizaci pak zaměstnanci budou iniciativně podávat kvalitní výkony (Kanter 1983). *hojpehth*

Badatelé z opačného tábora jsou mnohem pesimističtější při posuzování šancí jednotlivců ovlivňovat chování komplexních organizací. Domnívají se naopak po vzoru R. K. Mertona, že možnosti organizací jsou v tomto ohledu nepoměrně větší. Toto přesvědčení nalezlo výraz již v popisu charakteru organizačního člověka u W. H. Whytea (1956). Autor líčí moderního člověka jako konformistu, jehož pocit osobní identity je odvozen od příslušnosti k mocné organizaci, jež ho v jeho životě chrání. Organizace, k níž náleží, modeluje svými tlaky a požadavky i jeho soukromí, včetně místa, kde žije, výběru životního partnera, způsobu výchovy dětí i církve, kterou si zvolí.

Depersonalizace vyvolaná organizačními tlaky je, jak známo, jedním z ústředních témat Goffmanovy koncepce totálních institucí (Goffman 1961). Goffman popisuje organizace, které odmítají jednotlivcům jejich individualitu a jednájí s nimi jako s pouhými objekty.

měně se objeví do samostatnosti

Obecně konstatuje, že pokud člověk vstoupí do jakékoli organizace a je vázán do jejích aktivit, akceptuje, že se stává poněkud odlišnou osobou a začíná definovat sám sebe v kategoriích organizace, k níž od nynějška náleží.

Autoři, kteří se domnívají, že tlaky organizace nedávají příliš šancí jednotlivým členům prosadit svou vlastní individualitu, bývají zároveň skeptičtí k možnosti organizaci odolat do budoucna trendům byrokratické. Teze o ústupu byrokracie jsou podle nich založeny spíše na přáních než na skutečné analýze (Sharif 1979). Ani v budoucnu nelze realisticky očekávat, že nerutinní řešení problémů bude obsahem práce více než hrušky špičkových odborníků. Naprostá většina zaměstnanců bude i nadále provozovat zcela rutinní úkony, protože každodenní výrobní i správní úkoly nebudou moci být plně automatizovány. Navíc jen nepatrná menšina vědců a inženýrů je profesně natolik prominentní, že si může dovolit větší loajalitu ke své profesi než vůči svému nadřízenému. Také zde lze s růstem velkých organizací očekávat spíše přibývání než úbytek byrokratických rysů.

O nadále rostoucí velikosti organizací, a tedy i narůstající ncosobnosti jako jejich charakteristického rysu je přesvědčen J. Hage (1980). Svůj názor podkládá výsledky sledování růstu vládních agentur, univerzit i obchodních společností, ale především velkých nadnárodních korporací. Uvolňování byrokratických omezení se i nadále bude týkat pouze úzkých špiček specialistů, a to především ve sférách technologicky nejpokročilejších.

Badatelé, kteří pohlížejí spíše skepticky na budoucnost organizací, problematizují mimo jiné jednu z hlavních nadějí optimistů – přesvědčení o neodvratnosti nástupu decentralizačních procesů, které vrátí organizacím lidské měřítko a zároveň zvýší jejich výkonnost. Poukazují přitom v empirické rovině na nepodloženost tvrzení o příchodu éry decentralizace (např. obrovský růst významu a moci velkých nadnárodních organizací, monopolní tendence u organizací všeho druhu aj.). V rovině praktické upozorňují na obrovskou náročnost případné decentralizace. Vyžadovala by adekvátní kontrolní a komunikační systémy, byla by mimořádně náročná na velký počet schopných a zodpovědných osob. Kromě toho může decentralizace vést k vážným poruchám koordinace mezi jednotlivými částmi organizace a centrem, může také oživovat parochiální mentalitu, tedy prosazování dílčích zájmů a ignorování zájmů celku. Domnívají se, že žádné z uvedených rizik nebylo proroky nástupu éry decentralizace vážněji zkoumáno.

Spor mezi oběma tábory vedený o budoucnost organizací bude moci být rozhodnut patrně teprve poté, až bude zřejmé, k jakým důsledkům povede zavádění nových informačních a kontrolních technik. Otázkou zásadního významu je, které síly v rámci organizací získají kontrolu nad těmito technikami. Budou-li použity na vyšších úrovních za účelem další centralizace rozhodování, není pravděpodobné, že by svými čistě technickými parametry dokázaly přispět k redukci, či dokonce odbourání komunikačních bariér a dalších organizačních dysfunkcí. Pokud budou naopak použity plošně na všech úrovních organizací, mohou se spolu s kladnými decentralizačními efekty dostavit i vedlejší důsledky v podobě rozsáhlého uvolňování pracovních sil především z oblasti administrativy.

