

již směřovala za svůj zenit. Crozierův obraz aktérů jdoucích proti svým organizacím tlumočí zásadní dilema krize organizované modernity. Umožňuje vzít do úvahy zároveň donucující a prestrukturovaný charakter kolektivního jednání a současně položit důraz na přirozenou lidskou snahu pokoušet se v každé situaci nezávislou volbou získat maximum toho, co je dosažitelné. V této situaci více než kdy jindy přestává platit teze o jednotě cílů organizace a zájmů jejích členů. Naopak, organizace jsou neustále ohrožovány odštěpivými tendencemi svých členů, kteří se při sledování často protichůdných osobních strategií snaží ochránit a rozšířit svůj vlastní manévrovací prostor a omezit svou závislost na druhých. To vede Croziera k tvrzení, že formální organizace existují ani ne tak díky jednání svých členů, nýbrž spíše navzdory jejich jednání.

Kapitola 5

ORGANIZACE Z POHLEDU HLAVNÍCH PARADIGMAT SOCIOLOGIE

Problematika jednání lidí v organizacích je neobyčejně příhodným polem pro testování jednotlivých sociologických perspektiv. Mnohost přístupů sociologie, která zakládá různorodost jejích paradigmat, se rozvíjí především kolem dvou určujících os. Jedna z nich je tvořena dialektikou člověka jako tvůrce a jako výtvoru sociální reality. Důraz na tvůrčí potenciál sociálních aktérů, na jejich autonomii, suverenitu a svobodu je společným jmenovatelem všech interpretativních teorií. Lidé v nich vystupují jako původní a nezměnitelní autoři svého sociálního světa, jako dalekosáhle svobodné, ve svém jednání jen spíše okrajově determinované bytosti. Ve vzájemných interakcích neustále konstruuji a opětně rekonstruuji svoji společnou sociální realitu. Oproti tomu teorie konsensuální (funkcionální, strukturalistické) kladou důraz spíše na sociální podmíněnost veškerého lidského jednání, sledují společenské tlaky, které formují jedince a celé skupiny podle potřeb sociálního systému. Vycházejí z funkčních imperativů celku a jednotlivci je zajímají spíše jen jako vcelku zaměnitelní nositelé sociálních rolí, lišící se mírou přizpůsobivosti vůči požadavkům nadindividuálních sociálních struktur. Klíčovým pojmem, o jehož výklad soupeří interpretativní sociologie se sociologiemi konsensuálními, je pojem instituce. Spor probíhá o to, nakolik jsou instituce (tedy jakási pravidla jednání či pravidla sociální hry) povahy nadindividuálně normativní a nakolik jsou vytvářeny a stále znovu přetvářeny v průběhu každodenních interakcí dalekosáhle autonomních individuálních a skupinových aktérů.

Druhá z obou os sporů o povahu sociální reality se odvíjí v poloze zkoumání, nakolik jsou lidé kooperující při dosahování cílů vedeni výhodností společné akce a nakolik jsou ke spolupráci naopak donucováni. Proti konsensuálnímu přístupu se zde staví různé verze teorie konfliktu. Zdůrazňují rozpornost a neslučitelnost zájmů jednotlivců a celých skupin, nerovnost podmínek různých aktérů a utlačivost sociálního systému jako celku. Přístup konsensuální naopak klade důraz na základní hodnotovou shodu a porozumění, které činí fungování každého sociálního systému teprve možným, a poukazuje na šanci všech profitovat ze spoluúčasti na koordinovaných činnos-

tech. Klíčovým slovem tohoto sporu je slovo moc. Zatímco stoupenci teorií konfliktu chápou moc jako hru se sumou rovnou nule, podle konsenzuálního pojetí se jedná o hru se sumou různou od nuly a kladnou – na spolupráci vydělávají koneckonců všichni, byť se může stát, že někteří partneři si příležitostně odnesou zisk vyšší než jiní.

O paradigmatech sociologického myšlení ve vztahu ke studiu organizací je pojednáno v poměrně důkladné práci G. Burella a G. Morgana (1979). V našem přehledu však vycházíme z primární literatury.

5.1 Strukturně funkcionální pojetí organizace

Podle zakladatele strukturního funkcionalismu Talcotta Parsonse (1956, 1964) se formální organizace odlišují od jiných sociálních útvarů především svou orientací na dosažení specifického cíle. Od tohoto určujícího kritéria se pak odvozuje jak jejich vnitřní struktura, tak také vztah k vnějšímu prostředí. Specializované organizace nejrůznějšího typu jsou nutností všude tam, kde produkce a spotřeba jistých komodit a služeb neprobíhá uvnitř téže jednotky, tedy ve všech společnostech, jež dosáhly určitého stupně dělby práce. Každá organizace „produkuje“ pro někoho druhého a jako své vstupy užívá zase produkty druhých. To, co je z hlediska určité organizace všeobsažným cílem, je z hlediska celého sociálního systému jen dílčí funkcí.

Studium formální organizace jako sociálního systému se Parsonsovi 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 dané společnosti. Druhý přístup k analýze organizací vychází od jejich členů, respektive od rolí, které tito členové v rámci organizace zastávají a jejichž naplňování je podmínkou jejich hladkého chodu.

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 stanovených cílů je pro něj základem všeho organizačního dění.

Z podobných metodologických pozic jako Parsons přistupoval již dříve k analýze organizací Phillip Selznick. Ve stati „Foundations of the Theory of Organizations“ (1948) se pokusil skloubit empirická zjištění, k nimž dospěl výzkum mezilidských vztahů ve třicátých a čtyřicátých letech, s obecnou teorií strukturního funkcionalismu.

Chápe organizace jako kooperativní systémy složené z individuí, která jsou ve vzájemné interakci a zároveň se orientují na obecné normy formálního 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 kontinuitě v čase. Podobně jako jiné systémy, také ony rozvíjejí prostředky sebeobranu a skrze jednání svých členů je realizují.

Aby byly schopny uspokojovat stanovené cíle, musejí organizace čelit tendenci svých členů odporovat tomu, co neslouží přímo jejich vlastním zájmům. Tuto skutečnost Selznick nazývá problémem vzdorovitosti (recalcitrance), tedy v terminologii strukturního funkcionalismu neochotou aktérů akceptovat formální definici své role. Jde o to, že členové organizací odmítají být pojmáni jako pouhé prostředky. I v organizaci se chovají jako celistvé bytosti, vnášejí do ní své vlastní osobní a skupinové problémy a zájmy. Organizace, chce-li přežít, musí vzdorovitost svých členů do jisté míry respektovat. Výsledkem je, že každá organizace je nucena řešit množství problémů, které plynou jednoduše z toho, že existuje s určitými zaměstnanci a v určitém prostředí.

Množství badatelů strukturně funkcionální orientace se zejména v průběhu padesátých, ale částečně i šedesátých let 20. století 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 zpravidla v jediné organizaci či v 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 prohlásil za součást strukturně funkcionální metody řadu běžně užívaných elementárních zásad vědecké a výzkumné práce (počínaje požadavkem pečlivě vyčlenit výchozí jednotky analýzy přes důraz na konkrétní způsoby ověřování tvrzení až po ocenění proměnlivosti jako charakteristické vlastnosti všech sociálních jevů).

I když dopad většiny těchto empirických výzkumů byl ohraničen a nepřekračoval zpravidla potřeby zadavatele výzkumu, literatura tohoto období kodifikovala oblasti výzkumného zájmu studia organizací způsobem, který v hrubých rysech přetrvává dodnes. Strukturní funkcionalismus chápe organizace jako zvláštní sociální útvary odlišné od svého sociálního prostředí a plnící explicitně stanovené cíle, k jejichž dosažení jsou jistým způsobem struk-

turovány. Pojmy struktura a cíl představují klíčová slova tohoto přístupu.

Explicitně stanovený cíl je jediným zdrojem legitimacy organizace, ospravedlňuje všechny její aktivity i celou její existenci. Tím se moderní organizace zřetelně odlišují od tradičních pospolitostních útvarů, které byly výrazně polyfunkční a smysl svého bytí situovaly zcela mimo oblast reprodukčních potřeb společnosti.

