

Profesní a sociálně politické orientace českých manažerů*

JAN VLÁČIL**

Sociologický ústav AV ČR, Praha

Professional and Socio-Political Orientations of Czech Managers

Abstract: The article presents findings on changes in 1. the social position and functions, 2. the mentality and „ideology“ of managers and 3. their intraorganizational coalitions with employees. Based on deep semi-structured interviews with 60 top and personal managers and 60 workers and Trade Union officials from large and medium-sized industrial enterprises, the results can be used to improve industrial relations within the societal transformation.

Sociologický časopis, 1995, Vol. 31 (No. 4: 435-447)

Následující text shrnuje poznatky kvalitativního šetření změn v postavení a orientaci nově se ustavujícího managementu. V jeho rámci provedli řešitelé v letech 1993-94 polostrukturované rozhovory s 60 vrcholovými a personálními manažery a stejným počtem odborových funkcionářů a řadových zaměstnanců velkých a středních průmyslových podniků. (Paralelně proběhlo též kvantitativní šetření výrobních dělníků.) Zjišťování postojů v komplementárních sociálních skupinách, působících v bezprostředním styku, má přispět k hlubšímu doplnění převládajícího makropohledu na společenskou transformaci. Na úrovni podniků byla jeho cílem nikoli reprezentativní deskripce, ale komparativní analýza výchozí situace, předběžná empiricky podložená konstrukce typů sociálně politické orientace a preferencí určitých forem industriálních vztahů i dále rozpracovávaná prognóza pravděpodobných změn takových stanovisek, spoluurčujících též celkovou společenskou atmosféru.

Změny v postavení, rekrutaci a roli manažerů

V předchozím režimu bylo postavení managementu determinováno především politicky. Z toho vyplývala jak jeho nedotknutelnost „zdola“, z výrobně ekonomického prostředí, tak jeho nejistota závislosti na stranické hierarchii. Nezbytnost autonomních rozhodnutí přitom narážela na celkovou atmosféru nedůvěry jak z pozic moci, tak z pozic podřízených. Postupná ztráta přesvědčivosti socialistické ideologie přinutila vedení státu zajišťovat si loajalitu dosazených manažerů výměnou za výrazně vyšší výdělků a rozhodovací pravomoci. Takto posilovaná orientace na zisk a výkon dále oslabil vědomí sounáležitosti s ostatními složkami nomenklatury. Jak dokazuje „historická paměť“ tehdejších šetření, manažeři se začali nezávisle na svém kádrově odvozeném postavení považovat za profesionály v anglosaském smyslu neutrálních odborníků, poskytujících

* Stat' prezentuje druhou část výsledků výzkumu „Industriální vztahy a sociálně politické orientace zaměstnanců a podnikatelů“ (grant GA ČR 403/93/1095). Navazuje na článek „Zaměstnanci, management a odbory“, *Sociologický časopis* 3/1994. Informace o realizaci a metodologii projektu viz [Vláčil 1995].

** Veškerou korespondenci zasílejte na adresu: PhDr. Jan Vláčil, CSc., Sociologický ústav AV ČR, Jilská 1, 110 00 Praha 1, tel. (02) 24 22 09 79, 93, 97, l. 242, fax (02) 24 22 02 78, e-mail indrel@earn.cvut.cz

standardní, sociálně nestranné služby, a za experty v technokratickém smyslu specialistů, zasluhujících si určitá privilegia.

Strategicko-politický význam podniku byl důležitější než jeho prosperita. Odměňování manažerů spíše než na produktivitě záviselo na jejich schopnostech vyjednávat s centrálními autoritami, změnit nebo využít státní regulaci ve prospěch „vlastní“ firmy. Nejistota postavení se tak spojovala s nejistotou udržení příjmů a dlouhodobého legálního zachování dosaženého bohatství. S růstem autonomie a pravomoci se objevuje potřeba být nejen politickým „správcem“ svěřeného podniku, ale plnoprávným nositelem ekonomické koncepce, konečného rozhodování a – ve vstupních představách často opomíjené – podnikatelské odpovědnosti. Manažeri také jako jedna z prvních sociálních skupin, spjatých se stávajícím režimem, zpochybňují dogmatické odmítání soukromého vlastnictví, individuální disponibility a transferu majetku.

Konflikt zájmů mezi managementem velkých podniků a byrokratickým aparátem centralizovaného státu patřil k významným zdrojům nespokojenosti, rezistence vůči diktátu „shora“ a přání systémové změny. Zatímco ideově politické požadavky a formulace ekonomických zájmů jiných sociálních skupin v té době teprve začínaly krystalizovat, vznikalo v prostředí podniků nové seskupení prosazující a – samozřejmě opět v součinnosti s částí nomenklatury – vzájemně zabezpečující vlastní cíle. Ředitelé se snaží proměnit v manažery západního typu, zbohatlíci usilují stát se kapitálovými vlastníky. Hypotézu, dle níž „rozhodující silou, která skolila socialismus, byl bytostný zájem ekonomických elit na tom, aby se socialistické podniky staly podniky kapitalistickými“ [Možný 1994], je ale nutno doplnit připomínkou, že až do samého pádu minulého režimu byli příslušníci takových elit vůči němu přinejmenším vnějškově zcela konformní.