LITERATURA

- Abegglen, J. C.: *The Japanese Factory*. Glencoe, Ill., Free Press 1958.
- Aiken, M., Hage, J.: *Organizational Alienation: A Comparative Analysis*. In: ASR* 31/1966, str. 497-507.
- Aiken, M., Hage, J.: *Organizational Interdependence and Intra-organizational Structure*. In: ASR 33/1968, str. 912-930.
- Allen, C. K.: *Bureaucracy Triumphant*. London 1931.
- Argyris, C.: *Personality and Organization*. New York, Harper 1957.
- Argyris, C.: *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Dorsey Press 1960.
- Argyris, C.: *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Homewood, Irwin 1962.
- Argyris, C.: *Integrating the Individual and the Organisation*. New York, Wiley 1964.
- Argyris, C.: *Organization and Innovation*. Homewood, Irwin 1965.
- Argyris, C.: *The Applicability of Organizational Sociology*. New York, Cambridge University Press 1972.
- Arrow, K.: *The Limits of Organization*. New York, Norton 1974.
- Bahrtdt, H. P.: *Industriebürokratie*. Stuttgart 1958.
- Barnard, Ch. I.: *The Functions of the Executive*. Cambridge, Harvard University Press, 1938.
- Barnard, Ch. I.: *Organization and Management*. Cambridge, Harvard University Press 1948.
- Beck, J. M.: *Our Wonderland of Bureaucracy*. New York 1932.
- Belknap, I.: *Human Problems of a State Mental Hospital*. New York, McGraw-Hill 1956.
- Bendix, R.: *Bureaucracy: The Problem and Its Setting*. In: ASR, 12/1947, str. 493-507.
- Bendix, R.: *Higher Civil Servants in American Society*. Boulder, Colorado Press 1949.
- Bendix, R.: *Work and Authority in Industry*. New York, Wiley 1956.
- Bendix, R.: *Nation-Building and Citizenship*. New York, Wiley 1964.

* ASR - American Journal of Sociology

- Bendix, R.: *Embattled Reason. Essays on Social Knowledge*. New York, Oxford University Press 1970.
- Bendix, R.: *Bureaucracy*. In: *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York, Free Press 1977.
- Bennis, W. G.: *Changing Organisations. Essays on the Development and Evolution of Human Organisation*. New York, McGraw-Hill 1966.
- Bennis, W. G. (ed.): *American Bureaucracy*. Chicago, Transaction Books 1970.
- Bensman, J.: *Mass, Class and Bureaucracy*. New York, Prentice-Hall 1963.
- Berkeley, G.: *The Administrative Revolution*. New York, Prentice Hall 1971.
- Blankenship, R. (ed.): *Colleagues in Organization: The Social Construction of Professional Work*. New York, Wiley 1977.
- Blake, R. R., Mouton, J. S.: *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, Gulf Publishing Company 1985.
- Blau, P. M.: *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago, University of Chicago Press 1955.
- Blau, P. M., Meyer, M. W.: *Bureaucracy in Modern Society*. New York, Random House 1956. (3.vyd. 1987)
- Blau, P. M., Scott, W. R.: *Formal Organisations: A Comparative Approach*. London, Routledge and Kegan Paul 1963.
- Blau, P. M., Schoenherr, R.: *The Structure of Organizations*. New York 1971.
- Blauner, R.: *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*. Chicago, University of Chicago Press 1964.
- Boulding, K. E.: *The Organizational Revolution*. New York, Harper 1953.
- Brech, E. F. L.: *The Principles and Practice of Management*. Longman 1975 (3.vydání).
- Burnham, J.: *The Managerial Revolution*. New York, Day 1941.
- Burns, T., Stalker, G. M.: *The Management of Innovation*. London, Tavistock 1961.
- Caplow, T.: *Principles of Organization*. New York, Harcourt 1964.
- Caudill, W.: *The Psychiatric Hospital as a Small Society*. Cambridge, Harvard University Press 1958.
- Clemmer, D.: *The Prison Community*. Boston, Christopher 1940.
- Cohen, H.: *The Demons of Bureaucracy*. Amcs, Iowa 1965.
- Cole, G. A.: *Management. Theory and Practice*. London DP Publications 1983. (3.vyd. 1990)
- Collins, R.: *Conflict Sociology. Toward an Explanatory Science*. New York, Academic Press 1975.
- Croziet, M.: *Le phénomène bureaucratique*. Paris 1964.
- Croziet, M.: *Le monde des employés de bureau*. Paris, Seuil 1965.
- Croziet, M.: *La société bloquée*. Paris, Seuil 1970.
- Croziet, M., Friedberg, E.: *L'acteur et le système*. Paris, Seuil 1977.
- Croziet, M.: *Etat modeste, Etat moderne*. Paris, Fayard 1987.
- Cyert, R. M., March, J. G.: *A Behavioural Theory of the Firme*. New York, Wiley 1963.
- Dale, E.: *The Great Organizers*. New York, McGraw-Hill 1960.
- Dalton, M.: *Men Who Manage: Fusions of Feeling and Theory in Administration*. New York, Wiley 1959.
- Danet, B., Gurevitch, M.: *Presentation of Self in Appeals to Bureaucracy: An Empirical Study of Role Specificity*. In: AJS* 77/1972
- David, P. T., Pollock, R.: *Executives for Government*. Washington, Brookings 1957.
- Davis, R. C.: *Industrial Organization and Management*. New York, Harper 1940. (2.vydání)
- Davis, R. C.: *The Fundamentals of Top Management*. New York, Harper 1951.
- Dennison, H. S.: *Organization Engineering*. New York, McGraw-Hill 1931.
- Downs, A.: *Inside Bureaucracy*. Boston, Brown 1967.
- Drucker, P.: *The Practice of Management*. New York, Harper 1954.
- Drucker, P.: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, Harper 1974.
- Drucker, P.: *Managing in Turbulent Times*. New York, Harper 1980.
- Drucker, P.: *Innovation and Entrepreneurship*. New York, Harper 1985.
- Dunham, H. W., Weinberg, S. K.: *The Culture of the State Mental Hospital*. Detroit, Wayne State University Press 1960.