V zásadě disponuje každá organizace formálně ustaveným orgánem, který má pravomoc stanovit a v případě potřeby modifikovat její cíle. V praxi bývá však stanovení cílů často výsledkem soupeření skupin působících uvnitř organizace, či vyvíjejících na ni tlak zvnějšku. 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 svých cílů spotřebuje). Snad s výjimkou klasických 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 svých aktivit a případné chyby v jejím fungování se projeví plně teprve až v případě, že nastane její krize.

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

Na řadu problémů spjatých s měřením účinnosti a rentability organizací upozornil již R. K. Merton (1949) svým rozlišením manifestních a latentních funkcí (cílů) organizací. Konstatuje, že manifestní cíle formálních organizací mohou být fakticky iluzorní (např. skutečným cílem ústavu pro duševně choré, který má pět tisíc chovanců a jen 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 existenční zajištění jejich zaměstnanců. Latentní cíle lze odhalit například tím, že se zaměříme na zkoumání účelů, na něž je věnována většina prostředků, jimiž daná organizace disponuje.

Nejvýraznějším případem iluzornosti manifestního cíle a reálnosti cíle latentního je přeměna celé organizace z prostředku určeného k dosažení určitého cíle ve svůj vlastní samoučel. Původně vyhlášený cíl se stává pouze prostředkem k ospravedlnění existence organizace. Jak již bylo zmíněno, jedná se o proces tvořící jádro logiky byrokracie.

Celkový charakter strukturně funkcionálního pohledu na organizaci nelze v úplnosti pochopit bez přihlednutí k předchozímu 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 formuluje nějaké vyšší, syntetické stanovisko.

V tomto duchu se strukturní funkcionalismus zabývá například 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 a s kritikou teorie mezilidských vztahů, aniž ovšem k tvrzení obou zmíněných směrů dodává něco kvalitativně nového. Zjevný nesoulad mezi oběma dřívějšími přístupy ke zkoumání organizací inspiroval ale některé jemnější vykladače strukturního funkcionalismu k ocenění hlediska rozvinutého v úplnosti v teorii konfliktu.

Taylorovská koncepce organizace se, jak známo, soustředovala na výzkum formální struktury organizací, tak jak je utvářena řídicími pracovníky apeluujícími na ekonomické potřeby pracovníků výkonných. Naproti tomu škola „human relations“ oceňuje spíše význam neformálních struktur, které jsou spontánně utvářeny nižšími, výkonnými složkami. Zatímco první směr razil teorii, podle níž nejúčinnější organizace nejvíce uspokojují pracovníky, přichází druhý směr s tezí, že teprve organizace, která dokáže pracovníky nejvíce uspokojit, se stává neefektivnější. Oba myšlenkové proudy se přitom shodně domnívaly, že mezi cíli organizace a potřebami zaměstnanců existuje v zásadě jednotna.

Strukturní 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 jejích členů.

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

Podobná neschopnost syntézy, jakou strukturní funkcionalismus předvedl ve vztahu vůči taylorismu a škole „human relations“, vyznačuje také jeho vztah k dědictví Maxe Webera. Jeho představitelé souhlasí s kritikou Webe-

rovy koncepce, tak jak ji podala sociologie třicátých a čtyřicátých let 20. století, zároveň však podržují všechny podstatné prvky Weberova pojetí.

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

Současně strukturální funkcionalismus přejímá nekriticky Weberovy poznámky o 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 a jejich zaměstnanci se cítí být odcizeni své práci (Etzioni 1964).

Řešení případných maladaptací spatřují strukturální funkcionalisté v praktikách 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 meziosobních vztahů, kostru organizace je nutno přitom ponechat nedotčenu, neboť fungující formální organizace garantují hodnoty demokratické společnosti.

Do manažerské roviny techniky řízení se teorie strukturálního funkcionalismu promítla v podobě takzvaného systémového přístupu. Také on zohledňuje jak formální strukturu organizací (dědictví klasické fáze), tak také lidské zdroje (inspirace směrem „human relations“). Navíc počítá i s vlivy technologie a vnějšího sociálního prostředí. Důraz klade na celostní vidění problematiky organizací, čímž kriticky reaguje na parciální přístupy a laboratorní metody zkoumání dílčích organizačních jednotek, jež byly obvyklé jak v Taylorismu, tak při studiu mezilidských vztahů.

Tento přístup uvažuje o formálních organizacích pod vlivem Bertalanffyho kybernetiky a považuje je za případy tzv. „otevřených systémů“. Má blízko ke strukturálnímu funkcionalismu i v tom, že důraz klade na organistické analogie. Podobně jako živé organismy také organizace udržují na svých vstupech a výstupech stálou výměnu s okolním prostředím, což jim umožňuje přežít. Jednou z nevlivnějších prací systémového přístupu se stala kniha Daniela

Katze a Roberta Kahna *The Social Psychology of Organisations* (1966). Autoři v ní rozeznávají pět funkčních podsystémů formálních organizací: výrobní a technické subsystémy plní základní cíl organizace, tedy produkci zboží a poskytování služeb. Podpůrné subsystémy obstarávají nezbytné vstupy a disponují výstupy výrobního a technického podsystému. Udržují tedy vztahy mezi organizací jako celkem a vnějším prostředím. Udržovací subsystémy zajišťují relativní stabilitu a předpověditelnost chování organizace. Adaptivní subsystémy předjímají změny prostředí a dlouhodobě plánují. A konečně manažerské subsystémy koordinují zbylé čtyři, řeší konflikty mezi nimi a koordinují vnější požadavky s možnostmi vnitřních zdrojů.

Ve formulaci zmíněných pěti typů podsystémů se zřetelně projevuje vliv Parsonsových čtyř funkčních imperativů, které musejí být naplněny, má-li systém jako celek udržet svoji rovnováhu a vyrovnat se s výzvami vnějšího prostředí.

Není náhodné, že systémový přístup byl formulován právě v době, kdy ekonomika služeb začíná převažovat nad průmyslovou výrobou. Podstatnou součástí „produkce“ formální organizace se stává průzkum trhu a odhad možností uspokojit, či dokonce ovlivnit poptávku v daném sektoru. V této situaci již nelze vystačit s původním parsonsovským schématem. Tento přístup si uvědomuje, že dlouhou řadu činností je třeba v jakékoliv organizaci vykonat i přesto, že jsou s jejími cíli spjaty jen velice volně. Právě nutnost provozování všech těchto podpůrných, udržovacích, adaptivních a manažerských subsystémů komplikuje otázku efektivity činnosti organizace a znesnadňuje její měření.

5.2 Organizace z hlediska teorie konfliktu

Podle teorií konfliktu má pro dění ve společnosti zcela zásadní význam fenomén moci a nerovný přístup k ní. Formální organizace vyjadřují mocenskou nerovnost hned ve dvou rovinách. Směrem navenek zvýhodňují své členy oproti nečlenům, směrem dovnitř představují jakési arény, v nichž se střetávají různé silní aktéři v boji o organizační zdroje. Snad nejpřehledněji vyjádřil toto paradigma Charles Perrow, když organizace definoval jako nástroje, které umožňují těm, kdo je ovládají, generovat a přivlastňovat si žádané zdroje (Perrow 1986: 260).

Stoupenci teorie konfliktu již od přelomu padesátých a šedesátých let 20. století podrobují kritice strukturální funkcionální pojetí organizace za to, že fakt mocenské nerovnosti přímo programově ignoruje. Vysoká míra abstraktnosti, s níž jsou formulována tvrzení strukturálního funkcionalismu, za-

stírá, že tyto teorie přistupují ke zkoumání organizací z hlediska pozic exekutivy, tedy z hlediska problémů těch, kdo mají v organizacích moc. Soustředění těchto teorií na neosobní procesy udržování rovnováhy jim brání vidět za děním v organizacích jeho skutečné aktéry. Organizace je však nutno analyzovat právě v rovině dílčích cílů jejich členů a jejich různé schopnosti vnútit své preference také ostatním uvnitř i vně organizace.