Konverze předchozích kulturních vzorců adaptace vyvolala nově institucionalizované sociální akce s doposud neznámým dlouhodobým vyústěním. Překonání prvotní sociální izolace podnikatelů nulté či první generace, stejně jako proměna některých námezdních manažerů ve vlastníky nebo spoluvlastníky podniků, vytváří novou, relativně nezávislou – a z hlediska dalšího demokratického vývoje proto nezbytnou – politickou sílu. Status začínajících „živnostníků“ se mění v symbolicky silně zdůrazňovanou pozici úspěšných byznysmanů, původně atomizovaní manažeri a další solitérní ekonomičtí aktéři se proměňují v příslušníky podnikatelských svazů. Růst lobbyistické síly těchto svazů je postupně vymaňuje z kontrolního tlaku centrálních autorit. Personální propojení státní a ekonomické moci však přetrvává (a může směřovat, podobně jako v dalších dříve socialistických zemích, k systémovému ustavení určitých paternalisticko-klientelistických vztahů).

Zatímco tradiční solidarita dělníků je transformačními vlivy rozkládána a sama existence tohoto seskupení jako hegelovsko-marxovské třídy „pro sebe“ zpochybňována, dochází k formování nové „business class“, rodí se a upevňuje solidarita této vrstvy. Státní byrokracie má zájem na zachování centrální regulační moci, velké podniky na zachování dosavadního monopolního či dominantního, konkurenci omezujícího tržního postavení. Staré zájmové koalice usilují o udržení výsadních pozic. Negociace těchto nových sociálních partnerů formuluje jejich zájmy nikoli pouze jako konfliktní, ale také jako komplementární. (K mechanismům takového „sladování“ zájmů a nastolování sociální soudržnosti může patřit i většinou neprokazatelná, ale obecně předpokládaná korupce.) Skupiny vrcholových manažerů velkých podniků (zčásti nadále státních), soukromých podnikatelů, vyšších státních úředníků, finančníků a dalších velmi majetných a/nebo vlivných osob se tak dále propojují v „třídě“, která je ve smyslu sociálního

původu staronová, ale ve smyslu specifické motivace, hodnotových orientací a aspirací vskutku nová. Tato business class se tedy ustavuje nejen živelně, ale je též vytvářena jako určitá sociální konstrukce [Heuberger 1994] či skupinová sebe-konstrukce.

Manažeři byli na počátku ekonomicko-politické transformace spontánně odvolávání a volení stávkovými výbory, později dosazování nebo vyměňování tzv. zakladatelskými, státními nebo lokálními institucemi příslušných podniků. Vzhledem k minulosti byl jejich výběr značně odideologizován, brzy však začala působit též nová kvazipolitická kritéria. Při této rekrutaci se opakovaně ukazoval nedostatek alternativních uchazečů. (Totéž platilo i pro získávání nižšího managementu, jímž byli nadále pověřeni.)

Tato skutečnost zřejmě také patřila – spolu s osobními vztahy z minulosti – k hlavním příčinám toho, že zhruba dvě pětiny nynějších manažerů se rekrutují z ekonomické elity předchozího režimu. Počet jejich příslušníků, kteří „propadli“, je velmi nízký. Modální věk staronové ekonomické elity je 55, nové 45-49 let, což vyvrací představy o radikálním nástupu mladých, minulostí nezatížených a moderně kvalifikovaných manažerů. Do funkcí se naopak vrací starší střední generace, která se z politických důvodů nemohla prosadit v 80. letech. Nízké rozdíly ve vzdělání obou skupin neprokazují nomenklaturní zvýhodnění staronové elity, v nové elitě je však výraznější mezigenerační transfer kulturního kapitálu původních rodin. Politický kapitál těchto rodin je v obou skupinách nadprůměrný. Více než polovina nové elity byla již v roce 1989 ve vyšší řídicí funkci (téměř třetina řídila více útvarů). Třetina nové elity měla již v roce 1988 úzkou vazbu na tehdejší ekonomickou elitu [Tuček 1995].

Stará politická a nová ekonomická moc se transformují již v počátečním období privatizace – zejména v souvislosti s tzv. předprivatizačním syndromem [Vlašil 1994b]. Přeměnu politického kapitálu v ekonomický obvykle zprostředkovává v minulosti získaný sociální kapitál zkušeností a kontaktů. Starý management si zachovává své společenské pozice především právě na jeho základě. Často využívá možností horizontální mobility a přejímá funkci v jiné organizaci. V rámci podniku nezřídka usiluje o sebezáchovnou privatizaci typu „management buy out“. Spletnost meziosobních a skupinových vztahů výrazně ovlivňuje i nynější rekrutaci manažerů, přetrvávající nejednoznačnost pravidel ekonomické hry nadále limituje jejich rozhodovací možnosti.

Osazenstvo podniků by vesměs preferovalo personální obnovení managementu. Ojedinele, avšak s jistou příznačností se objevuje též přání návratu bývalého ředitele, který byl sice neoblíben, ale se svým sociálním kapitálem by údajně dokázal zajistit kontinuitu výroby, a tedy též navyklých pracovních požadavků. Většinový souhlas osazenstva s politikou voleného nebo jmenovaného managementu nicméně zakládá principiálně kooperativní vztahy. Společný zájem na reformě – přinejmenším v obecné mimopodnikové podobě – pomohl manažerům zčásti překonat nejistotu vzhledem k dosud nezažitým podmínkám tržního hospodářství.

Vrcholový management přejímal své funkce nebo byl do nich znovu dosazován ve velice složité situaci časově koincidujících požadavků celospolečenské systémové transformace a přežití celosvětové hospodářské recese. Zatímco standardní školy a příručky managementu se soustřeďují téměř výlučně na plánovanou a zevnitř řízenou organizační změnu, byli tito manažeři postaveni do značně turbulentního prostředí zpočátku téměř nepředvídatelných změn. Makroekonomická situace se sice brzy stabilizovala, ekonomická reforma na úrovni podniků však se všemi průvodními obtížemi pokračuje.