* AJS - American Journal of Sociology

- Eisenstadt, S. N.: *Bureaucracy, Bureaucratization and Debureaucratization*. In: *Administrative Science Quarterly*, 4/1959, str. 302-320.
- Eldridge, J. E. T., Crombie, A. D.: *A Sociology of Organizations*. London, Allen and Unwin 1974.
- Etzioni, A.: *A Comparative Analysis of Complex Organisations*. New York, Free Press 1961 a.
- Etzioni, A.: *Complex Organizations. A Sociological Reader*. New York, Holt, Rinehart and Winston 1961 b.
- Etzioni, A.: *Modern Organizations*. New York 1964.
- Etzioni, A.: *Dual Leadership in Complex Organizations*. In: ASR 30/1965, str. 688-698.
- Fayol, H.: *Exposé des principes généraux d'administration*. Paris 1908.
- Feldman, D. C.: *Managing Careers in Organizations*. Glenview: Scott, Foresman 1988.
- Fiedler, F. E.: *Theory of Leadership Effectiveness*. New York, McGraw-Hill 1967.
- Fiedler, F. E., Garcia, J. E.: *New Approaches to Effective Leadership*. New York, Wiley 1987.
- Francis, R. G., Stone, R. C.: *Service and Procedure in Bureaucracy*. Minneapolis, University of Minnesota Press 1956.
- Freidson, E. (ed.): *The Hospital in Modern Society*. New York, Free Press 1963.
- George, C. S.: *The History of Management Thought*. Englewood Cliffs 1968.
- Goffman, E.: *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York 1959.
- Goffman, E.: *Asylums. Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Innates*. New York, Doubleday 1961.
- Goffman, E.: *The Characteristics of Total Institutions*. In: Etzioni, A.: *Complex Organizations*. New York, Rinehart 1961.
- Gouldner, A. W.: *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe, Free Press 1954.
- Gouldner, A. W.: *Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy*. In: *American Political Science Review*, 49/1955, str. 496-507.
- Gouldner, A. W.: *Organizational Analysis*. In: Merton, R. K. (eds.): *Sociology Today*. New York, Basic Books 1959.
- Grusky, O., Miller, G. A. (eds.): *The Sociology of Organizations*. New York, The Free Press 1970.
- Guest, R. H.: *Organizational Change: The Effect of Successful Leadership*. Homewood, Irwin-Dorsey Press 1962.
- Gulick, L., Urwick, L. (eds.): *Papers on the Science of Administration*. New York, Institute of Public Administration 1937.
- Gulick, L.: *Administrative Reflections from World War II*. Westport 1971.
- Hage, J., Alken, M.: *Social Change in Complex Organization*. New York 1970.
- Hage, J.: *Theories of Organizations: Form, Process, and Transformation*. New York, Wiley 1980.
- Haire, M. (ed.): *Modern Organisation Theory*. New York, Wiley 1959.
- Hall, D. T.: *Careers in Organizations*. California, Goodyear 1976.
- Hall, R. H.: *The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment*. In: *AJS*, 69/1963, str. 32-40.
- Handy, C. B.: *Understanding Organizations*. Penguin Books 1976.
- Hannan, M. T., Freeman, J.: *The Population Ecology of Organizations*. In: *AJS* 82/1977, str. 929-964.
- Hannan, M. T., Freeman, J.: *Organizational Ecology*. Cambridge, Harvard University Press 1989.
- Harvey, E.: *Technology and the Structure of Organizations*. In: *ASR*, 33/1968, str. 247-259.
- Herring, E. P.: *Public Administration and the Public Interest*. New York, McGraw-Hill 1936.
- Herzberg, F.: *Work and the Nature of Man*. Cleveland, World Publishing 1966.
- Heydebrand, W. V.: *Hospital Bureaucracy: A Comparative Study of Organizations*. New York, Dunellen Publishing 1973.
- Hintze, O.: *Beamtenum und Bürokratie*. Göttingen 1981.
- Holden, P. E.: *Top Management, Organization and Control*. New York 1951.
- Homans, G. C.: *The Human Group*. New York, Harcourt 1950.
- Hoos, I. R.: *Automation in the Office*. Washington 1961.
- Hyneman, C.S.: *Bureaucracy in a Democracy*. New York, Harper 1950.

