

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 prestrukturovaný charakter kolektivního jednání a zároveň položit důraz na přirozenou lidskou snahu pokoušet se v každé situaci nezávislou volbou získat maximum toho, co je dosažitelné.

9
A. B. K. C.

Keller, J.: 715-124

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" zpochybnila sice prakticky všechny požadavky taylorismu, postupovala však nadále v jeho duchu v tom smyslu, že usilovala formulovat pravidla s univerzální platností vhodná pro jakýkoliv typ komplexních organizací. Pouze proti představě organizace jako striktní formální hierarchie ovládané ekonomickými principy byla postavena idea řízení jako sociálního procesu, byla vyzvednuta myšlenka konzultace, participace, konsensu podřízených. Vedle striktně vedené vertikální linie komunikace byl oceněn význam méně formalizované a rovnostářšější 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 Druckerových pracích vystupuje již zcela jiný aktér, než jaký odpovídal představám první fáze vědeckého řízení. Je to zaměstnanec, který chce kvalitně pracovat i bez všudypřítomného dozoru, jeho inovativní jednání vyrůstá z relativně značné autonomie, vstřícně odpovídá na zcela nedirektivně formulované požadavky manažmentu. Rozšíření původních východisek teorie řízení, jejich obohacení o prvky směru "human relations", o nové pohledy na organizované chování, a především o nové pohledy na povahu samotných organizací dává postupně od šedesátých let vzniknout nové fázi manažerské teorie označované jako systémový přístup.

7.1. Systémový přístup

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

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

Jednou z nevlivnějších prací, jež předznamenala systémový přístup k organizacím, se stala společná práce Daniela Katze a Roberta Kahna *Social Psychology of Organizations* (1966). Autoři v ní rozeznávají 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 strukturním 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 terciéru převažovat nad klasickými organizacemi výrobními a kdy podstatnou součástí "produkce" formální organizace se stává průzkum trhu a odhad možností uspokojit, či dokonce ovlivnit v daném sektoru společenskou poptávku.

Tomu odpovídá 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 neobyčejně aktualizuje otázku efektivity činnosti organizace a jejího měření.

7.2. Přístup kontingenční

Systémový přístup v teorii řízení klade důraz zároveň na fakt bohaté vnitřní diferenciaci formálních organizací a na klíčový význam oboustranného vztahu organizace – prostředí. Z tohoto dvojího důrazu pak vcelku logicky plyne přesvědčení, že neexistuje žádné 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 návodů na jedno použití vždy podle měnící se situace.

Právě literatura pojednávající o vztahu mezi organizací a prostředím mohla podobný přístup nejspíše 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 spočívat spíše v informování a radě než v předávání instrukcí a rozhodnutí. Zodpovědnost za svěřený úkol má v tomto typu organizace větší váhu než poslušnost a loajalita vůči osobám.

Na koncepci Burnse a Stalkera není nejobjevnější rozlišení dvou systémů řízení. To koresponduje velku 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 inspiračnější je důraz, jaký oba autoři kladou na skutečnost, že ani jeden z jimi popsaných systémů není sám o sobě ideální, každý vykazuje silná i slabá místa a je nutno prvky obou systémů vhodně kombinovat vždy podle měnících se okolností.

Ke stejným závěrům dospívá W. G. Bennis (1966). Při kritice koncepcí McGregora a Argyrise zpochybňuje Maslowovu tezi o existenci pevně dané hierarchie lidské motivace. Podle Bennisu variuje typ motivace především podle typu situace, v níž se daný člověk právě nachází. Proto se ani řídicí pracovníci nemohou spoléhat na univerzální účinnost jediné, byť nehumánnější techniky 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 nabýt takového rozsahu, že by to mohlo v některých případech vést až k popření rozhodnutí manažerů?