Restrukturace značné části podniků je dosud nedostatečná a její úspěšné dovršení zůstává hlavním úkolem jejich managementu.

Mentalita, „ideologie“ a chování manažerů

K hlavním bariérám probíhající restrukturace podniků patří – spolu se známými finančně technickými a legislativními limity – kvalifikační a osobnostní předpoklady manažerů (a jejich sociálních partnerů). Základní kritéria znalosti problémů podniku a vlastní koncepce jejich urychleného řešení nově ustavovaní manažeři vesměs splňují. Většina má i předchozí zkušenost s řízením a není v nové roli „ztracena“ [Child-Partridge 1982]. Ve výjimečných, „čítankových“ případech se v podniku, který jim byl svěřen, vyučili a stupni jeho řízení prošli „od píky“. Nedostatek zkušeností, potřebných v nových podmínkách, nicméně zahrnoval jak oblast právní regulace a principů financování, tak sféru meziosobních vztahů a vedení lidí. Nedostatek sebedůvěry vedl k využívání mnohdy pochybných a dodatečně kritizovaných služeb poradenských agentur. Sporná je i užitečnost některých rychlokursů, zprostředkujících západní poznatky, a schopnost jejich absolventů takové poznatky tvořivě aplikovat v odlišném sociokulturním prostředí. Přirozená prvotní neznalost trhů a pravidel odbytu ve vyspělých zemích, konkurence a jejich metod, se u většiny manažerů projevovala i při často neúspěšných jednáních se zahraničními partnery.

Orientace na turbulentní vnější prostředí měla za následek počáteční podceňování vnitroorganizačních problémů. Potřeba zajistit přežití podniku při odbytové krizi a řetězové insolventnosti vedla k tendencím oddalovat restrukturaci, popř. omezit ji na pouhé mechanické přerozdělení původní firmy. Reorientace výroby a marketing nebyly chápány jako výchozí komplementární prostředky zabezpečení potřebných zdrojů. („Luxus marketingu si dovolíme až po odprodání nynějších výrobků.“) Stejně tak byl odkládán úkol zajištění příslušně kvalifikovaných „lidských zdrojů“. (Se zdiskreditovanými kádrovými útvary byla nezřídka rušena i personalistika). Výhodou se naopak ukázala schopnost improvizace, získaná většinou na střední úrovni řízení v podmínkách nedostatkové ekonomiky socialismu a umožňující zvládnout též chaotické změny nynějších dodavatelско-odběratelských vztahů.

Změna v postavení a úkolech manažerů se projevila ve zcela nových nárocích na jejich myšlení a chování. K nim patří zejména ideálnětypická, u části respondentů nicméně alespoň v zárodečné podobě zjišťovaná reorientace:

- od poslušnosti vůči diktátu iracionálního státního plánu a nekompetentním stranickým rozhodnutím na individuální sebeprosazení, koncepční tvořivost, flexibilitu, ochotu přijímat přirozené riziko a nést za svá rozhodnutí osobní zodpovědnost,
- od bilancující kalkulace dosahovaných výsledků a pouhého reaktivního řešení operativních problémů k ambicioznější vizi organizačního rozvoje a jeho dlouhodobé strategii,
- od přesouvání odpovědnosti na nadřízené státní instituce a intervenující politické orgány k nové dělbě pravomocí uvnitř podniku (narážející ovšem na neochotu velké části podřízených takovou odpovědnost převzít),
- od hierarchicky autoritativního, dříve kolektivistického a nyní nejčastěji paternalistického k participativnímu stylu řízení,
- od vyhýbání se sociálním konfliktům k principiálnímu řešení problémů a překonávání konfliktů ve prospěch implementované strategie a stanovené „mise“ firmy,

- od snahy získat – nezřídka podbízivým, autoritu snižujícím způsobem – podporu osazenstva, popř. jeho sympatie, k meritokratickému uplatňování požadavků zvýšeného výkonu,
- od požadavku loajality podřízených k vlastní osobě k podpoře jejich existenční nebo prestižní identifikace s firmou,
- od technické orientace na výrobu, její minimální zajištění nebo racionalizaci k sociální orientaci na „lidský kapitál“ podniku, organizační inovace, zefektivnění práce apod. a k marketingové orientaci na trh a zákazníka,
- od kulturně zakotvené tradiční skromnosti (nebo jejího protipólu – arogance neodborníka) k sebevědomému vystupování a komunikačně zvládanému obchodnímu jednání, navazování osobních kontaktů a budování nebo oživení potřebné firemní image.

Změny v orientaci lze analyzovat též pomocí konceptu manažerské mentality [Eberwein-Tholen 1990]. Tento přístup v současnosti zahrnuje jevy přesahující rámec tradičního sociálně psychologického zkoumání, hromadně se vyskytující, společenské dění výrazně ovlivňující a sociologicky proto relevantní. V rámci takové hypoteticky předpokládané a sociálně zřejmě dále diferencované mentality lze u zkoumaných manažerů např. postihnout aktuální tendence k:

- užívání svěřené moci spíše k účelům osobní dominance než k transformaci [Wartenberg 1990] a integraci organizačních struktur,
- zdůvodňování zdánlivé potřeby dalšího posilování vlastní rozhodovací suverenity spíše odkazem na rezistenci podřízených [Jermier-Knights-Nord 1994] než na nedostatečnou legitimizaci moci, která tuto rezistenci vyvolává,
- autoritativnímu vystupování, které je spíše než návyky z minulosti vyvoláváno manažerskou ne zkušeností a nejistotou nového postavení,
- vyžadování poslušnosti, které je nadřazováno souběžným požadavkům iniciativy a odpovědné autonomie ze strany podřízených,
- rigidnímu lpění na převzatém tradičním, taylorismem poznamenaném systému organizace výroby a s ním spjatých pracovních stereotypech,
- setrvávání na (obvykle mylném) předpokladu, že vlastní ambicióznost, soutěživost a frustrační tolerance je sdílena též většinou podřízených,
- setrvávání v představě, že aktuální nezáměr podřízených o účast na řešení problémů pracoviště ospravedlňuje celkové (dle sociálně ekonomické zkušenosti stejně mylné) podceňování participace.