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

Snad všechny základní rysy filozofie teorií konfliktu nalezneme ve společné práci Michela Croziera a rakouského sociologa Eduarda Friedberga nazvané *L'acteur et le système* (1977).

Crozier zde argumentuje podobně jako v práci *Byrokratický fenomén*: zaměstnanci organizace se nepřizpůsobují pasivně tlakům a okolnostem, jimž jsou vystaveni. Mají naopak schopnost využívat tyto tlaky ke své obraně a obracet je zpět proti instancím, které s nimi operují. Jednotliví aktéři se snaží využít svého členství v organizaci pro prosazení svých vlastních zájmů a strategickou roli v tomto snažení sehrávají tzv. „zóny nejistoty“. Zde vycházejí autoři z koncepce Herberta Simona, který spatřoval hlavní přínos formálních organizací v systematickém omezování plochy pro rozhodování, které přesahuje limitované schopnosti lidské racionality, a to zejména při řešení komplexních úkolů.

Crozier s Friedbergem ovšem doplňují Simonovy úvahy o mocenský aspekt. Při veškeré snaze o reglementaci co největšího počtu situací přetrvávají i v těch nejcentralizovanějších 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 využívat pro své vlastní strategické cíle. Čím méně takových zdrojů existuje a čím větší význam mají pro chod celé organizace, tím je jejich ovládnutí více ceněno a tím větší moc svým držitelům přináší.

Oba autoři rozlišují čtyři velké zdroje moci odpovídající čtyřem různým typům zón nejistoty, jejichž zajištění je zvláště důležité pro chod organizací:

1. Zóny nejistoty založené na nutnosti zvládnout určitou specializaci, ať již odbornou, či funkční, která je nezbytná pro řízení organizace. Expert disponuje věděním, jež mu umožňuje řešit jisté problémy, které jsou významné pro chod organizace. Jestliže na jeho zásahu závisí fungování 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 a zaškolování 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 určití 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 zkomolit informaci nezbytnou pro činnost jiných zaměstnanců či částí organizace.

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

Právě poslední z uvedených případů je zvlášť charakteristický pro Crozierův způsob argumentace. Obecně se připouští, konstatuje Crozier, že pravidla jsou prostředkem, který mají k dispozici nadřízení proto, aby dosáhli konformního jednání u svých podřízených. Tím, že tato pravidla podrobně vymezují, co mají podřízení činit, redukuje rozsah jejich volnosti, a posilují tak moc nadřízených. Na celý vztah lze však pohlížet také z jiného hlediska. Pravidla, která redukuje volnost podřízených, omezují zároveň také rozsah možné libovůle nadřízených. Vymezují například zcela přesně případy, ve kterých mohou nadřízení použít vůči svým podřízeným určitých sankcí. Pravidlo se tak lehce stává prostředkem obrany podřízených před libovůlí nadřízených. Jestliže podřízení umějí pravidel šikovně využít, mohou získat určitou moc nad svými nadřízenými.

V této souvislosti pak Crozier popisuje typ vyjednávání charakteristický pro chod organizací: Nadřízený bývá posuzován podle kvality služeb, které poskytuje jeho oddělení. Pro dobrý chod oddělení je však zpravidla zapotřebí učinit více, než co je předepsáno pravidly. V tomto ohledu je nadřízený v ci-

telné 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 kterou se mu právě jedná. Tato taktika bývá úspěšná, pokud v ní nadřízený 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 určitého vydírání, které svou existencí všem zúčastněným dávají.

Analýza různých typů zdrojů nejistoty má autorům umožnit proniknout za oficiální fasádu formálních organizací. Zkoumají, jakým způsobem aktéři využívají oblastí nejistoty pro své vlastní zájmy a jak se přitom snaží vnutit druhým co nejvíce ze svých vlastních cílů a priorit. Mapují přitom paralelní mocenskou strukturu organizací, jež je souběžná s tou, která je jako legitimní kodifikována v oficiálních organogramech.

Opět se ukazuje, k jak značnému posunu v chápání povahy organizací dochází 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 možnostmi omezené racionality. Zájmové konflikty, jež jsou tímto střetáváním relativně svobodných vůlí neustále ožívovány, jsou určitým výkupným, jež musejí organizace platit za to, že vůbec existují. Je to cena, kterou je nutno zaplatit za kooperaci aktivit, k níž se uvolují jinak nezávislí jednotlivci.

Crozier se ve svých organizačních analýzách snaží zachytit dvojaký charakter lidského jednání. Členové organizací jednají při hájení svých zájmů vysoce aktivně, ani zdaleka však ne zcela libovolně. Jejich možnosti závisí na kontextech a tlacích organizačních struktur, které využívají velice tvořivým, zároveň však uvážlivým způsobem. Zdrojů nejistoty, které se jim podaří ovládnout, využívají ke zvýšení svých výhod na úkor druhých i na úkor organizace jako celku. Mohou to však činit jen po určité mez. Nabyté moci mohou totiž užívat jen tak dlouho, dokud jsou schopni „pokračovat ve hře“. Uškodili by sami sobě, pokud by si organizaci zcela rozebrali. Vědí, že nejjiš-

těji a dlouhodobě mohou vydělávat, pokud budou rámcově respektovat ty organizační struktury, které byly v předchozím vývoji vytvořeny právě proto, aby brzdily zneužívání moci, jež z členství v organizaci plyne.

Formální organizace totiž nejsou ničím jiným než sadou kompromisů, které bylo nutno v minulosti učinit, aby se zabránilo jednajícím uzurpovat moc v takovém rozsahu, že by to znemožňovalo kolektivní akci. Jejich nedokonalá, chronicky dysfunkční, zablokovaná podoba je vedlejším důsledkem nutnosti ubránit existenci kolektivních forem jednání před osobními zájmy jednotlivců. Dnešní podobu organizací nelze odvodit z přísně racionálního plánu jejich případných zakladatelů. Je třeba na ni nahlížet jako na 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. Formální organizace se do dnešního stavu vyvinuly postupně v důsledku nikým neřízené snahy zachránit alespoň minimum výhod plynoucích z koordinace činností většího počtu lidí před egoistickými ambicemi zúčastněných.

Crozier přitom egoismus členů organizací ani v nejmenším neodsuzuje. Člověk v organizaci se nesnaží využívat zdrojů nejistoty snad proto, že by byl od přírody zlý, či dodatečně zkažený společností. Každý se musí snažit získat pod kontrolu příhodné zdroje moci, pokud vůbec chce zůstat autonomním aktérem a nezměnit se v pouhý prostředek k uskutečňování cílů, které sám neformuloval.

Crozier zde 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 poškozuje jejich efektivitu, jak v obraně před agresivním lidským faktorem upadají do bludných kruhů byrokratických dysfunkcí. Podle Maxe Webera organizace připravují člověka stále více o jeho humanost, podle Michela Croziera člověk připravuje organizace stále více o jejich racionalitu.

Crozierova koncepce je výrazně polemicky zaměřena vůči systémovým analýzám, které připodobňují organizace k organickým či kybernetickým samoregulujícím se systémům a předpokládají, že jejich integrace a koheze je dána jaksi přirozeně a automaticky. Soudržnost crozierovské organizace je oproti tomu v každém okamžiku vysoce problematická. Organizace není pře-

dem pevně daným rámcem, který by určoval, kam až mohou jít iniciativy aktérů. Spíše naopak, je vrcholně nestálým a vždy jen kompromisním produktem jejich iniciativ, které jsou orientovány nikoli výhradně na plnění cílů organizace, ale spíše na využití šancí, jež jednotlivcům postavení v organizaci skýtá pro sledování jejich vlastních osobních cílů.