- Champion, D. J.: *The Sociology of Organizations*. New York, McGraw-Hill 1975.
- Child, J. (ed.): *Man and Organization*. London 1973.
- Chinoy, E.: *Automobile Workers and the American Dream*. New York, Doubleday 1955.
- Jacobs, D.: *Toward a Theory of Mobility and Behavior in Organizations: An Inquiry into the Consequences of Some Relationships between Individual Performance and Organizational Success*. In: AJS 87/1981, str. 684-707.
- Janowitz, M.: *The Professional Soldier*. The Free Press of Glencoe 1960.
- Kahn, R. L., Goulding, E. (eds.): *Power and Conflict in Organizations*. London, Tavistock 1964.
- Kanter, R. M.: *Men and Women of the Corporation*. New York, Basic Books 1977.
- Kanter, R. M.: *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York, Touchstone 1983.
- Katz, D., Kahn, R.: *The Social Psychology of Organizations*. New York, Wiley 1966.
- Kaufman, H.: *Red Tape*. Washington, D.C., Brookings Institution 1977.
- Kingsley, J. D.: *Representative Bureaucracy: An Interpretation of the British Civil Service*. Yellow Springs, The Antioch Press 1944.
- Klare, H. J.: *Anatomy of Prison*. Penguin Books 1962.
- Kohn, M. L.: *Bureaucratic Man: A Portrait and an Interpretation*. In: ASR, 36/1971, str. 461-474.
- Kornhauser, W.: *Scientists in Industry: Conflict and Accommodation*. Berkeley, University of California Press 1962.
- Kotter, J. P.: *The Leadership Factor*. New York, The Free Press 1988.
- Kraus, R., Maxwell, W. E., Vanneman, R. D.: *The Interests of Bureaucrats: Implications of the Asian Experience for Recent Theories of Development*. In: AJS 85/1979, str. 135-155.
- Krupp, S.: *Pattern in Organisation Analysis: A Critical Examination*. Philadelphia, Chilton 1961.
- Lane, R. E.: *Businessmen and Bureaucrats*. In: Social Forces, 32/1953, str. 145-152.
- Lasswell, H. D.: *The Garrison State*. In: AJS 46/1941, str. 455-468.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W.: *Organisation and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, Harvard 1967.
- Leavitt, H. J. (ed.): *The Social Science of Organizations. Four Perspectives*. New York, Prentice Hall 1963.
- Leavitt, P. R. (ed.): *Organizations of the Future*. New York 1974.
- Lefort, C.: *Éléments d'une critique de la bureaucratie*. Geneve 1971.
- Lefton, M., Rosengren, W. R.: *Organizations and Clients: Lateral and Longitudinal Dimensions*. In: ASR, 31/1966, str. 802-810.
- Likert, R.: *New Patterns of Management*. New York, McGraw-Hill 1961.
- Likert, R.: *The Human Organizations: Its Management and Values*. New York, McGraw-Hill 1967.
- Litterer, J. A.: *The Analysis of Organizations*. New York 1965.
- Lorsch, J. W. (ed.): *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1987.
- Luhmann, N.: *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin 1964.
- March, J. G., Simon, H. A.: *Organisations*. New York, Wiley 1958.
- March, J. G. (ed.): *Handbook of Organisations*. Chicago, McNally 1965.
- Marx, F. M.: *Einführung in die Bürokratie*. Wien, Neuwied 1959.
- Mathelot, P., Tandeau, B., Tomin, P.: *La bureaucratie*. Paris, Que sais-je? 1982.
- Mayntz, R.: *Soziologie der Organisationen*. Reinbek 1963.
- Mayo, E.: *The Human Problems of an Industrial Civilisation*. Boston, Harvard 1933.
- Mayo, E.: *The Social Problems of an Industrial Civilisation*. Boston, Harvard 1945.
- Mayo, E.: *The Political Problems of an Industrial Civilisation*. Boston, Harvard 1947.
- McClelland, D. C.: *The Achievement Society*. Princeton, Van Nostrand 1975.
- McGregor, D.: *The Human Side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill 1960.
- McGregor, D.: *Leadership and Motivation*. Cambridge, M.I.T. Press 1966.
- Mertl, J.: *Byrokracie*. Praha, Orbis 1937.