Tyto tendence ukazují, že rozpor mezi požadavky profesní reorientace a postupně se měnící mentalitou manažerů ještě zdaleka není překonán.

Manažerská mentalita produkuje též určité typy proklamovaného sebepojetí, zdůrazňujícího některé aspekty organizační nezbytnosti řídicích aktivit a označitelného jako specifická manažerská ideologie [Alvesson 1987]. K těmto jen velmi zhruba rozlišitelným typům patří u českých manažerů zjišťovaná argumentace:

- technokratická, legitimizující manažerskou dominanci potřebou efektivity, prosazování výkonových principů a racionálního hierarchického řádu,

- profesionální (v užším smyslu „manažerská“), legitimizující autoritu integrací zájmů na základě neutrálních funkčních imperativů, limitovaného osobního vlivu a vysoké sociální odpovědnosti,
- elitistická, operující „uměním vést“ jako kompetencí, která zajišťuje uspokojení potřeb osazenstva, harmonizuje vzniklé konflikty a zasluhuje tedy určitá privilegia.

Uvedené ideologie se zčásti překrývají s převažující orientací na kontrolu, kooperaci nebo řízení konfliktů [Laurent 1985]. Všechny vycházejí z weberovsko-mertonovského, ideálně typického předpokladu, že formalizovaná personální kategorizace a algoritmizovaná řídicí procedura zajišťují nejefektivnější, věcně neosobní a občansko-právně nestranný přístup k podřízeným. (Byrokratický model řízení se zde však poněkud prolíná s charismatickým.) Jako „impression management“ mohou sloužit sebestylizaci [Giacalone, Rosenfeld 1991] staronového managementu nebo být naopak „třídně“ skrývány [Kellner, Heuberger 1991]. U nového domácího i zahraničního managementu je jim též společná – jinými autory v této paralele nepovšimnutá – příznačná podobnost argumentaci historických kolonizátorů o nezbytnosti vnesení civilizačního řádu do nedisciplinovaného rozvojového prostředí.

Nároky na zvýšený výkon podřízených mohou být doprovázeny vlastní manažerskou laxností, způsobenou např. jinými podnikatelskými aktivitami a diskreditující je v očích osazenstva. Princip nestranného meritokratického posuzování pracovníků je narušován osobními preferencemi a emocionálně vyhraněnými situacemi. Světonázorová autostylizace (např. vypjatý antikomunismus těch, kteří v minulém režimu požívali neobvyklých výhod) může mít ve „zviditelněném“ postavení pouze účelovou funkci obrany. Proklamovaný příklon k určité politické nebo manažerské ideologii i převažující, s tímto příklonem spjatá mentalita se projevují v mnohdy konzistentních sociálně politických stanoviscích (např. v příslovečném požadavku vlády „tvrdé ruky“). Rétorika se však nemusí krýt s reálně pragmatickým chováním. To obvykle v podnicích vychází – stejně jako ve vysoké politice – ze stále nezbytnější kalkulace sociální únosnosti prováděných opatření.

Pro účely základní klasifikace sociálně politických postojů, zjišťovaných v podnicích, byla jako nejprůměrnější zvolena dichotomie „paternalismus-liberalismus“. I v této dimenzi je ale logika manažerských názorů narušována kontextuálními proměnnými podnikové situace a vzájemných vztahů sociálních partnerů [Vláčil 1994a]. Opakující se paternalistické volání po korektivních a podpůrných intervencích státu, zejména po centrálním vyrovnávání hospodářských podmínek jednotlivých podniků, ochraně před zahraniční konkurencí, podpoře exportu, státních dotací, půjčkách a garancích, je v rozporu se současně hlášenými liberalistickými principy meritokratismu, mezi- a vnitropodnikové konkurence, individualizovaných kontraktů, odměn a industriálních vztahů. Organizační paternalismus se v těchto stanoviscích znovu propojuje s etatismem, jinak stejnými respondenty v obecnosti a zásadně, z pozic liberalismu odmítaným. Kontradiktoričnost liberalistické rétoriky, požadující státní dirigismus, je zjišťována jinými výzkumy [Možný 1995].

V konkrétních empiricky zjišťovaných postojích manažerů k úloze odborů a státu lze nicméně ideálnětypicky rozlišit či modelově rekonstruovat spíše liberalistickou a spíše paternalistickou orientaci. Reakce na aktuální problémy, popř. autostylizace, většinou narušují konzistentnost stanovisek, ukazují však základní typy argumentů, z nichž je možné vysuzovat i další chování manažerů v blízké budoucnosti. Pro liberalistickou ori-

entaci je např. příznačné vidění zdroje problémů a jejich řešení v nejbližším, osobně ovlivnitelném okolí (internal locus of control), pro paternalistickou naopak ve vzdálenějším a neovlivnitelném podnikovém prostředí (external locus). To je přirozeně spjata s tendencí připisovat (attribution) úspěch či nezdar kontrolovatelným nebo nekontrolovatelným, vnitřním nebo vnějším faktorům.