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

interpretativního paradigmatu zásadní důraz na indexikalitu veškerého dění ve společnosti, tedy právě na jeho vázanost na krajně proměnlivý a obtížně uchopitelný situační kontext. Není však příliš pravděpodobné, že by se teorie řízení nechala v tomto bodě inspirovat právě fenomenologií či etnometodologií. Dospěla ke svému zjištění kontextuální podmíněnosti veškerého dění v organizacích po své vlastní linii. Významnou úlohu přitom 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 manažmentu Rensise Likerta patří do tohoto proudu. Zobecňují se v nich závěry výzkumů vůdcovství podnikaných v průběhu padesátých let ve výzkumných střediscích v Michiganu, v Ohiu a v Harwardu. S jistými obměnami zde byly analyticky rozlišeny dva typy chování řídicích pracovníků. Jeden z nich upřednostňuje zájem o věcné aspekty výroby, o technické parametry řešeného úkolu, druhý klade větší důraz na potřeby a problémy zaměstnanců. Michiganské studie zjišťují, že paradoxně lepších výsledků, tedy vyšší produktivity dosahují právě manažeři,

kteří orientaci na zaměstnance upřednostňují před orientací čistě jen na výrobu.

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

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

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

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

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

Prioritní orientace na členy kolektivu a jen druhořadá pozornost věnovaná vlastnímu plnění úkolu je vhodná pro uskupení, která pre-

ferují přátelskou atmosféru a mohou si dovolit rovněž i přátelské pracovní tempo.

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

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

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

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

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

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

7.2.2. Orientace řízených zaměstnanců

Míra úspěšnosti řídicích pracovníků v organizaci není závislá pouze na stylu jejich řídicí práce, který by měl respektovat zvláštnosti 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 ne-svéprávné objekty řízení, které lze ke spolupráci motivovat jediné 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. Její používání kategorie neformálních vztahů bylo silně jednostranné. Tento koncept byl užíván, jako kdyby šlo vždy zásadně o kladné mezilidské sentimenty, které navíc zpravidla podporují organizační účinnost. Méně se již počítalo s tím, že neformální vztahy mohou mít i podoby nepřátelství, konfliktu, agrese a mohou organizační účinnost výrazně brzdit. Hledání opory výkonu v neformálních vztazích kalkulovalo pouze s jejich pozitivním významem. V principu byla tedy reakce na klasickou fázi vědy o řízení opět právě tak jednostranná jako kritizovaný taylorismus.

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

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

1. *Učedník*: Práce je vykonávána pod dohledem, vztahy k nové organizaci jsou relativně slabé, chybí dostatek prostoru i času pro silnější identifikaci.

2. *Kolega*: Je získána jistá míra nezávislosti, až dosud převládající podřízenost ustupuje vztahům rovnosti s druhými. Spolu s rozvojem schopnosti řešit problémy organizace se dostavuje dosud nepoznaná nutnost přejímat zodpovědnost, tím se vytvářejí předpoklady pro silnější identifikaci s organizací.

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

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

Radikální přehodnocení představ o jedné 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 odvedený výkon. Největším uznáním je pro něj uznání viditelné, ať již ve formě prémie, cen apod.

3. Typ preferující technickou kompetentnost: Dává přednost řešení technicky zajímavých problémů. S předchozím typem ho spojuje obliba 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 uznání má pro něj finanční podobu a podobu postupu do vyšších funkcí.

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

6. Typ orientovaný na službu: Chce pomáhat druhým bez ohledu na 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 soustředění 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.

Závěr

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

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

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

Kapitola 8

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 monotonii depersonalizované existence uvnitř vězení, a dále popisuje vzorce solidarity mezi vězňi ve vztahu k personálu dozorců. Rozebírá různé aspekty vězeňské disciplíny a způsoby adaptace na její požadavky u jednotlivých typů vězňů. Všimá si odlišností v postavení i způsobu uvažování 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

An examination of bureaucracy in modern organizations and its cultural setting in France. "This is what sociology should be like. . . a rich and fascinating book, a lesson to us all in its breadth, insight and daring." Cyril Sofer, *American Sociological Review*.

A brilliant sociologist demonstrates here that bureaucratic institutions need to be understood in terms of the cultural context in which they operate. His detailed examination of two forms of French public service shows that professional training and distortions alone cannot explain the rise of routine behavior and dysfunctional "vicious circles." The role of various bureaucratic systems appears to depend on the pattern of power relationships between groups and individuals.

" . . . the most original contribution to organization theory that has appeared for a long time. . . always making the reader think, forcing him to look at familiar ideas in a fresh, and often brilliant, light."—J. W. Grove, *New Society*.

Michel Crozier, director of the Centre de Sociologie des Organisations in Paris, is visiting professor of sociology and public administration at Harvard University.

A Phoenix Book published by The University of Chicago Press

the
bureaucratic
phenomenon

Michel Crozier