Crozier odmítá mechanická a deterministická pojetí organizací, včetně jejich zjemnělé strukturně funkcionální varianty. Přiznává strukturnímu funkcionalismu, že řada jeho klasických pojmů (zejména koncept normativní integrace jednání a koncept sociálních rolí) umožnila ve své době překonat mechanické výklady fungování organizací a poskytla nástroj pro jejich realističtější analýzu. Tyto pojmy však zcela nepřekonal omezenost deterministického pohledu: stabilitu organizací, kterou spíše přecenily, se nikdy 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 interpretativních sociologií. Crozier však není fenomenologický sociolog, dělí ho od tohoto směru řada zásadních výhrad. Především: fenomenologové, etnometodologové a interakcionisté se nezabývají mechanismy, které dokáží zajistit, že chování většího množství sociálních aktérů může být integrováno v rámci určité organizační struktury. Jsou natolik fascinováni mnohotvárností strategií používaných v různých situačních kontextech, že opomíjejí mocné vnější tlaky, které tyto kontexty ve významné míře spoluvytvářejí. Jinými slovy, ignorují specifickou povahu organizací jako nadosobních sociálních výtvorů. Pokud se otázce sociální integrace zcela nevyhýbají, snaží se ji řešit poukazem na vzájemné přizpůsobování neustále probíhající mezi aktéry v průběhu jejich integračních výměn. Jak uvidíme, takové je například stanovisko Davida Silvermana (1970).

Jednostrannosti strukturního funkcionalismu na straně jedné a interpretativních proudů na straně druhé nechávají 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. Crozier to vysvětluje již zmíněnou snahou aktérů nezlíknout organizaci zcela, tedy být při jejím postupném a rozvážném vytěžování stále ve hře.

Z hlediska teorií konfliktu jsou výchozí jednotkou analýzy organizací jednotlivci a celé skupiny sledující ve střetávání s druhými své vlastní zájmy. Tuto poněkud banální pravdu rozvinul s použitím různorodých prvků soci-

ologické tradice do podoby relativně ucelené teorie organizací též americký sociolog Randall Collins (1975).

Collins vychází z koncepce Maxe Webera, interpretuje ji však s použitím výkladových schémat Ervinga Goffmana, když ukazuje, jak průběh interakčních ceremoniálů slouží ke dramatizaci mocenských vztahů uvnitř organizace. Novým způsobem tak oživuje Weberovu analýzu legitimizace moci. Tři Weberovy typy panství jsou zde 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 následovníků. Pohromadě je držena jen tak dlouho, dokud existují podmínky pro provádění intenzivních ceremoniálních výstupů vůdce organizace tváří v tvář jeho stoupencům a následovníkům. Křehkost této formy organizačního pouta je dána pomíjivostí života nezastupitelného vůdce. S jeho smrtí se buďto rozpadá, anebo přechází do formy tradičního, či byrokratického panství.

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

Nejtrvalejší podobu organizace představuje pochopitelně neosobní byrokracie soustředěná kolem formálních pozic, jež jednotlivá individua obsazují vždy pouze dočasně. Byrokratizace řeší řadu problémů vlastních všem tradičním formám panství. Především směřuje loajalitu podřízených nikoli vůči konkrétním osobám, nýbrž vůči organizaci jako celku. Ústředními ceremoniály se stávají ty rituály, které jsou zinscenovány kolem dodržování formálních pravidel a které zdůrazňují, že každý člen organizace je pouze dočasným, odvolatelným a nahraditelným držitelem propůjčené úřední pozice. Rituály účty nejsou provozovány vůči konkrétní osobě jako v případě panství charismatického, ani vůči nadčasové závaznosti osobních pout jako v případě panství tradičního, nýbrž vůči abstraktním pravidlům a nadosobní organizaci jako celku.

Ve všech případech je skutečným smyslem rituálů a ceremoniálů udržovat přesvědčení o správnosti existující formy uspořádání poměrů, legitimizovat poměry v očích těch, kdo na nich prodělávají.

Charismatický vůdce musí neustále předvádět všem svým souvěrcům idealizaci sebe sama a zároveň moci, kterou reprezentuje. Jeho proroci stále

znovu a znovu vytvářejí boha, který jim zpětně propůjčuje jejich vliv. Čím více v tomto úsilí vynikají, tím větší moc mají. Největší hrozbou je pro ně ztráta víry v tajemné pouto, jímž jsou spojeni s principem, jehož pravdu zvěstují.

Tradiční vůdci jsou nuceni stále znovu zpřítomňovat realitu minulosti, tedy realitu nemyslitelnosti jakékoliv změny a poslušnosti vůči těm, kdo takovou realitu zosobňují, tedy vůči sobě samým. Největší hrozbou je pro ně riziko, že lidé zapomenou na zaručený původ toho, co oni tak pracně dramatizují.

V případě byrokratického panství musejí být neustále přehrávána neosobní pravidla, a to nezávisle na jejich praktické užitečnosti. Děje se to 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 právníci.

Rituály a ceremonie, jejichž závaznost je v jakémkoliv typu organizace mimo diskusi, mají umožnit, aby zájmové konflikty mezi členy a celými skupinami neznemožnily elementární spolupráci. Proto je jejich vlastním obsahem právě dramatizace tmelícího pouta charakteristického pro danou formu organizace. Nejzávažnějším porušením pravidel proto také nejsou konkrétní přestupky, ale právě zpochybnění vážnosti legitimačních ceremoniálů, těchto symbolických garantů minimální organizační soudržnosti.

V tomto smyslu jsou neosobní byrokratická pravidla zatím nejzaručenějším známým prostředkem regulace konfliktů uvnitř arény moderní organizace. Na disponování tímto nástrojem však neexistuje žádný monopol. Využívají ho právě tak nadřízení ke kontrole činnosti svých podřízených, jako podřízení k prosazování svých vlastních zájmů, mezi jinými též zájmu uchovat si svou osobní důstojnost a vystříhat se přímého osobního dohledu ze strany nadřízených.

Randall Collins podobně jako další stoupenci teorie konfliktu důsledně odlišuje formální organizační strukturu jako síť sankcionovaných vztahů moci od konkrétních projevů reálných zájmových skupin, které zpravidla dokáží využívat oficiální cíle a nástroje organizace ve svůj zcela osobní a z hlediska organizace ne vždy vítaný prospěch. Teoretikové konfliktu přitom kriticky pohlíží na jeden ze základních předpokladů směru „human relations“, podle něhož by se dění v organizacích stalo rázem pokojné a harmonické, pokud by se podařilo dodat členům neformální cestou pocit náležitosti. Podle stoupenců teorie konfliktu by se tím nijak neumenšila tendence neformálních styků a vazeb sloužit jako zdroj zisku jednotlivců a celých skupin na úkor organizace.

Kvůli zajištění minimální míry kooperace v situaci soupeřících zájmů bývají jménem organizace používány různé strategie, ať již je to hrozba donucení, materiální odměna, či využití loajality členů k určitým ideálům. Účinnost každého z těchto nástrojů pro mírnění zájmových sporů bývá však z různých důvodů problematická.

Donucení vyvolává silné úsilí vyhnout se mu a už dopředu snižuje možnost identifikace s organizací. Je kontraproduktivní, vyvolává neochotu kooperovat, což je často poslední prostředek, jak si v donucujících situacích udržet důstojnost. Strategie založená na donucení tak zpravidla bývá málo účinná a vede k plýtvání organizačními zdroji.

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

Kontrola založená na ztotožnění se s cíli organizace vyvolává řadu technických problémů. Aby byla skutečně účinná, muselo by dojít k redistribuci moci, neboť platí, že lidé se identifikují s organizací v té míře, v jaké je jim umožněno vydávat rozkazy jejím jménem. V praxi se tato strategie omezuje na vytváření sice teoreticky možné, avšak fakticky nejisté šance mocenského vzestupu pro každého člena organizace. Nedostatkovost faktoru moci může přitom snadno vést k novým zájmovým konfliktům.