Podle názoru liberalisticky orientovaných manažerů se dosavadní sociální smír již dlouho neudrží a napětí ve společnosti poroste zejména v důsledu meritokratické polarizace pracovní síly. Jiní obdobně orientovaní manažeři naopak předpokládají zachování sociálního smíru s argumentací, že se jim právě v „jejich“ podnicích podaří donutit odbory k ústupkům. Část paternalisticky orientovaných manažerů zdůvodňuje neudržitelnost sociálního smíru chybnou sociální politikou státu, další část naopak spoléhá na jeho udržení v důsledku působení tripartity. Liberalističtí manažeři nepovažují z výše uvedených důvodů odbory za nezbytnou součást demokratické společnosti s přímým nebo nepřímým odkazem na thatcherismus, paternalističtí manažeři se k této otázce příznačně nevyjadřují. Dle prvních omezují odbory zejména konkurenceschopnost, dle druhých jsou prostě institucionálním zlem. Za potřebnou záruku pracovních a zaměstnaneckých práv je liberálové nepovažují vzhledem k preferenci individuálních smluv, paternalisté s odkazem na legislativní řešitelnost této otázky. O tom, že odbory neposkytují žádné výhody a není tedy důvod se v nich organizovat, je opět shodně přesvědčena část liberálů i paternalistů – první ovšem poukazují na možnost poskytování určitých výhod zaměstnavatelem, druzí státem. Další část obou skupin naproti tomu považuje výhody, poskytované odbory, za nadměrné a nepřiměřené „výdobytky socialismu“.

O tom, že odbory postupují vůči managementu a zaměstnavatelům málo razantně, je (narozdíl od dělníků) přesvědčena jen malá část liberalisticky orientovaných manažerů, postrádajících v podniku reprezentativního partnera. Většina liberálů a všichni paternalisté považují naopak požadavky odborů za maximalistické. Na tom, že odbory při současných pravomocech nemohou zaměstnancům dostatečně pomáhat, se rovněž shoduje jen malá část liberálů, zatímco všichni ostatní manažeři je považují za stále ještě velmi silné. Vnitroorganizační demokracii odmítají liberálové s argumentem narušení svobody podnikání a výkonového principu, paternalisté s argumentem narušení manažerské autority a pracovní disciplíny, většinou spojovaného s odkazem demokracie do mezí veřejného života. Participativní účast řadových pracovníků na řízení připouštějí jen někteří liberálové, prosazující týmovou práci, a paternalisté, ochotní vyslechnout názory podřízených, ale nikoli se jimi nutně řídit (Mitsprache). Odmítají ji jak liberálové se silnou sebedůvěrou, tak paternalisté se známým argumentem vlastní nenahraditelné kompetence (tabulka 1).

S tím, že rovné šance přístupu na trh má občanům zajišťovat stát, souhlasí, ve smyslu nastolení fair play, jak část liberalisticky orientovaných, tak, s poukazem na vlastní raison d'être právního státu, část paternalisticky orientovaných manažerů. Liberálové, kteří s tím nesouhlasí, očekávají spravedlivé, státní zásahy nahrazující působení neviditelné ruky trhu. Paternalisté v tomto smyslu odkazují na funkce rodiny a dalších institucí. Žádný rozpor mezi principy trhu a sociální spravedlnosti nespátřují ani liberálové, kteří je naopak ztotožňují, ani paternalisté, kteří jejich spojení vidí v zavedení sociálně tržního hospodářství. (Diskuse o něm je ovšem v důsledku rozporných světónázorových stanovisek značně konfušní.) S tím, že lidská práva zahrnují i sociální ochranu občana, liberálové stejně často souhlasí i nesouhlasí s dvojznačným argumen-

tem, že tak se má dít výlučně mimo podnikovou sféru. Paternalisté s tím souhlasí jako s další základní funkcí státu. Obdobně s požadavkem solidarity s ekonomicky slabšími spoluobčany liberálové souhlasí pro mimopodnikovou sféru nebo nesouhlasí s poukazem na odpovědnost každého za vlastní osud. Pro stoupence opačné orientace je solidarita naopak konstitutivní složkou paternalismu.

Korigování nadměrných tržních příjmů ze strany státu přirozeně zcela, ve smyslu friedmannovského neoliberalismu, odmítají takto orientovaní manažeři. Paternalisté je naopak připouštějí, zvláště pokud by se týkaly jiných subjektů podnikání. S tím, že stát má vytvářet jistoty proti hospodářským a sociálním rizikům, liberálové nesouhlasí s poukazem na samozřejmost podnikatelského rizika, paternalisté v tom naopak spatřují další základní funkci asistenčního státu. Liberálové připouštějí, že sociální spravedlnost je v rozporu s individuální svobodou podnikání. Jejich argumentem je, že taková spravedlnost je vlastně nespravedlivým omezením. Paternalisté naopak považují sociální spravedlnost za nutný institucionální rámec podnikání (tabulka 2).

Pouze v posledních třech stanoviscích se tedy liberalisticky a paternalisticky orientovaní manažeři diametrálně liší. Zásadní rozdílnost jejich ostatních argumentů i to, že se vyskytují opakovaně a s jistou tendencí k setrvalosti, však ukazuje na sociálně významnou názorovou diferenciaci této skupiny, podmiňující též rozdílné styly řízení, sociální klima, strategii a kulturu firmy apod. Ještě důležitější je, že zjištěné postoje manažerů jsou většinou protikladné mínění jejich sociálních partnerů – dělníků, odborových funkcionářů i státních úředníků. V blízké budoucnosti může tento fakt rozhodujícím způsobem ovlivňovat jejich dialog („dialog“), jejich vzájemné každodenní chování a institucionalizované i neinstitucionalizované vztahy.

