

Tato stať má být pokusem o vytvoření rámcové koncepce pro empirická zkoumání společensky podstatných okolností a způsobů chování z hlediska sociologie práce.

I. „Organizace“ jako sociologická instituce

Organizace je zde chápána jakožto instituce a má být zpřístupněna sociologickému zkoumání v podmínkách vysoce industrializované společnosti, což je pro NDR charakteristické. Ukazuje se, jak nutná je sociologická teorie organizace (která dosud chybí) jakožto podklad pro vědecké řízení hospodářství. Sociologický rozbor organizace není totožný se všeobecným rozbohem organizace, k němuž však rozhodujícím způsobem přispívá. Při tomto východisku nechápu organizaci pouze jako jev sociologický; organizace však zahrnuje mnoho sociologických jevů, které je nutno zkoumat zvlášť. Moderní socialistická průmyslová společnost je tak proorganizována, že se skládá z množství institucí, které lze obecně označit jako organizace. Prozkoumat tento jev organizace je úkolem marxistické sociologie.

Sociologie vychází ze sociálně ekonomických změn ve společnosti, z vývoje produktivních sil a jejich působení na společenskou strukturu. V oblasti sociologie práce se snaží zdůvodnit zákonitou souvislost mezi sociálně ekonomickou strukturou společenských tříd a vrstev a strukturou zaměstnání, povolání a vzdělání v podmínkách vědeckotechnického vývoje. Sociologický rozbor organizace se jeví pro řešení této problematiky obzvlášť vhodným.

Při tom se berou v úvahu výsledky zkoumání sociálně ekonomické struktury

společnosti a změn této struktury. Zároveň jsou zpracovávány s tím související strukturální změny chování, výsledky sociologického výzkumu skupin. Sociologický rozbor organizace přispívá k budování a dobudování teorie sociální mobility, sociologické teorie skupin a chování.

Sociologie organizace není sice samostatnou disciplínou, zaujímá však v rámci sociologie významné místo. Zahrnuje, pokud si lze toho času o tom učinit přehled, čtyři prolínající se odvětví. V sociologickém rozboru organizace je však z metodických důvodů záhodno nejdříve zkoumat každé z těchto odvětví zvlášť.

Jsou to:

1. organizace jako sociologicky relevantní instituce;
2. sociální pozice a realizace role;
3. rozhodování v oblasti společenského působení organizace a
4. konflikt a konfliktová situace.

Formulaci těchto čtyř aspektů i celé pojednání je nutno chápat hypoteticky. Pracovní hypotéza je však nutná, aby bylo lze konat empirické zkoumání, která mohou napřed být pouze studiemi pokusnými. Při zpracovávání této studie jsem využil všech stimulů, které mi byly známy.¹⁾

Jak odpovídá charakteru této koncepce, je nutno považovat také sociologické termíny a kategorie, kterých jsem použil a jichž se v marxistické vědě o společnosti ještě málo používá, za kategorie pracovní. To platí zvlášť o „skupině“, „způsobu chování“, „struktuře“ a „cili organizace“, kteréžto pojmy je nutno považovat za důležité kategorie rozboru organizace.

Bylo by předčasné definovat pojem

¹ Z mnoha sociologů, kteří dali autorovi podnět k tomuto pokusu, budtež jmenováni pouze: kolegové na Ústavě filosofie a sociologie Polské akademie věd, z CSSR a Maďarské lidové republiky; Hans Hiebsch a Manfred Vorwerk z Ústavu psy-

chologie na Universitě Friedricha Schillera v Jeně a spolupracovníci skupiny sociologie v Ústavě hospodářských věd Německé akademie věd v Berlíně. Dále budíž uvedena *Soziologie der Organisation* Renaty Mayntzové, Hamburg 1963.

organizace s konečnou platností už dnes. Západoberlínská socioložka organizace Renate Mayntzová jí rozumí „... účelně zformované společenské útvary i s jejich „neformálními“ aspekty“², jako např. podniky, školy, nemocnice, trestnice, spolky a strany atd.

Mimoto poznamenává: „Předmět rozboru organizace a jednotnost jeho zkoumání leží mezi rovinou individuální a celospolečenskou“³. To přibližně naznačuje oblast, v níž se organizace hojně institucionalizují. Zůstává však otázkou výzkumu, zda organizace nemohou být institucionalizovány také celospolečensky. Při definování organizace je však racionální přihlédnout k momentu účelného formování.

Přihlédnu-li k dosavadním pracím, odpovídala by v průmyslové oblasti kategorie organizace asi tomu, co Georg Klaus — v daleko vyšší kybernetické abstrakční rovině — rozumí pod dynamickým a samoregulačním systémem⁴. Toho lze ovšem použít pro to, čím se zabýváme, totiž pro průmyslově relevantní organizaci, pouze jako podnět. K empirickému zkoumání konkrétních organizací v průmyslové oblasti mohou dát kybernetická hlediska ovšem jen popud. Sociologie organizace musí však při zkoumání vedoucí činnosti v organizaci dbát jak na stránku tvůrčí, tak na stránku formovanou či formovatelnou, protože organizace je zřejmě zároveň institucí i životním procesem. Je však nutno upozornit, že není úkolem sociologie slepě přijímat v konkrétním systému organizace status quo a pouze mu pomáhat k vyššímu stupni dokonalosti. Jen v tom netkví společenská funkce sociologie, která nemůže přijímat při rozboru organizace — zvláště v průmyslové oblasti — daný stav věci bez přezkoumání.