Paradigma konfliktu je vlastní také nemarxistickému přístupu ke studiu organizací. Ten spatřuje v organizačních strukturách nikoliv projevy jakéhosi abstraktního a nestranného rozumu, ale především nástroje moci určené k maximalizaci profitu jedné skupin a k dohledu nad druhými. Dělbá práce zde slouží k dequalifikaci výkonných pracovníků a k přesunu zisku směrem k manažerům a k vlastníkům. Chápání organizací jako racionálních nástrojů pro sledování cílů ignoruje otázku, či cíle mají být vlastně sledovány. Odkazy na racionalitu organizací plní funkci ideologie – legitimují existující uspořádání moci a zakrývají konkrétní skupinové zájmy líčením organizací jako systémů neosobních vztahů. Směr „human relations“ navíc zakrývá vykořisťovatelskou povahu organizací. Předstírá zájmovou shodu všech členů organizací a dává manažerům do rukou účinnější psychologické nástroje pro kontrolu zaměstnanců.

Přístup ke studiu organizací z hlediska teorie konfliktu se rozvíjí od šedesátých let 20. století a zůstává aktuální až do současnosti (Bensman 1963; Kahn, Goulding 1964; Zald 1970; Pfeffer, Salancik 1978; Pfeffer 1981; Clegg, Dunkerley 1980; Perrow 1986; Clegg 1990).

5.3 Organizace z pohledu interpretativní sociologie

Jednou z prvních kritik funkcionalistického pojetí organizací představuje stat Egona Bittnera *The Concept of Organisation* (1965), psaná z pozic etnometodologie. V kostce v ní nalézáme obsažena všechna základní tvrzení interpretativního paradigmatu. Organizace jako samostatný útvar nadosobních kvalit prostě neexistují. Jsou stejně tak jako sociální svět obecně sociálním konstruktem, tedy tokem intencionálních aktů interagujících lidských bytostí, a jsou právě tak nestabilní a prchavé jako jejich interakce. Sociální realita vytvářená v průběhu meziosobních setkávání má charakter představ o realitě, které lze vnitřně analyzovat jako sady určitých typifikací.

Teoretikové organizací konstruují své teorie zcela jinak než lidé, kteří se v organizacích běžně a rutinně pohybují. Sociologové konstruují organizace tak, aby své teoretické aktivity učinili zdůvodnitelnými pro ty, kdo je za ně platí. Proto v zásadě přejímají vidění manažerů. Termíny jako struktura, hierarchie a účinnost jsou ve skutečnosti krajně problematické a měly by se stát spíše objektem analýzy než jejími nástroji.

Autorem prvního systematického pokusu aplikovat zásady interpretativních sociologií na studium organizací se stal na přelomu šedesátých a sedmdesátých let 20. století David Silverman (1970).

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

Silverman neuspokojuje ovšem ani přístup teorie konfliktu. Oba pohledy jsou podle něj příliš jednostranné, oba vyzdvihují jako 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 (1966) chce Silverman vyložit povahu a fungování formálních organizací jako příklad reality, která je sociálně konstruovaná, sociálně udržovaná i sociálně proměňovaná. Takzvaný „formální systém“ organizací není ničím jiným než jen přechodným výsledkem minulých interakcí mezi aktéry a výsledkem schopnosti některých z nich přimět ostatní, aby akceptovali jejich vlastní definice situace.

Chce zkoumat, jak se vynořují organizační cíle coby symboly určené k legitimizaci jednání konkrétních aktérů v očích druhých. Zcela garfinkelovsky 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. A konečně pod vlivem Ervinga Goffmana přistupuje k realitě organizací jako k sérii koordinovaných výstupů aktérů, jejichž představení jsou nesena snahou idealizovat sebe sama v očích druhých.

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

Podle interpretativního paradigmatu nelze na lidské jednání pohlížet jako na pouhý odraz systémových potřeb. Je naopak třeba vycházet z interakce, která probíhá tím způsobem, že aktéři přikládají významy svému vlastnímu 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 koneckonců produkty lidských interakcí, jsou v průběhu těchto interakcí udržovány i měněny.

Zatímco pozitivismus chápe chování aktérů jako více či méně bezprostřední odraz vnějších, objektivně daných organizačních struktur, interpretativní přístup pohled radikálně obrací. Chápe „vnější struktury“, tedy samotnou organizaci jen jako krajně nestálý a proměnlivý výsledek dočasných interakcí různě motivovaných aktérů snažících se především řešit své vlastní problémy. Jejich střetávání neprobíhá uzavřeně v prostoru zkoumané organizace. Jsou v něm vždy přítomny vlivy vnějšího prostředí, ve kterém se ustávají významy, jež lidé setkávající se v podmínkách organizací přikládají jednání svému i jednání svých partnerů.

Tento přístup tedy nevysvětluje průběh jednání zaměstnanců jako mechanickou reakci na jejich umístění v rámci organizace a na tlaky, které vůči nim směřují. Snaží se naopak ukázat, jak se jejich jednání odvíjí od definic situace a od jejich vlastních cílů formovaných jejich dřívějšími očekáváními, spojenými zpravidla s jejich statutem vně organizace, i od zkušeností, jež si odnesli z minulých interakcí. Tímto způsobem lze mimo jiné vysvětlit, proč se i ve

zdánlivě identických sociálních situacích různí 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 strukturního funkcionalismu se zde dostává do centra pozornosti problematika vzniku, změny a přechodnosti sociálních konstruktů.

Organizace nevznikají anonymně jako pouze další z funkcionálně naprogramovaných podsystémů systému společnosti. Jsou tvořeny konkrétními lidmi a je třeba se ptát, kdo tito lidé jsou a co je k provozování určité organizace vede. Rozhodně to nebývá exaktní kalkul přínosů a výdajů, jak to líčí ekonomizující přístupy. Podle Davida Silvermana neexistuje žádné systematické poměrování cílů a prostředků ani na úrovni individuálního jednání, ani na úrovni formálních organizací. Organizace se bez pevné koncepce snaží vyhnout nejistotám, které více či méně nečekaně přicházejí z okolního prostředí. Výsledkem je, že podobně jako Simonův „administrativní člověk“ také ony řeší své problémy pouze uspokojivým, zdaleka ne optimálním způsobem. Teprve zpětně se snaží vytvářet dojem, jako by procedury jejich rozhodování od počátku sledovaly jedinou správnou cestu řešení objektivně existujících problémů.

Zakladatelé organizací, bez ohledu na cíl, který sledují, 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 má organizace sledovat. Proto se i organizace s výrazně nonkonformními cíli tak snadno byrokratizují, vznikají-li v prostředí moderních byrokratizovaných společností.

Skutečnost, že lidé přicházejí do organizací z vnějšího prostředí, má pro jejich definice situace rozhodující význam. Například míra uspokojení zaměstnance není dána pouze výší odměny, ale především stupněm, v jakém se odměna odchyľuje od toho, co bylo očekáváno. Symbolická očekávání, která jsou vytvářena vně samotné organizace, jsou rozhodující: tam, kde jsou příliš vysoká, bývá míra uspokojení nižší než tam, kde jsou skromnější. Vysvětlovat míru uspokojení z pouhých parametrů organizace, tak jak to činí rutinně laboratorní výzkumy pracovního prostředí, není tedy adekvátní.

Definice situací se liší v důsledku různé minulosti aktérů, ať již byla formována nezaměstnaností, venkovským původem, zkušenostmi s paternalistickým řízením apod. Liší se také v důsledku rozdílnosti jejich sociál-

ních statusů (např. ženatý člověk, člen určité etnické či náboženské minority apod.). Tato vnesená očekávání bývají 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 lázi životní dráhy, může sloužit práce zabývající se chronologií aspirací amerických automobilových dělníků (Chinoy 1955).

Další oblastí velkého významu pro teorie inspirované interpretativním paradigmatem je problematika 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, která je ohrožována vnějšími vlivy. Interpretativní přístup nepopírá závažnost vlivů přicházejících z vnějšího prostředí. Trvá však na tom, že tyto vlivy nepůsobí bezprostředně, jsou zprostředkovány, a to opět skrze definice situace zúčastněných.