Vnitropodnikové koalice a sociální partnerství

Na rozdíl od jiných srovnatelných zemí [Lungwitz, Preusche 1994] nebyl český management vystaven silné nedůvěře veřejnosti, včetně sociologů. U zahraničních odborníků se spíše než podezření z nepřekonatelné rigidity a nadměrného autoritářství objevily obavy z odborné „obsolescence“ [Shama 1993] v oblasti řízení lidských zdrojů a nedostatečné, pro „vězně minulosti“ [Osborn 1992] nesnadno osvojitelné orientace na trh a zákazníka. Více než noví vlastníci omezuje rozhodovací prostor strategického managementu nedostatek prostředků. Nynější chování manažerů, často vyjadřujících zklamání z nedostatečné racionality tržního prostředí, připomíná americkou reakci na „stagflaci“ 70. let.

Projevy rezignace manažerů jsou obdobou již dříve zjišťovaných [Vláčil 1994a, 1994b] postojů značné části řadových pracovníků. Pocit nejistoty, ohrožení či ztráty perspektiv zřejmě v některých případech začíná ovlivňovat vzájemné chování všech podnikových partnerů. Sociální percepce stávajících hospodářských problémů a kolektivní reinterpretace životních očekávání modifikuje hodnotově zakotvené představy o vertikální kooperaci. Může vyvolávat skepsi vůči probíhající transformaci („vlastně se nic nezměnilo“), vést k další krystalizaci a polarizaci politických stanovisek i k preferencím opozice či příklonu k autoritářským tendencím.

Nástup zahraničního managementu v joint ventures a podnicích vlastněných výhradně cizím kapitálem přinesl potřebné „know how“, ale zároveň učinil přebytečnými a v očích osazenstva zdiskreditoval ty členy českého vedení („loutky“), kteří na ně příliš pasivně a nepřizpůsobivě spoléhali. Oslabil pozice, perspektivy a očekávanou iniciativu dalších vedoucích, mnohdy ale také podpořil a v tandemech se zahraničními specialisty

využil jako znalce místních poměrů „staré struktury“. Znovu se objevují rozporné situace mocenského zadržování informací a „podkopávání“ vlastních pozic, nerovnoprávného postavení vůči zahraničním partnerům, připomínající bývalou podřízenost politickým funkcionářům, i vnitropodnikové koheze elit apod. Zahraniční management zracionalizoval organizaci práce, ale svým chováním často vyvolal nespokojenost a hostilitu osazenstva, vyplývající ovšem spíše ze zklamání než z xenofobie. Potvrdil tak poznatky o zásadním významu sociokulturně podmíněných diferencí ve vzájemné vzdálenosti mocenských pozic, snahách vyhnout se riziku a nejistotě, míře individualismu a schopnosti sebezprosažení a poměru rozhodnosti, výkonnosti, meziosobní konkurence k solidaritě, přátelským vztahům apod. [Hofstede 1991].

V našich podmínkách působí nejrozporněji vztah k moci a riziku [Mazálková 1994]. České části managementu umožňuje jak znovu se zbavovat odpovědnosti za nepopulární opatření tradičním odkazem na rozhodnutí „vyšších míst“, tak vytvářet obraz nepřítelů, ohrožujícího zaměstnance „zvenčí“ [Hradecká 1994], a vytvářet proti němu neformální koalice s osazenstvem. I v případech, kdy po vyjasnění zájmů mohou vznikat koalice managementu a osazenstva také proti českým vlastníkům, bude zřejmě hrát významnou roli vzájemná znalost zúčastněných skupin. Vliv sociální distance se samozřejmě projevuje i v ryze českých podnicích. Dělníci důvěřují více bližším než výše postaveným manažerům. Manažeři zřejmě i z tohoto sociálně psychologického důvodu dávají přednost jednání s odborovými funkcionáři podniku před uzavíráním vyšších kolektivních smluv s odborovými svazy. („Nebudeme hrát divadlo jen pro pány z dalekého bílého domu.“) Zejména v souvislosti s touto aktuální otázkou také dochází k další mobilizaci a polarizaci sociálně politických stanovisek.

Dle převažujícího názoru manažerů a dalších členů podnikatelských svazů se odboroví funkcionáři na podnicích chtějí při těchto jednáních profilovat vůči členské základně a zároveň zůstat dostatečně vstřícní vůči zaměstnavatelům. Tím je limitována i jejich podpora aparátu a politice nadřazených odborových svazů. Odmítnutí některých podnikatelských svazů v dohledné době o plošném rozšíření kolektivních dohod na celá odvětví vůbec vyjednávat nevyvolalo na podnicích výraznější sociální neklid. Opačné názory ze strany manažerů však upozorňují na výhody, které by takové dohody měly pro vyrovnání výrobních podmínek zaměstnavatelů a jejich ochranu před další radikalizací odborářských požadavků.

Ve vztazích k odborům je jejich potřebnost přiznávána vzhledem k zajišťování sociálního smíru, řešení, popř. přenášení organizačních problémů nebo formování zájmových koalic vůči majiteli či zahraniční části managementu. Účelový pragmatismus přitom dosud převažuje nad tendencemi k sociálnímu partnerství. O nepotřebnosti odborů [Rutland 1994] je naproti tomu argumentováno buď vzhledem k jejich zpochybňovanému celospolečenskému významu instituce reprezentující zaměstnanecké zájmy („politický přežitek“), nebo vzhledem k zakoušené či jen předpokládané nekompetentnosti jejich zastoupení na podnikové úrovni. Nesouhlas s konkrétní politikou odborů je často spjat s averzí vůči vedení a aparátu jejich svazů.