- Merton, R. K.: *The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action*. In: ASR, 1/1936, str. 894-904.
- Merton, R. K.: *Bureaucratic Structure and Personality*. In: *Social Theory and Social Structure*. Glencoe, Free Press 1949.
- Merton, R. K.: *Social Theory and Social Structure*. Glencoe, Free Press 1949.
- Merton, R. K. (eds.): *Reader in Bureaucracy*. Glencoe, Free Press 1952.
- Merton, R. K.: *The Bureaucratic Personality*. In: Etzioni 1961 b.
- Metcalf, H. C., Urwick, L. (eds.): *Dynamic Administration: the Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York, Harper 1942.
- Meyer, J. W., Rowan, B.: *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. In: AJS 83/1977, str. 340-363.
- Meyer, M. W.: *Automation and Bureaucratic Structure*. In: AJS 74/1968, str. 256-264.
- Meyer, M. W.: *Bureaucratic Structure and Authority*. New York, Harper and Row 1972.
- Meyer, M. W., Brown, M. C.: *The Process of Bureaucratization*. In: AJS 83/1977, str. 364-385.
- Michels, R.: *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie*. Leipzig 1911.
- Miller, E. J., Rice, A. K.: *Systems of Organisation: The Control of Task and Sentient Boundaries*. London, Tavistock 1967.
- Miller, G. A.: *Professionals in Bureaucracy: Alienation among Industrial Scientists and Engineers*. In: ASR, 32/1967, str. 755-768.
- Miner, J. B.: *Management Theory*. New York-London 1971.
- Minzberg, H.: *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1980.
- Mises, von L.: *Bureaucracy*. New Haven, Yale University Press 1944.
- Mitchell, T. R., Larson, J. R.: *People in Organizations*. New York, McGraw-Hill 1987.
- Mooney, J. D., Reiley, A. C.: *The Principles of Organisation*. New York, Harper 1939.
- Morin, P.: *Le développement des organisations*. Paris 1971.
- Mouzelis, N. P.: *Organisation and Bureaucracy*. London, Routledge and Kegan Paul 1967.
- Naisbitt, J.: *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*. New York, Warner Books 1982.
- Newman, W. H.: *Administrative Action*. New York, Prentice-Hall 1951.
- Newman, W. H., Summer, Ch. E.: *The Process of Management*. New York, Prentice-Hall 1961.
- Olson, M.: *The Logic of Collective Action*. Cambridge 1965.
- Ostrogorski, M.: *Democracy and the Organization of Political Parties*. New York, Macmillan 1902.
- Ott, J. S.: *The Organizational Culture Perspective*. Homewood, Irwin 1989.
- Ouchi, W. G.: *Theory Z*. Addison-Wesley 1981.
- Page, Ch. H.: *Bureaucracy's Other Face*. In: Social Forces, 25/1946, str. 88-94.
- Parkinson, C. N.: *Parkinson's Law and Other Studies in Administration*. Boston, Houghton Mifflin Company 1957.
- Parsons, T.: *Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations*. In: Administrative Science Quarterly, 1/1956, str. 63-85 a str. 225-239.
- Parsons, T.: *A Sociological Approach to the Theory of Organizations*. In: *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe, Free Press 1964.
- Peabody, R. L.: *Organizational Authority*. New York, Atherton 1964.
- Pearlin, L.: *Alienation from Work: A Study of Nursing Personnel*. In: ASR, 27/1962, str. 314-326.
- Perrow, Ch.: *The Analysis of Goals in Complex Organizations*. In: ASR, 26/1961, str. 854-866.
- Perrow, Ch.: *A Framework for the Comparative Analysis of Organizations*. In: ASR, 32/1967, str. 194-208.
- Perrow, Ch.: *Organizational Analysis: A Sociological View*. London 1970.
- Perrow, Ch.: *Complex Organizations*. Glenview 1972. (3.vyd. 1986)
- Peters, T.: *Thriving on Chaos*. New York, Knopf 1987.
- Peter, L., Hull, R.: *The Peter Principle*. New York, Bantam Books 1969.
- Pfeffer, J.: *Power in Organizations*. Marshfield, Pitman 1981.
- Presthus, R. V.: *The Organizational Society*. New York, Knopf 1962.
- Price, J. L.: *Organisational Effectiveness: An Inventory of Propositions*. Homewood, Irwin 1968.

Rapoport, R. N.: *Community as Doctor: New Perspective on a Therapeutic Community*. London, Tavistock 1960.

Redding, Ch.: *Communication within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*. New York, Industrial Communication Council 1972.

Reismann, L. A.: *A Study of Role Conceptions in Bureaucracy*. In: *Social Forces*, 27/1949, str. 305-310.

Renner, K.: *Demokratie und Bureaucratie*. Wien 1946.

Rice, A. K.: *The Enterprise and its Environment: A System Theory of Management Organisation*. London, Tavistock 1963.

Ritzer, G. (ed.): *Sociology*. Boston 1979.

Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J.: *Management and the Worker*. Cambridge, Harvard University Press 1941.

Roethlisberger, F. J.: *Man in Organization*. Cambridge 1968.

Rothschild-Whitt, J.: *The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models*. In: *ASR* 44/1979, str. 509-527.

Rubenstein, A. H., Haberstroh, C. J. (eds.): *Some Theories of Organization*. Homewood 1960.

Sauvy, A.: *Bureaux et Bureaucratie*. Paris 1956.

Scott, F. G.: *Action Theory and Research in Social Organization*. In: *AJS*, 64/1959, str. 386-395.

Scott, W. G.: *Human Relations in Management*. Homewood, Irwin 1962.

Scott, W. H. (eds.): *Coal and Conflict*. Liverpool University Press 1963.

Scott, W. R.: *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs 1987.

Selvin, H.: *The Effects of Leadership*. New York, Free Press 1960.

Selznick, P.: *An Approach to a Theory of Bureaucracy*. In: *ASR*, 8/1943, str. 47-54.

Selznick, P.: *Foundations of the Theory of Organizations*. In: *ASR*, 13/1948, str. 25-35.

Selznick, P.: *TVA and the Grass Roots*. Berkeley, California University Press 1949.

Selznick, P.: *Leadership in Administration*. New York, Row Peterson 1957.

Shariff, Z.: *The Persistence of Bureaucracy*. In: *Social Science Quarterly*, 60/1979, str. 3-19.

Sheldon, O.: *The Philosophy of Management*. London, Pitman 1923.

Schein, E. H.: *Organisational Psychology*. New York, Prentice-Hall 1965.

Schluchter, W.: *Aspekte bürokratischer Herrschaft*. München 1972.

Schultz, G. P., Whisler, T. L. (eds.): *Management, Organization and the Computer*. Glencoe, Free Press 1960.

Silverman, D.: *The Theory of Organisations*. New York, Basic Books 1970.

Simon, H. A.: *Administrative Behavior*. New York, Macmillan 1945.

Simon, H. A.: *Models of Man: Social and Rational*. New York, Wiley 1957.

Simon, H. A.: *The New Science of Management Decision*. New York, Harper 1960.

Simpson, R. L., Gulley, W. H.: *Goals, Environmental Pressures, Organizational Characteristics*. In: *ASR*, 27/1962, str. 344-351.

