

Nový pohled na povahu organizací

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

6.1. Fenomén byrokracie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.1.1. Bludný kruh byrokracie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4) Ani sebeintenzivnějším přidáváním neosobních pravidel a upevněním centralizace rozhodování se nedaří odstranit všechny zdroje

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

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

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

6.1.2. Novost Crozierova přístupu

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.1.3. Crozierovo pojetí byrokratické osobnosti

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

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

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

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

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

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

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

6.1.4. Problém změny byrokratické organizace

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

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

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

Vývoj byrokratických organizací má tedy svůj pravidelný rytmus, ve kterém se střídají poměrně dlouhá období stability a narůstající krize systému s náhlými a krátkými obdobími změn. Obě fáze se přitom doplňují v tom smyslu, že obě jsou jen dvěma jevově odlišnými

momenty hlubšího procesu kontinuálního růstu neosobnosti a centralizace uvnitř byrokratického systému.

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

6.2. Zablokovaná společnost

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

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

V této souvislosti Crozier vyčleňuje dva hlavní znaky byrokratické správy:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.3. Aktér a systém

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

Autoři vycházejí z prostého faktu, že lidé jsou nuceni kolektivním úsilím řešit problémy, které před ně staví nutnost přežití v přírodním prostředí. Za tímto účelem si vytvářejí také organizace, tedy struktury, které mají umožnit koordinované jednání. Způsob, jímž jsou tvo-

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

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

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

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

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

růstu čistě technické účinnosti, jak předpokládá Max Weber. Dnešní podoba formálních organizací se vyvinula postupně ze snahy zachránit alespoň minimum výhod plynoucích z koordinace činností většího počtu lidí, zachránit jednou vzniklé organizace před egoistickými nároky jejich členů.

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

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

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

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

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

6.3.1. Zásady strategie jednání

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

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

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

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

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

6.3.2. Zdroje nejistoty

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

Při veškeré snaze o reglementaci co největšího počtu situací a o co nejužší centralizaci rozhodování zůstávají i v nejformálnějších 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 více moci svým držitelům přináší. Crozier rozlišuje 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 odbornou či funkční, která je nezbytná pro řízení organizace. Expert disponuje věděním, které mu umožňuje řešit jisté problémy, jež jsou významné pro chod organizace. Jestliže na jeho zásahu závisí chod určitého sektoru, může své vědění poskytovat za protislužbu, která mívá podobu jistých výhod či privilegií. Koneckonců platí, že prakticky každá osoba uvnitř organizace má pod svou kontrolou určité minimální zdroje nejistoty právě tohoto typu. Stačí, má-li minimální zkušenost s chodem organizace, uvážíme-li, že při jejím nahrazení jinou osobou je organizace nucena hradit výdaje na vyhledávání nových vhodných uchazečů.

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

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

molit informaci nezbytnou pro činnost jiných zaměstnanců či 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 zvláště charakteristický pro Crozierův způsob argumentace. Crozier popisuje vyjednávání a smlouvání, které bývá spjato s aplikací obecných pravidel na konkrétní případy. Obecně se připouští, konstatuje Crozier, že pravidla jsou prostředkem, který mají k dispozici nadřízení proto, aby dosáhli konformního jednání u svých podřízených. Tím, že pravidla podrobně vymezují, co mají podřízení činit, redukuje rozsah jejich volnosti a 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.

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

Analýza různých typů zdrojů nejistoty má Crozierovi umožnit proniknout za oficiální fasádu formálních organizací. Zkoumá, jakým způsobem aktéři využívají oblasti nejistoty pro své vlastní zájmy a jak se přitom snaží vnutit druhým co nejvíce ze svých vlastních cílů a orientací. Mapuje přitom paralelní mocenskou strukturu organizací souběžnou s tou, která je jako legitimní kodifikována v oficiálních organogramech.

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

6.3.3. Crozierův vztah k funkcionalismu a k interpretativní sociologii

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

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

tuji ani ne tak díky jednání svých členů, nýbrž spíše navzdory jejich jednání.

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

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

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

Odpověď lze najít v charakteru pravidel, jimiž se chod organizace řídí. Tato odpověď plyne ostatně z předchozích Crozierových úvah. Členové organizací se snaží využít pro své zájmy těch možností, které jim organizace poskytuje. Příhodné možnosti nalézají přitom přímo

ve struktuře organizací. Tyto možnosti jim organizace nenabízejí ze své dobré vůle. Jsou často právě důsledkem nedokonalých opatření, která byla dříve přijata s tím cílem, aby se členům organizace ve sledování jejich zájmů zabránilo.

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

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

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

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

6.3.4. Použitelnost konceptu hry pro studium organizací

V analýzách teoretiků organizace přežívají koncepty sociálních rolí a sociálních struktur jako dědictví strukturního funkcionalismu. Cro-

zier navrhuje nahradit tyto podle jeho názoru ne zcela adekvátní nástroje analýzy organizací konceptem hry.

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

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

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

v důsledku nárazových rozhodnutí, nýbrž nepozorovaně, v průběhu mnoha interakcí, kdy jsou odzkoušeny nejrůznější varianty vhodného jednání.

Hlavní přednost plynoucí z analýzy prováděné v termínech 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.

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 teorií 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-