Manažeři vystupují z odborových organizací („jsme již každý na jiném břehu“), ale zároveň jsou přesvědčeni, že podnikové odbory by jim v zájmu osazenstva měly pomáhat. Část z nich zastává názor, že odbory by měly působit „za branou podniku“ (především regionálně), téměř 40 % je však považuje za potřebného, transparentnost industriálních vztahů zajišťujícího partnera v podniku. V joint ventures a cizích firmách jsou tyto názory bezprostředně ovlivněny zvyklostmi zahraničního vlastníka a liší se po-

dle jeho vztahu k odborům v mateřské zemi. Nepřátelský postoj manažerů k odborům se vyskytuje především ve velkých podnicích, jejichž odborové organizace ovlivňují veřejné mínění. Industriální vztahy se mohou zhoršovat též v důsledku kompetenčních či prestižních sporů, informací sdělovacích prostředků apod. [Vláčil 1994a]. Ve výjimečných případech ustavení podnikové rady zaměstnanců, působící paralelně s odborovou organizací, se odbory snaží získat podporu managementu a ten naopak je oslabit přímým kontaktem s osazenstvem.

Zájmové koalice českého managementu s osazenstvem proti zahraničnímu partnerovi i manažerů s odborovou organizací podniku proti odborovým svazům mohou mít dočasný charakter, ale mohou též představovat zárodek perspektivního trvalejšího sociálního partnerství. Taková hypotéza může být podložena i následujícími závěry: Sociálně politická orientace je většinou vyjadřována v konkrétních situacích, např. kolektivního vyjednávání. (Typy názorů či argumentů se nemusí krýt s osobnostními a profesními rysy nebo konzistentními vzory pracovního chování a politických preferencí.) Manažerské orientace jsou v zásadě symetrickým opakem paralelně zjišťovaných orientací výrobních dělníků [Hradecká 1995]. Jistá inkonzistence v liberalisticko-paternalistické dimenzi stanovisek jak manažerů, tak i dělníků, nemusí být nutně chápána jen jako schizoidní postsocialistické „rozdvojení osobnosti“. Může totiž prostě reflektovat nekonzistentní situaci a zároveň představovat zcela pragmatickou a pochopitelně eklektickou reakci na tuto situaci. (Sociálně psychologické teorie kognitivní disonance, balance a reintegrace postojů umožňují alespoň zčásti predikovat její postupné překonání.) Právě stávající, empiricky ověřovaná inkonzistence stanovisek v obou skupinách zkoumaných sociálních partnerů může však také – ve značně optimistickém pohledu do budoucnosti – prohlubovat obdobnou sociální percepci, zakládat společné způsoby hledání oboustranně přijatelných kompromisů, upevňovat dosavadní sociální smír a směřovat k zmíněnému partnerství. Přinejmenším může ale také sloužit jako jedno z vysvětlení nynější sociální „odolnosti“ českého průmyslu, sledované zahraničními odborníky s překvapením i skepsí. Hlubší zájmové i hodnotové základy partnerských koalic, včetně např. změn sociálních zdrojů meziskupinového konsensu, sociální konstrukce sdílených relevantních motivů a rozhodovacích struktur apod., jsou též předmětem dalšího výzkumu.

Tabulka 1. Názory manažerů na odbory

ODBORY		LIBERAL	PATERNAL
Ek. brzda	ano	konkurence	inst. zlo
Prvek dem.	ne	Thatcher	
Prac. práva	ne	ind. kontrakty	legislativa
Žádné výhody	ano	zaměstnavatel	stát
	ne	„výdobytky“	„výdobytky“
Malá razantnost	ano	není partner	
	ne	max. požadavky	max. požadavky
Bezmocnost	ano	norm. přání	
	ne	příliš silné	příliš silné
Org. dem.	ne	podnikání	disciplína
Participace	ano	tým	Mitsprache
	ne	sebedůvěra	kompetence
Smír neudržitelný	ano	polarizace	státní politika
	ne	ústup odborů	tripartita

Tabulka 2. Názory manažerů na stát

STÁT		LIBERAL	PATERNAL
Korekce	ano		jiných sub.
	ne	Friedmann	
Šance	ano	fair play	etatismus
	ne	trh	rodina
Jistoty	ano		st. asistence
	ne	riziko	
Trh vs. sprav.	ne	tržní hosp.	soc.tržní hosp.
Soc. práva	ano	mimo podnik	
Sprav. vs. podnikání	ano	nesprav. limit	
	ne		inst. rámec
Solidarita	ano	mimo podnik	paternalismus
	ne	ind. úspěch	

JAN VLÁČIL absolvoval filozofii, psychologii a sociologii na FF UK a studijní pobyty na univerzitách v Heidelbergu, Hamburgu, Brémách, Miláně a Mnichově. Od roku 1967 pracuje v Sociologickém ústavu (ÚFS) AV. Zabývá se problematikou práce, organizace, řízení a industriálních vztahů. K hlavním publikacím patří v této souvislosti stati v Sociologickém časopise a kapitoly v knihách Sociologia del Lavoro (Milano 1994) a Industrielle Beziehungen in Ost und West (München 1995).

Literatura

- Alvesson, M. 1987. *Organization Theory and Technocratic Consciousness: Rationality, Ideology and Quality of Work*. New York: De Gruyter.
- Child, J., B. Partridge 1982. *Lost Managers. Supervisors in Industry and Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ganter, H. D., G. Schienstock (Hg.) 1993. *Management aus soziologischer Sicht*. Wiesbaden: Gabler.