Sociologický výzkum průmyslu rozeznává organizace různého řádu vzhledem k velikosti, jako pracovní skupiny, dílny, závody a sdružení národních podniků, které zároveň představují různé roviny rozhodování. Aby se na prvních stupních výzkumu rozeznala specifičnost *sociologického* rozboru organizace, je výhodné

zkoumat organizace s určitou historickou tradicí. Domnívám se, že jsou k tomu vhodné takové organizace, jako je seřaďovací nádraží, železniční opravny, poštovní úřady, spořitelny atd. Výrobně důležité organizace s tradicí ozřejmují společenskou proměnu od kapitalismu k socialismu obzvláště zřetelně. Historický prvek má pro konkrétní organizace velký význam, který většina vedoucích, přetížených současnými úkoly, málo vidí nebo oceňuje. To neznamena, že sociologický rozbor organizace by se měl zastavit před organizačními systémy s poměrně malou tradicí. Je tedy nutno zahrnout také výzkumné organizace, jako výzkumné ústavy atd., které se pro průmyslovou praxi stávají stále významnějšími. To také platí o společenských útvarech, které popřípadě ještě nejsou právně sankcionovány a v přísném slova smyslu zformovány, jako např. o skupinách novátorů, kteří ještě nejsou zapojeni do aktivit. Zda je použitelný pojem organizace pro takovéto ještě nezformované útvary, je vždy nutno v tom kterém okamžiku přezkoušet. Rozdíl ve stupni, do něž se organizace staly institucemi, je v každém směru důležitý pro teorii i praxi. Ať už leží hranice organizace kdekoli, průmyslová výroba probíhá ve zformovaných systémech a v dílčích systémech, na něž se hodí pojmový obsah pracovní kategorie „organizace“. Účelnost organizace, stupeň efektivnosti a sociální dynamika, které se projevují v daném konkrétním jednání jakož i v náběhu k novým způsobům jednání, patří rovněž k předmětu sociologického rozboru organizace.

K sociologickému rozboru konkrétní organizace patří zkoumání její struktury. Aby bylo lze zkoumat daný organizační systém, musí se rozlišit faktory, které v něm působí, podle objektivního a subjektivního charakteru. Mimo to je nutno rozlišit faktory, které působí na organizaci zvnějšku, a ty, které vznikají uvnitř organizace, přičemž lze zatím pominout úvahu, zda působí na organizaci kladně, záporně či neutrálně. Totéž pak platí o působení neformálních skupin uvnitř organizace. Skupinu je nutno považovat

² R. Mayntz: *Soziologie der Organisation*, Hamburg 1963, s. 147.

³ Tamtéž, s. 148.

⁴ Srovnej Georg Klaus: *Kybernetik in philosophischer Sicht*, Berlin 1961, s. 27.

za základní prvek v sociologickém rozboru organizace. Vypracování použitelné definice skupiny získává tím na aktuálnosti. Přitom nesmí být skupina včleněna do podnikového dění tak, aby se tím společenské skutečnosti činilo násilí. Strukturu skupiny je nutno odvodit z reálně zjištěných a vymezitelných interakcí. Skupina musí být charakterizována jistým prokazatelným způsobem chování nebo strukturou způsobů chování. Způsoby chování mohou být sice pro proces výroby lhostejné, pro sociologické zkoumání jsou však relevantní, protože sociologie zkoumá průmysl jako podstatnou a výraznou složku celého společenského života. Sociologická studie rodiny, časový rozvrh hospodárných, sociologický výzkum umísťování starých průmyslových dělníků, kteří už nejsou v pracovním procesu, názory babiček vychovávajících vnoučata, všechny tyto otázky nepatří bezprostředně do oblasti úkolů vedoucího činitele v průmyslu, patří však jistě do úkolů marxistické sociologie práce. Zatím víme velmi málo o tom, které celospolečenské faktory působí v průmyslové oblasti života a které faktory vznikají v této životní oblasti a odtud teprve působí celospolečensky. Ve společenském životě jsou rutiněři, kteří zahalují pláštěm objektivitu svá subjektivní, vědecky nepodložená mínění a rozhodnutí a prosazují je jako teorie, s použitím kategorického imperativu atd. Při tom se obvykle zúčastněných zmocňuje v tempu událostí pouze nejasný pocit, že „zde něco nehraje“, jak se pak občas skutečně ukáže, když už je pozdě. Sociologie je však přece vědeckou školou pro demokratickou praxi. V neposlední řadě z tohoto důvodu je záhodno studovat působení vnitřních a vnějších faktorů na skupiny. Pro řízení hospodářství mají příslušné vědomosti bezprostředně praktický význam. Také systém vzorů, které v naší společnosti mizejí a vznikají, působí v tomto směru. Totéž platí pro fluktuaci. Flukтуаční jevy mají různou strukturu. Zkoumat je rozbořením motivů však znamená zůstat jednostranně v mikrosociální oblasti. Uvedeme-li však fluktuaci v sou-

vislost s teritoriální a sociální mobilitou, tedy v makrosociální oblasti, lze zjistit způsoby chování, jejichž platnost daleko přesahuje rámec malých skupin a průmyslových organizací, které je integrují. Při zkoumání těchto otázek je nutno vysvětlit, v jaké rovině rozhodování a s jakým vymezením kompetencí a odpovědnosti musí být řešeny tyto úkoly pomocí moderní metodiky řízení v činnosti vedoucích orgánů.