Simpson, R. L.: *Beyond Rational Bureaucracy: Changing Values and Social Integration in Post-Industrial Society*. In: *Social Forces* 51/1972, str. 1-6.

Stinchcombe, A. L.: *Bureaucratic and Craft Administration of Production: A Comparative Study*. In: *Administrative Science Quarterly*, 4/1959, str. 168-187.

Stogdill, R. M.: *Handbook of Leadership*. New York, Free Press 1974.

Stouffer, S. A. (ed): *The American Soldier*. Princeton, Princeton University Press 1949.

Sullivan, L.: *The Dead Hand of Bureaucracy*. Indianapolis 1940.

Taylor, F. W.: *The Principles of Scientific Management*. New York, Harper 1911.

Thompson, J. D., McEwen, W. J.: *Organizational Goals and Environment: Goal Setting as an Interaction Process*. In: *ASR*, 23/1958, str. 23-31.

Thompson, J. D.: *Organisations in Action*. New York, McGraw-Hill 1967.

Thompson, V. A.: *Modern Organization*. New York, Knopf 1961.

Tullock, G.: *The Politics of Bureaucracy*. Washington, D.C., Public Affairs Press 1965.

Udy, S. H.: *Bureaucracy and Rationality in Weber's Theory*. In: *ASR*, 24/1959, str. 791-795.

Udy, S. H.: *Administrative Rationality, Social Setting, and Organizational Development*. In: AJS 68/1962, str. 299-308.

Udy, S. H.: *Work in Traditional and Modern Society*. New York, Prentice Hall 1970.

Urwick, L.: *The Elements of Administration*. New York, Harper 1943.

Waldo, D.: *The Administrative State*. New York, Ronald 1948.

Warren, D. I.: *Power, Visibility, and Conformity in Formal Organizations*. In: ASR 33/1968, str. 951-970.

Wasserman, P., Silander, F. S.: *Decision-making*. New York, Cornell University 1958.

Weber, M.: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen 1925.

White, L. D.: *Introduction to the Study of Public Administration*. New York 1939.

Whyte, W. H.: *The Organization Man*. New York, Touchstone 1956. (česky: Organizační člověk. Praha 1968.)

Whyte, W. T. (ed.): *Organizational Behavior. Theory and Application*. Homewood 1961.

Williamson, O. E.: *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*. In: AJS 87/1981, str. 548-577.

Woodward, J. (ed.): *Industrial Organization: Behavior and Control*. New York 1970.

Woodward, J.: *Industrial Organisation: Theory and Practice*. London, Oxford University Press 1965.

Woodward, J.: *Management and Technology*. London, H.M.S.O. 1958.

Wren, D. A.: *The Evolution of Management Thought*. New York 1972.

Wriston, M. J.: *In Defense of Bureaucracy*. In: Public Administration Review, 40/1980, str. 179-183.

Young, R. C.: *Is Population Ecology a Useful Paradigm for the Study of Organizations?* In: AJS 94/1988, str. 1-24.

Yuchtman, E., Seashore, S. E.: *A System Resource Approach to Organizational Effectiveness*. In: ASR, 32/1967, str. 891-903.

Zacherl, M.: *Der Bürokratismus und seine Überwindung*. München 1948.

Zald, M. N. (ed.): *Power in Organizations*. Nashville 1970.

Zey-Ferrell, M.: *Criticisms of the Dominant Perspective on Organizations*. In: The Sociological Quarterly 22/1981, str. 181-205.

Rejstřík jmenný

Argyris, Chris 16, 41, 43, 44, 118

Arrow, Kenneth J. 68-69

Barnard, Chester I. 33, 38-39

Bendix, Reinhard 45, 147, 149

Blau, Peter M. 11, 145, 152, 167

Collins, Randall 80, 82

Crozier, Michel 17, 57, 65, 93-113, 124, 139-140, 144, 147-148, 168

Dahrendorf, Ralf 148-149

Downs, Anthony 16, 70-72, 139

Etzioni, Amitai 79, 140-141, 145, 153, 163-165

Fayol, Henri 16, 19, 31-32, 62, 65

Follettová, Mary 33

Goffman, Erwing 15, 83, 86, 90, 126-130, 133, 134, 171

Gouldner, Alvin W. 55-58, 65, 79, 80, 93-94, 97-99, 102, 143-144, 151, 159-160, 163

Gulick, Luther 32

Homans, George C. 38-40, 47, 62, 99

Janowitz, Moritz 126, 145

Kohn, Melvin 149-150

Likert, Rensis 16, 41-43, 118-119

March, James G. 16, 62-63, 90, 93

Mayo, Elton 16, 36-38, 40-41, 46, 99

McGregor, Douglas 41-43, 45, 118-119

Merton, Robert K. 16, 25, 48-50, 52-55, 57-58, 61, 75-76, 78, 93-94, 96-100, 102, 127, 139-140, 143, 149, 151, 160, 171

Olson, Mancur 62, 66, 67

Parsons, Talcott 16, 73-74, 78-79, 159

Silvermann, David 45, 85-86, 88, 91, 111

Simon, Herbert 16, 53, 62-66, 70, 90-91, 93, 108

Selznick, Philip 16, 53-55, 57, 74-76, 79, 93-94

Taylor, Frederic W. 16, 19, 31, 37, 41, 77, 115, 122

Tullock, Gordon 16, 70, 139

Urwick, Lyndall 32-33

Weber, Max 16, 19-31, 38, 46-50, 52, 56-59, 61-62, 64, 68, 78-80, 83-84, 94-95, 99, 102, 106-107, 135, 138-140, 144, 147, 149-151, 153, 157, 163