- Eberwein, W., J. Tholen 1990. *Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik*. Frankfurt/M.: Campus.
- Giacalone, R. A., P. Rosenfeld 1991. *Applied Impression Management. How Image-Making Affects Managerial Decisions*. London: Sage.
- Hentze, J., K. Lindert, 1992. *Manager im Vergleich. Daten aus Deutschland und Osteuropa*. Stuttgart: Haupt.
- Heuberger, F. W. 1994. *On the Social Construction and Formation of a New Business Class. Research Project*. Nepublikováno.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations – Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hradecká, I. 1994. „Specific Features of Czech Privatized Enterprises with Foreign Capital Participation.“ In *Large-Scale Privatization: Social Conflict and Consensus*, ed. J. Vlášil, I. Hradecká, I. Mazálková. Working Papers 8. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Hradecká, I. 1995. „Výrobní dělníci, industriální vztahy a sociální politika: Základní orientace a postoje.“ *Sociologický časopis* 31: 485-499.
- Jermier, J., D. Knights, W. Nord (ed.) 1994. *Resistance and Power in Organizations*. London: Routledge.
- Kellner, H., F. W. Heuberger 1991. *The Hidden Technocrats. The New Class and New Capitalism*. Plymouth: Transaction Publishers.
- Laurent, A. 1985. *The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management*. London: Blackwell.
- Lungwitz, R., E. Preusche 1994. „Mängelwesen und Diktator? Ostdeutsche Industriemanager als Akteure betrieblicher Transformationsprozesse.“ *Industrielle Beziehungen* 1: 219-238.
- Mazálková, I. 1994. „Role managementu při formování pracovních vztahů v privatizovaných podnicích.“ *Sociologický časopis* 30: 361-372.
- Možný, I. 1994. „Šance pro normální společnost – autonomní sebevědomí a étos služby ve správě i v politice.“ *Lidové noviny* 17. 11.
- Možný, I. et al. 1995. *Social Consequences of a Change in Ownership*. Brno: Spisy Masarykovy Univerzity 306.
- Myritz, R. (Hg.) 1992. *Manager in Ostdeutschland*. Köln: Deutscher Instituts – Verlag.
- Osborn, L. 1992. „The CzechMate Project: A Report and Recommendations Relevant to the State of Art and Science of Marketing in the Czech and Slovak Federal Republics.“ American Marketing Association.
- Preusche, E. 1993. *Ostdeutsches Management im betrieblichen Transformationsprozess*. Chemnitz: WISOC.
- Rutland, P. 1994. *Thatcherism, Czech Style: Transition to Capitalism in the Czech Republic*. Telos.
- Shama, A. 1993. „Management under Fire: The Transformation of Managers in the Soviet Union and Eastern Europe.“ *Academy of Management Executive* 1.
- Tuček, M. 1995. „Zpráva o stavu elit v České republice v roce 1994. Přehled výsledků národní části šetření Sociální stratifikace ve východní Evropě po roce 1989.“ Nepublikováno.
- Vlašil, J. 1994a. „Zaměstnanci, management, odbory: Industriální vztahy v privatizovaných podnicích.“ *Sociologický časopis* 30: 344-360.
- Vlašil, J. 1994b. „Social Conflicts and Industrial Relations in the Privatized Czech Enterprises.“ In *Large-Scale Privatization: Social Conflict and Consensus*. Working Papers 8. Praha: Sociologický ústav AV ČR.

- Vlášil, J. 1995. „Několik informací o realizaci projektu a metodologických zkušenostech z kvalitativního výzkumu podniků.“ In *Industriální vztahy a sociálně politické orientace českých dělníků a manažerů*. Working Papers 6. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Wartenberg, T. E. 1990. *The Forms of Power: From Domination to Transformation*. Philadelphia: Temple University Press.

Summary

Changes in the position and recruitment methods of the new or so-called „old-new“ Czech managers have also led to changes in their professional and socio-political orientation. Instead of being secondary „nomenclatura cadres“ the managers are becoming self-leading experts, co-owners of enterprises and members of entrepreneur lobbying associations. As representatives of the new economic elite or business class, they form a relatively independent, (and, from the point of view of the development of democracy), necessary social power.

In a situation where coinciding demands arising from the systemic transformation and the enterprises' survival during the economic recession, managerial reactions to the turbulent environment prevailed over the intraorganizational problem solutions. The consistent restructuring, securing of necessary qualified human resources as well as the prospective production and marketing strategy were and in many cases have, up till now, been underestimated. New claims require a reorientation toward conceptual creativity, the assumption of entrepreneurial responsibility, flexibility, meritocracy, the delegation of power, participative decision-making, nonauthoritative conflict-solution and so on.

Managerial mentality, „ideology“, self-styling and rhetoric occur in either liberalistic or paternalistic and etatistic value orientations. The socio-political argumentation adopted by managers is mostly symmetrically opposed to the parallel investigated workers' attitudes and may strongly influence their mutual behavior, vertical cooperation, industrial relations, economic achievements as well as the social climate of enterprises and, indeed, society as a whole in the near future.

Managers criticize the politics of the Trade Unions, but regard their enterprise officials mostly as necessary, although unfortunately not always sufficiently competent representatives of the staff. The arrival of foreign capital and management have disclosed the socio-cultural differences in relations toward power and risk. Changing social reflections and distances has led to the emergence of diverse intraorganizational coalitions among the Czech managers, TUs officials and workers, which could form the germ of a future social partnership.