Pro rozbor skupin už vykonala důležitou průpravnou práci *sociální psychologie*. Proto lze pro sociologický rozbor organizace převzít podle mého mínění pojetí a charakteristiku skupiny se zřetelem k

1. činnosti a úloze,
2. členění a
3. komunikaci,

jak byly vypracovány v Ústavě psychologie University Friedricha Schillera v Jeně sociálními psychology Hansem Hiebschem a Manfredem Vorwergerem. Zvláště popis vzoru komunikací je vhodný pro výzkum v oblasti sociologie práce. K tomu se říká: „Existence určitého (formálního nebo neformálního) vzoru komunikací řídí v konkrétních skupinách zprostředkování informací, nutné pro spolupráci, a zprostředkování informací vznikající mimo tento okruh na základě jiných potřeb“⁵. A dále: „Optimální vzor komunikací musí vyhovovat hlavní podmínce: vyžadovaného nebo chtěného výkonu musí být dosaženo v poměrně krátké době a jeho jakost musí být poměrně vysoká. Přitom by však neměla zůstat bez povšimnutí podmínka, která je pro výkon sám vedlejší: spolupráce má vést k tomu, aby každý člen pocítoval pokud možno hluboké uspokojení z práce. Splnit obě tyto podmínky současně není lehké, jak každý dobrý vedoucí ví.“⁶

Jestliže Hiebsch a Vorwerg vidí pro sociálně psychologickou mikroskupinu čtvrtou důležitou podmínku, totiž „*prostorově časovou koexistenci členů*“⁷, zdá se mi to příliš úzké i pro sociální psychologii, v každém případě však pro sociologii. Ostatně není v současné době pro

⁵ H. Hiebsch, M. Vorwerg: *Versuch einer Systematisierung des sozialpsychologischen Forschungsbereichs*, Philosophie, Berlin, sešit 5/1964, s. 555.

⁶ Tamtéž, 5/1964, s. 555 n.

⁷ Tamtéž, s. 557.

vlastní práci sociologie i sociální psychologie nijak zvlášť nutné vytvářet překotně a násilně společný jazyk. Pro spolupráci je však důležité, aby se každá ze zúčastněných disciplín seznámila s obsahem kategorií sousedních věd.

Společnému zkoumání není nijak na závadu, jestliže se v sociologii uplatňuje kategorie skupiny na poli makrosociologickém, ačkoliv se to musí v průběhu empirických výzkumů stále přezkoumávat.

Sociologie práce používá též v oblasti sociologického rozboru organizace kategorií formální a neformální skupiny.

Za formální skupinu lze při rozboru organizace z hlediska sociologie práce označit tu skupinu, která slouží provozním účelům. To může být také skupina novátorů, která v organizaci práce ještě nemá institucionální charakter. V sociologickém výzkumu průmyslu musí být považovány za formální skupiny také strany a masové organizace, neboť v širokém slova smyslu slouží též provozním účelům. Jejich bezprostřední působení na cíl organizace je však stupňovitě odlišné.

Pro sociologii práce, především však pro rozbor organizace, je formální skupina určena nejen provozními účely, nýbrž též cílem výzkumu, zaměřeného na konkrétní organizaci uvnitř závodu. Pro použití kategorie formální skupiny je důležité, která struktura je pro tu kterou organizaci relevantní.

Působení neformálních seskupení na cíl organizace je všeobecně známo. Proto se nelze zříci používání kategorie neformální skupiny. Při sociologickém výzkumu rodiny je nutno považovat rodinu za formální skupinu. Jestliže se však zjišťují rodinné vztahy při výzkumu podniku, pak je účelné označit je za neformální.

Určitá soustava formálních skupin většinou bývá propletena s množstvím soustav neformálních skupin. Jestliže vezme za kritérium pro hodnocení zjistitelných neformálních skupin jejich vliv na cíl organizace, pak jsou zde tři možnosti:

1. Existence a působení neformálních skupin, i když se nezabývají účelem a cílem organizace, jsou vzhledem k realizaci cíle organizace hodnoceny kladně.
2. Existence a působení neformálních skupin se ze stejných hledisek hodnotí záporně.

3. Jsou možné neformální skupiny, které vzhledem k realizaci cíle organizace nelze hodnotit ani kladně, ani záporně. Takové skupiny se chovají neutrálně v tomto ohledu. Způsoby chování, vlastní těmto skupinám, bývají v určitém vývojovém stadiu ovlivňovány hodnotami, které do dění v organizaci nezasahují a také jím zůstávají nedotčeny. Zda to platí absolutně a natrvalo, je nutno vždy znovu zkoumat.

Všechny dílčí problémy sociologického rozboru organizace i metodické problémy výzkumu nesmějí svádět k tomu, aby praktické cíle organizačního systému zůstaly nepovšimnuty. Z toho důvodu má pro organizaci i pro skupiny v ní zahrnuté zásadní důležitost:

1. jak se skutečný cíl organizace kryje s představami členů skupiny o cíli organizace a jaký postoj k němu zaujímají;
2. v jakém poměru je funkcionální struktura ke skutečné struktuře autority, nebo v jakém poměru je formální pravomoc rozhodovat ke skutečné moci rozhodovat;
3. zda je struktura organizace a skupiny způsobila dosáhnout optimálního výkonu;
4. jak se uskutečňuje komunikace jakožto základ vertikálního i horizontálního proudu informací a jak se má utvářet a
5. v jakém poměru je struktura sociálních znaků k pyramidě vedení a zda případné diskrepance mezi oběma mají vliv na proces rozhodování.