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

Jak klasická fáze studia organizací, tak také reakce na ni vedená z pozice „human relations“ vycházejí ze společného předpokladu, podle něhož zájmy organizace a jejích členů jsou v zásadě totožné a zaměstnanci se tedy se svou organizací a jejími cíli v principu identifikují. Obě fáze se liší jen v doporučení typu odměn, s jejichž pomocí je možno míru identifikace zaměstnanců s jejich organizací dále zvýraznit. Interpretativní přístup naopak zdůrazňuje, že problém identifikace členů s jejich organizací patří k nejpřekérnějším. Motivativní vedoucí k zapojení do činnosti určité organizace varíují 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 percepce smyslu dění ve společnosti, jež bývá zase funkcí jejich společenského postavení.

Navic 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 studii (Dalton 1959) ukazuje, jak se v rámci vrcholového manažmentu tvoří různé kliky nejen v důsledku orientací, které si řídící

pracovníci přinášejí do organizace zvenčí, ale také v důsledku různosti pozic, jež v organizační struktuře zaujímají.

Obecně platí, že na jedné straně vede různost věku, schopností a očekávání k tomu, aby různí lidé viděli tutéž organizaci ve značně odlišném světle, na straně druhé vede dělba práce a členství v různých sektorech organizace ke zformulování často výrazně odlišných zájmů.

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

Burns a Stalker popisují defenzivní strategie, jež jsou používány, jestliže jsou existující mocenské a statusové struktury organizace ohroženy náhlými změnami (Burns, Stalker 1961). Významnou úlohu v těchto strategiích sehrává možnost disponovat 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 mívají informace, jimiž vedení nedisponuje. Několik let před Crozierem oba autoři zdůrazňují, že jednou z výhod podřízených je možnost vyložit a používat podle svých zájmů pravidla, která oni sami nevytvářejí. Nadřízení jsou tak závislí na ochotě podřízených kooperovat s nimi v rámci téže organizace.

Zmíněné obranné strategie nejsou podle Burnse a Stalkera využívány zdaleka jen pro dosažení běžných výhod typu jistoty práce, vyššího statusu a podílu na moci. Kromě toho, že poskytují pole pro soupeření o uvedené nedostatkové zdroje, podílejí se organizace 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 analyzoval tento proces Erving Goffman (1961).

Interpretativní sociologové považují za podstatnou část svého zkoumání analýzu procedur zpětné racionalizace jednání. To vyplývá z jejich důrazu na rutinní a předracionální charakter sociálního dění, tak jak ho chápe především fenomenologická sociologie. Řada autorů analyzovala tento proces v rámci organizačních studií. Například Cyert s Marchem (1963) ukazují, že v organizacích vedle sebe působí často i několik výrazně odlišných preferencí. Pouze vágnost organizačních cílů umožňuje jejich neslučitelnost více či méně dovedně zastírat. Zdání racionality jejich chodu se tím uměle posiluje.

O dekádu později zkoumali Meyer s Rowanem (1977) fungování tzv. „racionálních mýtů“ v životě organizací. Ve shodě s perspektivou institucionálního zdůrazňují, že organizace vznikají a fungují jako více méně nesourodá směs složená z kulturních prvků charakteristických pro společnost a pro dobu, v níž působí. Nejrozličnější kulturní hodnoty z prostředí pronikají do organizací nesystematicky, bez pevného plánu. Jakmile se však stanou jejími prvky, jsou do té míry institucionalizovány, že mohou být snadno považovány za prvky ustavené záměrně a zcela racionálně podporující organizační účinnost. Tak vznikají „racionální mýty“. Paradoxně je touto zpětnou racionalizací jejich kulturní původ zamlžen a popřen.

Meyer s Rowanem konstatují, že organizace vznikající v prostředí moderní společnosti mohou nejnáze přežívat tak, že si osvojí praktiky a procedury považované v této společnosti za normální a účinné. Bez ohledu na to, nakolik jsou přejímané praktiky skutečně racionální a jaký je skutečný přínos organizace, schopnost rozvinout mimikry očekávané racionality zvyšuje její šance na přežití.

Význam této strategie výrazně stoupá ve společnosti služeb, a to především v případě těch služeb, jejichž výstupy jsou jen obtížně kvantifikovatelné. Byrokratizace zde mívá podobu aplikace racionálních formálních procedur v oblastech, jež by svou povahou vyžadovaly přístup méně formální (oblast vzdělávání, zdravotnictví, sociální péče apod.).

5.4 Institucionalismus a kontingenční přístup

Klasická fáze studia organizací reprezentovaná taylorismem a jí odpovídající manažerské teorie chtěly formulovat zcela jednoznačné požadavky, které by vyhovovaly potřebám řízení jakékoliv formální organizace. Kritická reakce na tuto školu v podobě směru „human relations“ zpochybnila sice prakticky všechny požadavky taylorismu, postupovala však nadále ve stejném duchu v tom smyslu, že také ona usilovala o formulaci pravidel s univerzální platností vhodných pro jakýkoliv typ komplexních organizací. Společné pro obě fáze bylo také to, že organizace byly zkoumány izolovaně, jako kdyby každá z nich tvořila uzavřený svět existující jen sám pro sebe.

Tato perspektiva byla zpochybněna od přelomu padesátých a šedesátých let 20. století, a to hned ze dvou stran. Spíše z teoretických kořenů, konkrétně z tezí strukturálního funkcionalismu, ale také interpretativních přístupů vyrůstá institucionální perspektiva ve studiu organizací. Naopak především empirickými výzkumy je iniciován vznik takzvané „technologické školy“ neboli kontingenčního přístupu.

Institucionalismus vidí v organizacích kulturní výtvořiny proniknuté hodnotami charakteristickými pro společnost a dobu, ve které vznikly a reprodukuji se. Zároveň v nich spatřuje umělé výtvořiny konstruované bez pevného plánu konkrétními aktéry a vystavené z materiálu, který mají zúčastněni právě k dispozici. Organizace vznikají proto, že lidé preferují jistotu a prediktabilitu, a to i za cenu určité rutinizace činností. Aby přežily, musejí se organizace snažit vyhovět požadavkům přicházejícím z prostředí, z něhož čerpají své zdroje. Prediktabilita a přežití, tyto dva hlavní motivy fungování organizací, mají jen velmi málo společného s intencionalitou aktérů, s osobními či skupinovými zájmy, anebo dokonce s formálními cíli organizace. Organizace existují a fungují hlavně proto, že jejich existenci i způsob jejich chodu berou jejich členové i klienti prostě za dané (DiMaggio 1988).

Za jednoho z prvních protagonistů tohoto přístupu je považován Phillippe Selznick se svou prací *Leadership in Administration* (1957). Selznick zde odlišil organizace v užším slova smyslu, které chápe jako neosobní nástroje používané za účelem co nejefektivnějšího dosahování cílů, od institucí, s nimiž jsou lidé schopni osobně se identifikovat a pojí je s nimi pozitivní emoční pouto. Tak tomu může být například v případě univerzity, na které člověk studoval, firmy, jejíž značku si oblíbil, či novin, které léta odebírá. Proces institucionalizace je procesem pozvolného organického růstu, v jehož průběhu organizace vstřebává jak hodnoty vnější společnosti, tak hodnoty skupin, z nichž je složena.

Již z dřívější práce téhož autora (Selznick 1949) pochází myšlenka o tom, že organizace jsou ve své činnosti ovlivňovány hodnotami sociálního prostředí, v němž působí, i tvrzení, že organizace se pod vnějším i vnitřním tlakem často zřikají některých svých programových cílů ve snaze zachránit alespoň část z nich. Není pak ojedinělé, že organizace začínají žít svým vlastním životem bez ohledu na původní záměry svých zakladatelů. Tyto myšlenky najdeme později v Crozierově koncepci, hlásil se k nim však koncem šedesátých let 20. století také Charles Perrow, dále James D. Thompson (1967), Paul Lawrence a Jay Lorsch (1967), později již zmínění J. W. Meyer a B. Rowan (1977), DiMaggio (1988) a řada dalších badatelů.