Rejstřík věcný

- aktér 15-16, 33, 52, 54, 61, 73, 75, 80, 84-86, 88-89, 97, 99, 104, 106, 107, 110-113, 116
aktér sociální 62, 73, 82, 102, 110-111, 124
autorita 31, 33, 38, 45, 48-49, 53, 58-60, 83, 87, 118, 121, 126, 129, 132, 135, 142-147, 156, 166, 169
autorita administrativní 144-145
autorita profesní 144
bludný kruh byrokracie 58, 94, 97, 106, 165
byrokracie 11, 13-14, 16, 19, 21-27, 30-31, 47-51, 56-59, 61-62, 65, 68, 70, 81, 93-94, 97, 100, 127, 135-140, 142-146, 148-156, 161-162, 165, 170-172
byrokracie expertní 57
byrokracie punitivní 57, 65, 98
byrokratická osobnost 78, 99, 171
byrokratizace 13, 16, 24, 26-27, 29-30, 58-60, 65, 76, 81, 84, 135, 142, 146-149, 152-153, 157-158, 164, 172
cile organizace 16, 42, 47, 49, 52, 54-56, 59, 64, 71, 75-79, 82-83, 85-86, 95-96, 99, 110-111, 116-117, 120-121, 129, 140-141, 151, 159
demokracie 29, 152-153
demokratizace 15, 29-30, 94
dělna práce 31, 33, 64, 74-75, 89, 137, 155
dysfunkce 14, 16, 35, 47-48, 52, 54-55, 58, 93-94, 98, 101, 106, 139, 157, 163, 165, 167-168, 173
formální (prvky, útvary, vztahy) 36, 77-78, 84
hierarchie 14, 20, 22, 27, 33, 41-42, 45, 47-48, 51, 59, 64, 70, 77, 83, 96, 99, 104, 112, 115, 118, 144-146, 149, 151, 154-155, 169
human relations 16, 35, 38, 40-41, 44-46, 62, 79, 82, 89, 100, 115-116, 119, 122, 124, 128, 145, 163
ideální typ 23, 24, 51-52, 56-58, 163
institute léčebné 127-128
institute nápravné 125, 127
institute vojenské 126-128
interpretativní sociologie 80, 84-85, 110, 162
jednání individuální 61-62, 66-67, 70-71
jednání kolektivní 62, 66-67, 114

- jednání účelově racionální 25, 52, 61, 68
kariéra 28-29, 45, 58, 87, 122-123, 143, 146, 151, 154-155, 162
klient 22, 50-51, 98, 105, 127, 137, 143, 146, 149-150, 163-165
kompetence 22, 27, 48-49, 56, 65, 112, 144, 146, 154
komunikace 42-43, 53, 59, 64, 74, 94, 96, 101, 103-104, 115, 118, 128, 131, 142, 155, 162, 167
konflikty 50-51, 54-57, 73, 77, 80-85, 97, 99, 102, 110, 117, 122, 126, 144-145, 147-152, 156, 167
konformita 39, 49-50, 93-94, 98, 149, 151, 160
kontrola 11, 22, 25-27, 37, 42, 44, 51, 53, 55-59, 65, 68, 74, 80, 82-84, 95, 98-99, 106, 108, 118, 127, 131-132, 141, 152-154, 160, 162-167, 169, 172-173
limitovaná racionalita 16, 106
manažer 31, 33, 38, 40-42, 44-45, 79, 88, 115-120, 123-126, 158, 165, 167
manažerismus 15
meziľidské vztahy viz human relations 133-134
mortifikace osobnosti 15-16, 35, 40, 43, 46, 48, 58, 82, 118, 155
motivace 65, 69, 84-85, 91, 97, 100, 106-110, 112, 133, 145, 147, 152, 156, 169
neformální (prvky, útvary, vztahy) 16, 35-37, 39, 47, 53, 57, 62, 71, 74, 77-78, 122, 154-155
nezamýšlené důsledky jednání 25, 52-55, 57, 61-62, 79
omezená racionalita viz limitovaná racionalita
organizace 11-13
organizace formální 11-13, 19-20, 35, 44, 53-54, 58, 68-69, 71, 73-74, 76, 78-79, 84-85, 90, 93-96, 102, 105-107, 110, 112, 115-118, 124-126, 130, 140-142, 145, 147, 151-153, 160-161, 163, 165-166, 170-171
organizace komplexní 13-14, 16, 25, 39, 56, 60, 70, 72, 88, 115, 139, 144, 158, 161-162, 164-165, 171
organizační struktura 21, 54, 78-80, 82, 84, 87, 106, 111-112, 167
organizační účinnost 19, 48, 122, 125, 157-158, 161
panství byrokratické 20, 23, 30, 81, 83
panství charismatické 20, 21, 30, 68, 80
panství legální viz panství byrokratické
panství tradiční 20-22, 24, 29, 81