II. „Společenská pozice“ a výkon funkce v organizaci

Pyramida řízení v organizačním systému je předně pyramidou funkcí s různými rovinami rozhodování a pravomoci. Rozhodnutí se musí nejen vydávat, nýbrž též prosazovat. Tento proces neprobíhá bez frikce. Díváme-li se na něj sociologicky, obsahuje množství problémů, z nichž některé už byly uvedeny. Lidé, kteří působí v tomto procesu, mimo jiné používají pravomoci, jež jim byla více nebo méně propůjčena. Část funkcionářů využívá svých možností plně, jiná část jich nevyužívá, třetí část pak je překračuje, aniž by se v právním smyslu provinila osobováním úřední moci. Nevyužívání pravo-

moci naprosto nemusí být způsobováno subjektivní neschopností, tkvící v osobnosti nositele funkce. Kategorii společenské pozice lze objasnit některé z těchto otázek, které se v praxi hojně vyskytují. Tato kategorie není totožná se svěřenou funkcí, může se však v jednotlivých případech s ní kryt. Zdá se, že se v socialistické společnosti rýsuje objektivní tendence k povolnému splývání funkce v hlavním povolání a společenské pozice. Je to však proces plný protikladů.

Používání pojmu „pozice“ jakožto společenské pozice je už dlouhý čas běžné. Při námluvách byl dříve ženich dotázán asi v tom smyslu: „Jakou máte pozici?“ Tato otázka byla do jisté míry podobná jiné: „Máte zajištěnou existenci?“ Zatímco druhá otázka je zaměřena převážně na ekonomické zajištění v přítomnosti i v budoucnosti, zasahuje první otázka dále. Obsahuje dotaz na přítomný i budoucí ekonomický stav, na povolání, na společenské postavení, na možnosti postupu a zaopatření ve stáří, na společenský prestiž, který musel být stejný nebo větší v souhlase se společenským postavením nevěstiny. Zároveň v tom byla zahrnuta otázka, „nakolik člověk mohl do věci mluvit ve vlastní firmě“. Myslelo se také na objektivní možnosti i subjektivní schopnost jich využít. Obzor a společenská měřítka byly omezeny příslušností k vesnici, maloměstu, městské úřednické vrstvě, vrstvě středních továrníků apod. Otázka, kladená z hlediska buržoazie nebo maloměšťáctva, často vyplývala z kastovního ducha, který byl literárně zachycen v románu Gustava Freytaga *Soll und Haben*. Pro městské průmyslové dělníky nebyla *takto* kladená otázka celkem typická, i když se tu a tam objevila. Povolání a postavení v povolání i výše odměny hrály ovšem také u nich významnou úlohu. Zdatnost v povolání byla pro postavení dělníka co politického činitele právě tak důležitá, jako pro jeho postavení co kandidáta ženitby. Dnešní akademická mládež si dělá v tomto ohledu poněkud romantické představy o tehdejší dělnické třídě. Buď jak buď, posuzování připravovaného sňatku kotvilo u politiky vyspělých dělníků ve všeobecném třídním stanovisku a u dělníků méně třídně uvědomělých zpravidla alespoň v třídních zvyklostech. Takovéto soudy nebyvaly

mezi dělníky vyjadřovány záplavou slov, jako společenská skutečnost byly však respektovány.

Jestliže se dnes zeptáme starších lidí na společenskou „pozici“, kterou zaujímali během života oni a jejich rodinní příslušníci, dostaneme stále ještě výpovědi tak podrobné, že zároveň vědomky či nevědomky svědčí o postoji, v němž sociolog může rozeznat třídní rozdělení staré společnosti. Pojem pozice nebyl definován, a přece poskytoval možnost porozumět se o jistých životních otázkách, které se týkaly postavení jednotlivých lidí a jejich rodin v hierarchii třídní společnosti.

V NDR máme co činit se společností, v níž padly třídní závory kapitalismu. Pojem společenské pozice je, jak se zdá, velmi vhodný k tomu, aby osvětlil řadu otázek, které vyplývají ze změn v naší společnosti, jako např. otázky sociální mobility, volby povolání, volby postavení v povolání, posouzení volitelné funkce v povolání, volby cesty ku vzdělání, výchovných zásad v rodinách, volby manželského partnera, a ještě řadu dalších otázek. Proto je nutno používat při sociologickém rozboru organizace kategorie společenské pozice, třebaže ještě nelze podat její konečnou definici.

V socialistické společnosti vládne jistý výkonnostní princip. Nová ekonomická soustava plánování a řízení národního hospodářství přisuzuje otázce materiální zainteresovanosti – včetně otázky individuální materiální zainteresovanosti – velký význam. Jestliže materiální i morální podněty jsou v naší společnosti velmi závažné, přičemž materiální podněty v sobě zahrnují i morální element, pak otázka *takto* stavěná zároveň předpokládá, že ve společnosti socialistické práce jsou společenské pozice nutně ještě velmi rozdílné. Podaří-li se nám společenskou pozici dostatečně vystihnout, pak může být tato pracovní kategorie pro empirická zkoumání velmi vhodná.