Také z oblasti empirických studií přichází již od počátku šedesátých let 20. století silný tlak na to, aby se teorie organizací vstříhala univerzálních tvrzení a začala více přihlížet k faktorům, které způsobují výrazné odlišnosti ve fungování organizací. Z podobných zjištění se rodí kontingenční přístup. Je veden snahou propojit teorii otevřených systémů s podněty empirických výzkumů, které měřily vzájemný vztah různých organizačních charakteristik, jako je velikost firmy, míra její specializace a centralizace, stupeň standardizace operací, jež vykonává apod. Ve Velké Británii prováděl tato měření sys-

tematicky tzv. Astonský výzkumný tým, ve Spojených státech se mu věnovali různí badatelé (Hage, Suken 1967; Hall 1972; Blau 1971, 1974 aj.).

Kontingenční přístup zdůrazňuje, že konkrétní vlastnosti dané organizace jsou závislé na technologickém procesu, který v ní probíhá, přičemž „technologie“ je zde chápána velice široce jako označení pro způsob, jímž organizace řeší své úkoly (Harvey 1968). Jestliže je způsob řešení rutinní, repetitivní, s minimem rozhodování, pak může být celý proces snadno naprogramován a organizace má tendenci k byrokratizaci. Jestliže je naopak ke zvládnutí úkolu nutno uplatnit více vlastních dovedností, interaktivnější přístup a rozhodovat případ od případu s profesionálním přehledem, pak tomu bude odpovídat méně byrokratizovaná organizační struktura.

Toto pojetí je zaměřeno nejen proti taylorismu, který se domníval, že tajemství úspěchu jakékoliv organizace je v mechanizaci její činnosti, ale také proti škole „human relations“, protože se zde tvrdí, že strukturu a fungování organizace určuje na prvním místě charakter pracovního procesu, a nikoliv psychologické charakteristiky, tužby a motivy jednotlivých členů organizace.

Termín „kontingenční přístup“ razili již ve druhé polovině 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 zformulovaných v průběhu předchozího vývoje vědy o řízení, odmítají však kterémukoliv z nich přisoudit absolutní platnost. Trvají na neortodoxním přístupu, který mixuje jednotlivé prvky a maximy řízení do návodů na jedno použití vždy podle měnící se situace.

Kontingenční přístup se rozvíjí od šedesátých a převládá v sedmdesátých letech 20. století, což koresponduje s vývojem sociologické teorie. Ta klade v této době pod vlivem interpretativního paradigmatu zásadní důraz na indexikalitu veškerého dění ve společnosti, tedy právě na jeho vázanost na krajně proměnlivý a obtížně uchopitelný situační kontext.

Právě literatura pojednávající o vztahu mezi organizací a prostředím s tímto přístupem dobře souzněla. Svědčí o tom již zmíněná klasická práce na toto téma ze samého počátku šedesátých let (Burns, Stalker 1961). Autoři této dosud často citované studie rozlišili mechanický a organický systém. Prvým z nich se vyznačuje širokou specializací úkolů sledovaných izolovaně, přesnou definicí práv a povinností každé role v rámci systému, hierarchickou strukturou kontroly, moci a komunikace, vertikálním průběhem interakcí, přísnou dělbou řídicích a výkonných funkcí, důrazem na poslušnost a loajalitu vůči nadřízeným. Oproti tomu systém organický upřednostňuje síťovou strukturu kontroly, moci a komunikace, klade důraz spíše na horizontální než vertikální směr komunikace, která má spočívat spíše v informování a radě než v předá-

vání instrukcí a rozhodnutí. Zodpovědnost za svěřený úkol má v tomto typu organizace větší váhu než poslušnost a loajalita vůči osobám.

Na koncepci Burnse a Stalkera není nejobjevnější rozlišení dvou systémů řízení. To koresponduje vcelku přesně s rozlišením Teorie X a Teorie Y (McGregor 1960) či s typologií čtyř stylů řízení (Likert 1961). Podstatný a pro budoucí vývoj teorie řízení inspirativnější byl důraz, jaký oba autoři kladli na skutečnost, že ani jeden z jimi popsanych systémů není sám o sobě ideální, každý vykazuje svá silná i slabá místa a je nutno prvky obou systémů vhodně kombinovat podle měnících se okolností. Jak konstatují sami autoři: „začátkem moudrosti řídicích pracovníků je uvědomit si, že neexistuje žádný optimální systém řízení“ (Burns, Stalker 1961: 125).

K podobným závěrům dospívá W. G. Bennis (1966). V souvislosti s kritikou McGregora a Argyrise zpochybnil Maslowovu tezi o existenci jednou pro vždy pevně dané hierarchie lidské motivace. Podle Bennisu variuje typ motivace především podle charakteru situace, v níž se daný člověk právě nachází. Proto se ani řídicí pracovníci nemohou spoléhat na univerzální účinnost jediné techniky řízení. Bennis v této souvislosti klade řadu provokativních otázek: Mohou být formální organizace skutečně přeměněny a řízeny tak, aby učinily výkonnou práci pro řadové zaměstnance uspokojivou? Může sociálně sebezručnější kontrolní pracovník vyřešit napětí mezi přátelstvím a autoritou? Může participace zaměstnanců nabýt takového rozsahu, že by to vedlo až k popření rozhodnutí manažerů?

Jak institucionalismus, tak také kontingenční přístup zrelativizovaly údajně univerzálně platné pravdy o organizaci a principech jejího řízení. To pochopitelně vybízelo ke konstruování typologií ve snaze reflektovat pestrost reality. Kvůli potřebám vědy o řízení byly takové typologie stanovovány jednak pro kategorii vedoucích pracovníků, jednak pro kategorii řadových zaměstnanců.

Zaměřme se nejprve na vývoj teorie vůdcovství. Literatura na toto téma je mimořádně rozsáhlá, přičemž k nejcitovanějším autorům patří (McGregor 1966; Fiedler 1967; Stogdill 1974; Fiedler, Garcia 1987; Kotter 1988). 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 mívá. Odpovídalo to jejich snaze pevně definovat univerzálně platné principy vě-

deckého řízení. Jak konstatuje C. B. Handy (1976), do počátku padesátých let 20. století 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 v klasické fázi vývoje organizací se předpokládalo, že schopnosti k vůdcovství jsou dány přirozeně – úspěšní vůdci se rodí, manažerská věda je může pouze identifikovat, nemůže nijak přispět k jejich formování.

Pod vlivem směru „human relations“ se začíná fenomén vůdcovství zkoumat spíše jako určitý aspekt chování než jako stabilní osobnostní rys. McGregorova Teorie X a Teorie Y stejně jako styly manažmentu Rensise Likerta patří do tohoto proudu. Výzkumy vůdcovství podnikané v průběhu padesátých let 20. století ve výzkumných střediscích v Michiganu, v Ohio a v Harvardu rozlišily dva typy chování řídicích pracovníků. Jeden z nich upřednostňuje věcné aspekty výroby a technické parametry řešeného úkolu, druhý klade větší důraz na potřeby zaměstnanců a jejich problémy. Michiganské studie zjišťují, že lepších výsledků, tedy vyšší produktivity dosahují manažeri, kteří upřednostňují orientaci na zaměstnance před orientací na čistě technické aspekty výroby.