- pravidla 14, 21, 27, 37, 40, 47, 49-51, 58, 60, 64, 69-71, 78, 81, 86, 90, 93-95, 97-98, 100, 109, 111, 113, 115, 124, 132-133, 143, 146, 149, 151, 153-154, 160, 162
- pravidla neosobní 27, 56, 58, 81, 83, 94-96, 98-99, 109, 112, 135
- pravidla obecná 56, 109
- principy řízení 31-32, 65
- přesunutí cílů 160
- přístup kontingenční 16-17, 117, 121-122, 124, 161
- přístup systémový 16, 85, 87, 116-117
- rituál 50, 81, 83
- ritualismus 48, 96, 98, 100, 140, 149, 151, 162
- správa byrokratická 14, 21-24, 27, 29-31, 62, 68, 102, 139, 149
- správa patrimoniální 21, 23
- strukturní funkcionalismus 53-54, 75, 77-79, 85, 87, 111-112, 117, 139, 157
- styl řízení 16, 42, 118, 122
- systém 12, 15-16, 24-26, 28-30, 39, 47, 49, 54-55, 61, 68-69, 73-74, 78-80, 82, 85, 87, 89-90, 94, 100-105, 110, 117-118, 126, 132-136, 138, 143, 145, 147, 154, 157, 159-160, 166-170, 172
- technologie 17, 87, 116, 121, 127, 165-167
- teorie konfliktu 57, 73, 77, 80, 82, 84-85, 150
- totální instituce 15, 90, 124-125, 128-130, 132-134, 159-160, 171
- účinnost organizací viz organizační účinnost
- úřad 14, 22-23, 25-30, 49, 51, 60, 70, 127, 135-136, 142-144, 146, 148-149, 153, 167, 170
- úřad byrokratický 28-29
- úřad feudální 26
- úřad patrimoniální 22-23
- úředníci, úředníci 11, 14, 21-23, 25-31, 49, 50-51, 68, 70-71, 95, 97-98, 100, 103, 135-137, 139-140, 142-143, 145-151, 153
- veřejná správa 13, 15, 27, 147
- vůdce 39, 80-81, 83, 119-120, 121, 141
- vůdčovství 21, 48, 119-120, 123
- výkon 12, 26, 28, 37-38, 40, 44-45, 47-49, 56, 58-59, 66, 78, 109, 121-123, 138-139, 142-143, 145-150, 158, 161-163, 166, 169, 171
- zablokovaná komunikace 101
- zablokovaná společnost 102
- zaměstnanci 13, 31-33, 36-37, 42-46, 48, 50-51, 53, 57-59, 70, 76, 78-79, 86-90, 94, 96-97, 99-100, 102-103, 105, 109, 111, 115-116, 118-119, 121-123, 127, 130, 136-137, 140, 143-145, 147-152, 159, 162, 165, 167-168, 170-172
- zdroje nejistoty 65, 97, 106-110, 112
- zóny nejistoty viz zdroje nejistoty
- zpětná racionalizace jednání 90-91



19. září 1996



Hnutí DUHA/Přátelé Země ČR
nakladatelství **POSLEDNÍ GENERACE**
Jakubské nám. 7, Brno 602 00
tel.č.: 05/42210438



Friends of the Earth
Les Amis de la Terre
Amigos de la Tierra

VÁM NABÍZÍ TYTO PUBLIKACE:

JAN KELLER: AŽ NA DNO BLAHOBYTU

Analýza patologických rysů moderní, na neomezeném konzumu založené společnosti, která již promrhala téměř všechny šance na přechod k trvale udržitelným způsobům života. Společenské, zejména politické a ekonomické souvislosti nevyhnutelné ekologické krize ukazují možnou odbočku z cesty vedoucí k sebezničení.

Nové doplněné vydání knihy brněnského sociologa a historika kultury Jana Kellera, která vyvolala svou provokativní přímočarostí diskuse a polemiky mezi odbornou i laickou veřejností.

Počet stran: 143, cena: 75,-

HELENA NORBERG-HODGE: DÁVNÉ BUDOUCNOSTI

Obyvatelé Ladaku, malého království v západních Himálájích, žili donedávna v harmonii se svým okolím - do doby, než vpád západní civilizace dovedl zemi na pokraj sociálního a ekologického zhroutilí. Autorka, známá antropoložka, líčí nejen rozpad tradičních hodnot v tomto, Malým Tibeťanům nazývaném, podivuhodném kousku zeměkoule. Během svého šestnáctiletého pobytu v Ladaku poznala též následné sebeuvědomění a tendence k obnově původní rovnováhy vnější i vnitřní. Kniha je doplněna fotografickými materiály.

Počet stran: 181, cena: 109,-

„Jsme poslední generaci, která žije ve společnosti konzumu, plýtvání, honby za hmotou.“

POSLEDNÍ GENERACE

Časopis Hnutí DUHA pro obnovu přirozených vztahů.

Prostřednictvím našeho časopisu chceme ukázat současný svět jinak, než jak je nám obvykle předkládán. Chceme upozornovat na skrytá i otevřená nebezpečí našeho životního stylu a zároveň nabízet možnosti jiné cesty. Časopis vychází jednou měsíčně, je členěn do několika rubrik.

Projevy krize - o ekologických problémech, **Kořeny krize** - o společenských příčinách těchto problémů, **Kořeny budoucnosti** - o možných východiscích, **Zprávy o akcích, Polemiky, Recenze** na přední světové časopisy s podobnou tematikou.

Poslední generace

vychází jedenkrát měsíčně v rozsahu 28 stran A4.
Kč, roční předplatné 150 Kč.