Naše společnost má určitou sociálně ekonomickou strukturu vrstev. Úroveň pozice členů sociálně ekonomické vrstvy však není stejná, i když sociálně ekonomické znaky jsou stejné. Ani ve staré společnosti žádným způsobem nezaznamenala příslušnost k jedné třídě nebo k určité sociálně ekonomické vrstvě rovnost společenské pozice. Už následkem pohlav-

ních rozdílů jsou společenské pozice muže a ženy rozdílné, i když v některých výzkumech společenské pozice musí být použito jednotky „manžele“. To platí i pro společnost socialistickou, v níž se vede a musí vést energický boj o pozvednutí společenské pozice žen. Existuje však též rovnost společenských pozic členů různých sociálně ekonomických vrstev. Společenská pozice mistra v některém výrobním odvětví průmyslu může být stejná jako společenská pozice vysoce kvalifikovaného agronoma v JZD, ačkoliv oba patří k různým sociálně ekonomickým vrstvám. Potud lze shrnout nositele společenských pozic různých sociálně ekonomických vrstev v těch sociálních vrstvách, v nichž je úroveň pozic stejná. Z toho též vyplývá, že společenská vrstva a sociálně ekonomická vrstva nejsou totožné. Na druhé straně musí zkoumání mobility nositelů pozic vést k novým výpovědím o sociální změně různých jak společenských, tak sociálně ekonomických vrstev. Důsledné a jednotné zavedení principu výkonnosti ve společnosti vyžaduje mj. přesnou znalost této problematiky, aby použití principu výkonnosti např. v jednom průmyslovém odvětví nerušilo hmotné páky nasazené v jiných průmyslových odvětvích a aby nevyvolávalo nežádoucí národohospodářské důsledky. Kategorie společenské pozice umožňuje

1. pochopení jistých jevů sociální dynamiky;
2. skutečnost, že se společenské silové pole mezi společenskými pozicemi, v němž probíhá všední život země, sídliště, podniku atd., jeví autorovi realistickým způsobem pochopitelnější, než tomu bylo dříve.

I kdyby se snad nepodařilo v dohledné době kvalifikovat sociální pozice, lze pomocí této kategorie objasnit vztah mezi pozicemi empirickými výzkumy. Tak lze pochopit změny sociální distance a dokázat uskutečnění socialistické společnosti také v tomto směru. Lze prokázat – v jejích dynamice – na jedné straně vzestupný sociální pohyb, typický pro socialistickou společnost, na druhé straně pak zmenšení sociálních distancí mezi členy společnosti. V systému určité organizace by mohl tento druh přístupu přispět k lepšímu posuzování morálního působení

mzdového systému, fluktuace, ovzduší v podniku apod. I když odpovědní vedoucí neberou na takovéto otázky ohled, činí tak členové organizace, vědomě či nevědomě.

Společenská pozice člena organizace závisí na jeho povolání, na postavení v povolání, na osobní zdatnosti a bezúhonnosti, na veřejně uznávaném vědomí odpovědnosti a pili, na moci rozhodovat, dané postavením, na veřejném uznávání vykonávané funkce, na domnělé délce doby, po kterou vykonává funkci, na předpokládaných možnostech postupu v povolání, na dosažené individuální životní úrovni, na možnostech kvalifikace atd. Tím není dáno pořadí jednotlivých momentů. Může být velmi různé, neboť je určováno ani ne tak individuálními schopnostmi toho, kdo má pozici, nýbrž daleko více superindividuálním hodnocením, uznávaným většinou nebo rozhodující částí společnosti. Jednotlivci budou ovšem posuzovat společenskou pozici různě. Na tom se podílejí předsudky, stupeň vzdělání, vědomí historické perspektivy, tradiční představy o posuzované pozici a stereotypy odporující objektivnímu stavu věcí. Pro jednoho posuzovatele je důležité, zda společenská pozice dává dosti místa k individuálnímu rozvoji, jinému je to lhostejné, nachází individuální uspokojení ve volném čase, třeba v zahrádkaření. Společenskou pozici lze chápat staticky, ale také dynamicky, tedy v perspektivě podmíněné technickým vývojem. Soubor *velkého množství* subjektivních soudů je však nutno hodnotit jako objektivní skutečnost zvláštního druhu. Povolání, jemuž se člověk vyučil a jež vykonává, je znakem, jemuž přísluší uvnitř kategorie společenské pozice ústřední místo. Právě povolání má v socialismu daleko větší význam než v kapitalismu. Jestliže byl dříve průmyslový dělník vytvářen především továrnou a třídním bojem, je dnes jeho typické chování určováno také jeho závodem, nadto ale, a především, jeho povoláním. Avšak i když je povolání ústřední otázkou marxistické sociologie práce, nelze je proto ztotožňovat se společenskou pozicí.

Třídní přehradý kapitalismu vázaly na svou obranu, ale především na své odstranění, mnoho společenské energie. Touto energií lze v socialismu disponovat,

protože lidé dnes mohou prosazovat své individuální zájmy dalekosáhle a úspěšněji. Tím lze měřit sociální pokrok v socialismu. Hojně a cílevědomě se začínají připravovat pro jistou společenskou pozici už mladiství, a existuje jakási společenská soutěž, která se plně neprojevuje pouze napjatou situací pracovních sil v NDR. Touhu po vzestupu je nutno hodnotit jako přirozenou tendenci, kterou je nutno řídit politicky a především ekonomicky, neboť uplatňuje-li se touha po vzestupu za nevhodných, nedokonalých a nepřehledných podmínek, není nikterak vyloučeno promarnění společenských energií. Ani politicko-mravní výchovná práce nesmí ignorovat tyto skutečnosti.