Kontingenční teorie uznává rovnocennost obou základních typů manažerského přístupu, tedy orientace na zadaný úkol i orientace na potřeby členů týmu, kteří úkol řeší. Vhodnost prvního či druhého přístupu je závislá na povaze řešeného úkolu. V polovině osmdesátých let 20. století získává tato představa v manažerské literatuře podobu tzv. manažerského roštu, jehož autoři Robert R. Blake a Jane S. Mouton (1985) nastiňují kontingenční model vůdcovství v následující podobě:

typ řízení	orientace na úkol	orientace na lidi
1. Tým odborníků	vyšoká	vyšoká
2. Klub známých	nížká	vyšoká
3. Organizační průměr	střední	střední
4. Čistě mocenský	vyšoká	nížká
5. Slabý manažment	nížká	nížká

Autoři konstatují, že vysoká orientace na řešený úkol i na potřeby týmu je vhodná v situacích, kdy spolu pracují pouze lidé oddaní společnému cíli a identifikovaní s organizací. Týmová práce pak probíhá v ovzduší vzájemné důvěry a respektu. Prioritní orientace na členy kolektivu a jen druhořadá pozornost věnovaná vlastnímu plnění úkolu je vhodná pro ta uskupení, která

preferují přátelskou atmosféru a mohou si dovolit rovněž i přátelské pracovní tempo. Cílem běžné organizace je vybalancovávat rovnováhu mezi nutností pracovat a schopností udržovat přijatelné vzájemné vztahy mezi členy týmu. Řízení založené na prostém vztahu autority a poslušnosti bývá neúčelnější v těch oblastech, kde lidský prvek intervenuje jen minimálně a kvalita výstupu je dána v prvé řadě úrovní technologií. Konečně slabá pozornost jak vůči řešenému úkolu, tak vůči potřebám zaměstnanců zbývá jako cesta těm organizacím, které jsou ochotny spokojit se s minimálním odvedeným výkonem a přitom jsou schopny udržet členy v organizaci. Jejich priority bývají zpravidla jiné, než jak jsou definovány cíli organizace.

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

Klasická Taylorova fáze viděla v zaměstnancích do jisté míry nesvéprávné objekty řízení, které lze ke spolupráci motivovat jedině pokud možno atraktivní zaslouženou odměnou. Reakce z pozic „human relations“ upadla do druhého známého extrému, když v každém zaměstnanci viděla dychtivého zájemce o spoluúčast na rozhodování v rámci skupiny i organizace. Nepočítalo se s tím, že neformální vztahy mohou mít i podobu nepřátelství, konfliktu, agrese a mohou organizační účinnost výrazně brzdit.

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

Radikální přehodnocení představ o jednu provždy daném a univerzálně platném vztahu zaměstnance k organizaci přináší typologie Edgara Scheina (Lorsch 1987). Autor rozlišuje osm různých typů profesních kariér a v relaci k nim stejný počet typů vztahu k práci, k preferované odměně, kariéře a formám uznání:

1. Typ preferující bezpečí: Dává přednost stabilním a snadno předpověditelným úkolům. Služební postup chce mít založen na délce pracovního poměru, velký důraz klade na pojištění a placenou penzi. Největším uznáním je pro něj vyjádření loajality ze strany zaměstnavatele.

2. Typ preferující autonomii: Dává přednost odborné práci na zakázku, s nízkým dohledem a zřetelně definovanými cíli. Očekává odměnu za odve-

dený výkon. Největším uznáním je pro něj uznání viditelné, ať již ve formě prémie, veřejného ocenění apod.

3. Typ preferující technickou kompetentnost: Dává přednost řešení technicky zajímavých problémů. S předchozím typem ho spojuje obliba jasně stanovených cílů a práce s nízkým dohledem, ale i nezájem o zastávání řídicích funkcí. Očekává odměnu za nalézání řešení. Největším uznáním je pro něj profesní vzestup spojený s možnostmi vlastního rozvoje i s uznáním ze strany kolegů.

4. Typ orientovaný manažersky: Má zájem o přejímání zodpovědnosti, vyhledává příležitost k vůdcovství. Odměnou jsou pro něj finanční prémie za výkon celé organizace. Nejvyšší hodnotu má pro něj finanční odměna a postup do vyšších funkcí.

5. Typ podnikatelský: Má potřebu stále nových výzev a hledání řešení, z nichž lze profitovat. Odměnou je pro něj vlastnictví a bohatství jako zviditelnění osobního úspěchu. Preferuje možnost určovat si sám své cíle. Nejvyšším uznáním je pro něj osobní viditelnost a výjimečnost.

6. Typ orientovaný na službu: Chce pomáhat druhým bez ohledu na materiální výhodnost takového počínání. Odměnou je pro něj pocit užitečnosti, nejvyšším uznáním podpora ze strany podobně orientovaných kolegů.

7. Typ soupeřivý: Smysl má pro něj práce, která mu umožňuje soutěžit s druhými. Odměnu chápe jako výhru. Preferuje podaný výkon a nejvyšší možné uznání pro něj představuje cena za vítězství.

8. Typ orientovaný na životní styl: Oceňuje práci, která mu umožní uvést do rovnováhy profesní a osobní život, integrovat zájmy odborné, osobní i rodinné. Nejvyšší odměnou pro něj je respekt vůči jeho osobním a rodinným prioritám.

Kontingenční přístup zjišťuje, že základním rysem organizačního života je nejednoznačnost, kontextová vázanost a proměnlivost situací. V tomto nepevném terénu platí téměř všechny poznatky, k nimž dospěla ve svém dosavadním vývoji teorie organizace, všechny však platí pouze podmíněně. Namísto jednoznačných formulí tak nastupují více či méně členité typologie. Žádné pravidlo není shledáno natolik přiléhavým, 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, zůstává aktuální jako málokdy předtím. Na rozdíl od sociologické teorie organizace, která si klade za cíl „pouze“ porozumět předmětu svého bádání, má manažerská disciplína výrazné praktické ambice. Jejich naplnění předpokládá ovšem nejen značné predikční schopnosti,

ale také více či méně manipulativní přístup k „lidským zdrojům“ organizace. Věda o řízení se stává polem experimentování s lidským faktorem, jeho tvářením a přetvářením. Až do krajnosti je tento povázhlivý motiv obsažen v případech tzv. totálních institucí (viz kapitola 8).

Kapitola 6

ORGANIZACE A PROSTŘEDÍ

Formální organizace nevznikají a nerozvíjejí se ve vzduchoprázdnu. K plnému docenění této zdánlivě banální skutečnosti dochází při studiu organizací teprve postupně a významnou úlohu v tomto procesu sehrál institucionalismus, kontingenční přístup a teorie otevřených systémů inspirovaná kybernetikou.

Řada klasických výzkumů zaměřených pouze na jedinou organizaci, či dokonce jen na její část, měla omezenou explikační hodnotu právě proto, že se přehlíželo, že dění v každé organizaci je do určité míry určováno tím, co se odehrává mimo ni. Teprve od konce šedesátých let 20. století se kategorie vnějšího sociálního prostředí stává součástí výkladových schémat sociologů. Právě s její pomocí mají být kromě jiného nově osvětleny otázky funkčnosti organizací, problém organizační účinnosti či vztahy mezi organizacemi a jejich klienty.

Snaha uchopit vztahy, jimiž je propojeno dění v organizaci se širším sociálním prostředím, mívá v literatuře nejčastěji dvojí podobu. Podle jedněch autorů (Thompson 1967; Aiken, Hage 1968) jsou organizace spjaty s vnějším prostředím především skrze vstupy, které z něj čerpají, a výstupy, jež prostředí odebírá od nich. Tento přístup má blízko k teorii otevřených systémů a k obecné teorii systémů. Podle jiných autorů, které počítáme k institucionalistům (Udy 1970; Meyer, Rowan 1977), jsou organizace formovány vnějšími tlaky, které mají povahu normativní a hodnotovou. Proces byrokratizace pak nelze vysvětlit pouze tím, co se děje uvnitř dotčených organizací. Je zapotřebí vyjít z celkového klimatu širšího sociálního a politického prostředí společnosti, v níž organizace funguje. Touto cestou je obtížné postupovat, používáme-li kvantitativní empirické výzkumy. Ty operují s proměnnými typu velikost organizace, počet rovin dohledu, stupeň centralizace a podobně, nikoli s obtížně kvantifikovatelnými faktory širších historických a kulturních souvislostí.

Jako jedna z prvních studií, jež zohlednila význam vnějšího prostředí pro to, co se děje uvnitř organizací, bývá často uváděna již zmíněná práce Burnse a Stalkerů (1961). Autoři upozorňují na to, že uspořádání, které nazvali mechanickým a které se vyznačuje vysoce zbyrokratizovanou strukturou, se re-