I když se v socialistické společnosti předpokládá politická, právní a mravní rovnoprávnost jejích členů, neexistuje proto ještě v současném historickém stadiu společnosti sociální rovnost. Pojetí společnosti, jak je vyjádřeno v nové ekonomické soustavě plánování a řízení národního hospodářství, počítá s touto skutečností. Jinak nelze v různých oblastech společenského života provést vhodná opatření, aby byly uvedeny v soulad hmotné a ideální zájmy jednotlivců s objektivními historickými zájmy společnosti. Jde o to, že jednatel vykonává svěřenou mu společenskou funkci v zájmu celé společnosti. Proto se musí řídit změnami reálných podmínek společenského života, a jejichž spoluvytváření je nutno ho přimět. To platí jak pro angažovanost jednotlivého člověka ve společnosti, tak pro organizaci, jejímž je členem.

III. „Rozhodování“ na poli společenského chování

Rozhodováním odpovědných vedoucích se v konkrétní organizaci obvykle rozumějí pokyny, co se má a co se nemá dělat. V zásadě, jde-li např. o organizaci průmyslového podniku, se to neděje libovolně.⁸ Je důležité, jak členové organizace spolupůsobí v různých rovinách rozhodování, mimo jiné při přípravě rozhodnutí; princip osobní odpovědnosti tím zůstává právně nedotčen. Při tom jde v podstatě o to, jaký při svém celkovém zaměření

zaujmou postoj ti, kteří mravně spolu-rozhodují, k otázce, o níž se má rozhodnout, jakož i k otázkám souvisejícím s otázkou, o níž se má rozhodnout. Vedle stupně pochopení pro souvislosti rozhodnutí hrají pro efektivnost rozhodování důležitou roli též takové znaky chování, jako jsou kupř. úcta k vedoucím, „náhlada“ v podniku, stupeň zdravotního stavu v podniku, stupeň spokojenosti s povoláním, pracovním místem a možností postupu, spokojenost se mzdou, vlastní prestiž atd. O všechny tyto otázky se jednotliví členové stejně nezajímají, a nejsou pro ně stejně závažné. Celá řada podobných otázek hraje však úlohu při prosazování takových rozhodnutí, která jsou podstatná pro sociologický rozbor organizace. Příkaz může být vykonán ochotně nebo s pasívní rezistencí. K posouzení příslušné situace patří znalost systému společenských pozic a postoj členů organizace k němu. Vedle oficiální pyramidy funkcí v konkrétní organizaci existuje ještě neoficiální, ale fakticky uznávaná pyramida společenských pozic. Problém rozhodování je mnohvrstevný, politický, ekonomický, pedagogický, psychologický a v neposlední řadě také dosud málo prozkoumaný problém sociologický. Při sociologickém „rozhodování“ jde o kategorii způsobů chování, která je důležitá pro rozbor organizace. K rozhodnutím dosaženým vnitřní spoluprací se ve skupinách dochází řidčeji slovně, daleko častěji tichou dohodou, podle toho, jak jednotlivý člen organizace hraje svou sociální roli ve skupině. U sociální role nejde vlastně ani tak o výkon funkce, jako daleko spíše o to, jak je funkce podle společenské pozice jejího nositele plněna.

Také právní posouzení nejasného jednání není přitom příliš podstatné. Nositel funkce např. může v nutném případě za nepřítomnosti nadřízeného vedoucího činitele vydat nařízení, k němuž není právně zmocněn. Protože však nařízení samo je věcně správné a protože se jím vyřeší vážná situace, schvaluje se toto jednání a dostává se mu faktického společenského uznání. V neformálních posudcích se vy-zvedá „občanská odvaha“ funkcionáře, i když to znamená, že ve složení organi-

⁸ Srovnej Walter Ulbricht: *Das neue ökonomische System der Planung und Leitung der Volkswirt-*

schaft in der Praxis, Berlin 1963, nakl. Dietz Berlin.

zace cosi není v pořádku. Na tom však nezáleží, jednání je schvalováno — funkcionář, který tak jednal, to též mlčky očekával a nabyl tím odvahy k překračování vlastní kompetence. Jeho sebevědomí při jednání spočívalo na správném zhodnocení důvěry, kterou, jak tušil, k němu v jeho organizaci chovají. Tím však vůbec není řečeno, že jeho nadřízený po návratu jeho jednání schválí. Avšak i členové organizace mohli neschvalovat ne sice jednání samo, avšak způsob jeho provádění. Uvedený příklad má jen pomoci osvětlit, že schvalované vykonávání společenských rolí v hierarchii organizace je konec konců určováno právě tak funkcí, jako společenskou pozicí. Je nutno upozornit, že není jisté, zda termín „společenská role“ bude napříště pro naše účely vhodný. Prozatím ho musíme používat jako souborného termínu pro dvě skupiny faktorů, vyjádřené pracovními kategoriemi „funkce“ a „společenská pozice“, k sociologickému posouzení situací, v nichž se rozhoduje. Je pravda, že skupiny neposuzují způsob, jakým jednotlivec hraje svou roli, bez praktických důsledků, a jednotlivec to musí respektovat. Nerespektuje-li tento stav věci, musí se vypořádat s následky. V jakém rozsahu to učiní, záleží podle mého mínění a) na jeho chápání širších souvislostí, b) na jeho intelektu, c) na jeho charakteru a d) také na jeho zdravotním stavu. Jednotlivec může mít správné mínění a též potřebnou odvalu, aby je hájil, ale necítí se zdravotně tak, aby obstál v možné diskusi; v této otázce potřebuje sociologie vědecké pomoci jak medicíny, tak i psychologie. Z této prakticky i teoreticky nastíněné souvislosti vyplývá, že sociologie je sice orientována převážně na zákonitosti chování typického pro skupiny, ale nemůže proto nechat bez povšimnutí individuální členitost skupiny. To platí i pro aspekty demografické, neboť rozčlenění skupiny podle stáří a pohlaví je důležité pro posouzení komunikačních procesů při přípravě a provádění rozhodnutí. Vedoucí činitel musí znát členy organizace, za niž je odpovědný, jako individuální osobnosti, a musí mít představu o průměrném chování např. formální skupiny, aby dával jednotlivcům i skupinám příkazy, odpovídající účelu, jehož má být dosaženo. Přitom musí dbát nejen na účel a cíl, jež má sledovat, ale též na výchovu členů

skupiny v kolektivu. Skupinu je nutno vychovávat v kolektiv politicky uvědomělých lidí, v němž se osobnost jednotlivce může rozvíjet podle svých schopností. Musí tedy znát stále se měnící *průměrný vzor* chování skupiny. Tento průměrný vzor je výslednicí individuálního chování jednotlivců. „Vzorem“ zde není míněn „příklad“, ač by bylo velmi záhodno usilovat o příkladný průměrný vzor. Průměrný vzor chování je společenskou skutečností. Je to skupinové chování, které se v konkrétní organizaci skutečně vytváří, uplatňuje a většinou mlčky uznává. Bedlivému pozorovateli společenského života nemůže ujít, že takové průměrné vzory chování existují jako komplex způsobů chování, vyskytujících se v organizaci všeobecně nebo převážně. Individualita jednotlivých osobností je fakticky posuzována podle svého vztahu k tomuto průměrnému vzoru. Individualita členů skupiny nemůže být zachycena ve svém celku ani příslušným vedoucím, ani sociologem. Individualita určitého člověka se projevuje jinak v rodině, ve sportovním klubu, při kopané, v pěveckém sdružení, v zahrádkářské kolonii, v domácím společenství, v politické organizaci, než např. v podniku, v němž pracuje. Jednotlivec vykazuje jako zaměstnanec podniku jistou individualitu, jako člen spolku však individualitu jinou. Jeho celková individualita je sotva homogenní a v každém případě je nanejvýš složitá. Ve skutečnosti existují v jednotlivých skupinách, přicházejících v úvahu při posuzování člověka, zpravidla také jiné průměrné vzory. Jestliže máme na očích tuto skutečnost, pak se nedivíme, že diskuse na organizované schůzi má jiný charakter než rozhovor mezi přáteli cestou domů z této schůze. Také referuje-li se o tom v rodinném kruhu, není kladen důraz na tytéž věci jako na schůzi. Z toho plyne, že sociologie není v současné době s to zachytit ani jedinou osobnost v jejím celku a v její plně rozvinuté individualitě. V sociologickém rozboru organizace je však možné a nutné empiricky zachytit individualitu členů organizace tak, jak se projevuje v organizaci: jako odchylku od průměrného vzoru organizace. Domnívám se, že to může vědecky zachytit sociologie spolu s vědou o organizaci, politickou ekonomikou, filosofií, sociální psychologií, pedagogikou

dospělých, medicínou (sociální hygienou, lékařskou sociologií) a podle potřeby i s jinými disciplínami. Nebude možno toho dosáhnout bez námahy. Kdo chce pohodlnou sociologii, ten ať od ní, jako od každé jiné vědy, dá ruce pryč.

Odchylku individuálního chování od průměrného vzoru typického pro skupinu lze vzhledem k cíli organizace posuzovat kladně nebo záporně. Raději se však vystríhejme hodnocení! Pokud je ovšem činí skupina, je sociologickou skutečností, přičemž je lhostejné, zda je toto posouzení správné či chybné. Alternativa se však v praktickém životě zřídka vyskytuje v čisté podobě. Individuální odchylka od průměrného vzoru může též vést ke konfliktu jednotlivců se skupinou, avšak tohoto momentu si zatím nebudeme všimnat.

Vzory průměrného chování podléhají historickým proměnám, jsou proměnlivé. Za současného vědeckotechnického rozvoje musí vedoucí vykonávat pedagogicky velmi cílevědomou práci, aby zformoval z daných skupin kolektivy a učinil je schopnými uskutečňovat nová a nutná rozhodnutí. Musí se proto pokoušet měnit dané průměrné vzory způsobem vědecky podloženým a lidsky taktním. K tomu je nucen, má-li být dosaženo vytčených cílů v zájmu společnosti a má-li být jeho společenská pozice — také perspektivně — zajištěna.

V tomto článku pomíjíme cizorodé, individuální, vědecky těžko zachytitelné vlivy na rozhodování různého druhu, aniž tím přehlízíme jejich význam. Důležitější je nejdřív prozkoumat, o které momenty v činnosti vedoucího má sociologie zájem. Podle mého názoru to jsou:

1. Vypracování koncepce celkové práce organizace nebo části organizace, kterou má vést;
2. prosazování koncepce v běžné práci;
3. pozorování a respektování všech činitelů, kteří celkovou práci podle uvedené koncepce podporují nebo ruší, aby bylo možno podle okolností provést potřebné korektury;
4. běžná kontrola formálního organizačního systému pokud se týče jeho schopnosti plnit společenské úkoly;
5. výběr, školení a výchova odpovědných lidí, vybavených kompetencí a odpovědností, a

6. cílevědomá namátková kontrola v oblasti těch prací, které se ve svém průběhu účelně zformalizovaly.

Přitom se předpokládá, že organizační systém, který se má sociologicky prozkoumat, vyhovuje požadavkům obecné vědy o organizaci. V tomto článku je nutno upustit od vylíčení štábní práce, nutné pro rozsáhlou a složitou organizaci.

Vedoucí činitele obvykle zdržuje při výkonu hlavních úkolů to, že chybí dobře fungující a úměrná správa odpovídající cílům organizačního systému. Často je vedoucí zároveň příliš správcem, protože důležitá funkce správce, který je odpovědný za nutné, ne sice produktivní, avšak v každém případě nepostradatelné mechanické práce v oblasti správy, bývá podceňována také při plánování míst. Správce musí mít do jisté míry vlastnosti vedoucího a především musí být odborníkem ve všech oborech správní techniky. Správa je organizačně vymezená část organizačního systému, která umožňuje vedení, aby se soustředilo na cíle organizace. Při vši znalosti věci a omezené pravomoci musí např. účetnictví přesnou práci zajistit vedoucí činnost, nesmí však být s vedením zaměňováno. Pronášet zde podceňující úsudky je chybné a nebezpečné. Nutnost a spolehlivost správy v průmyslovém organizačním systému je při vedení lidí nutno stále znovu zdůrazňovat. Často se však kancelářská práce chybně a škodlivě označuje hodnotícím pojmem „byrokracie“. Mladí vedoucí, kteří ještě neodvykli škamnám vysokých škol a kteří jsou ve vlastním oboru zdatní, si sami škodí, jestliže podceňují oblast správy.

Byrokracií se v sociologickém rozboru organizace nerozumí jen nadvláda správy nad účelem, pro něž byla organizace vytvořena. Byrokracie je zároveň parazitní zbytnění, vznikající ze správní činnosti, která se odcizila původnímu a vymezenému účelu. Rozumíme-li tomu takto, pak brzdí byrokracie tvůrčí řídicí práci daleko více než nedostačující správa. Tak je tomu zvláště tehdy, když se správy nadřízených organizačních systémů pokoušejí podle zvykového práva zastávat vůči podřízeným dílčím organizacím řídicí funkce, které jim nepřísluší. I když jsou procesy, o nichž zde pojednáváme, ještě nedostatečně prozkoumány, přece jen lze konstatovat, že se zesílenou byrokratizací

podle okolností nastupuje fetišizace činností v tomto smyslu nezavedených. To může vést k tomu, že pomocné aparáty organizace ovládají lidi působící v jejich okruhu činnosti. Fetišizace byrokracie způsobuje, že takovéto procesy se už nedostanou do kritického vědomí a pak se už jen těžko mohou měnit. V činnostech původně vědomě řízených začíná působit jistý automatismus, který se zdokonaluje, a řídicí činnost, původně nadřazená, regulující, odpadá. Tím nastane jisté odcižení lidí vůči jednomu dílčímu systému organizace. Výrazem tohoto společenského procesu bývá záplava popsaného papíru, která už nemá s cílem organizace nic společného. Protože byrokracie umožňuje vytváření společenských pozic, může vzniknout v poměrně krátké době.

Tyto výklady nemají být namířeny proti přísnému řádu, který slouží vlastnímu cíli organizace, a nechtějí se ani obracet proti nezbytnosti činností do jisté míry formalizovaných, tedy probíhajících podle pevných pravidel, a tak je přenechat anarchické svévoli. Jsou to obvykle právě byrokratické zásahy, které nedovolují poznat, že jisté procesy nutně probíhají podle pravidel. Ze strany byrokracie se tu a tam uspořádaný trvalý proces hanobí jakožto „byrokratizování“, protože jím bývá byrokracie odhalena a stává se zbytečnou.

Ať už nyní vidím tento proces správně či chybně, sotva lze popírat, že jde o záležitost, která by neměla ujít pozornosti badatele, jenž vědecky zkoumá procesy rozhodování, vzniknuvší na poli sociologie. Protože zde také jde o velké národohospodářské rezervy, považují za nutné zkoumat sociologické komplexy řízení, správy a byrokracie, ať už jsou definovány jakkoli, ve vzájemné souvislosti i odděleně.

V této práci nemohly být probrány pro nedostatek místa všechny otázky patřící ke komplexu „rozhodování“. Problémy informace, stylu vedení a také nutné vyměnitelnosti nositelů funkce pro zajištění kontinuity v procesu rozhodování byly vědomě pominuty. I takové otázky jako: Jaký typ funkcionáře odpoví

vidá optimálnímu vzoru komunikace? Připouští odchylka jeho individuálních způsobů chování od vzoru průměrného chování vedoucích pracovníků, aby se v budoucnosti uplatnil? Není pro vedoucího dokonce žádoucí jistá odchylka jeho osobního chování od průměrného vzoru skupiny, kterou má řídit? — a mnohé další otázky mají být při rozboru organizace zkoumány a osvětlovány pod heslem „sociologie rozhodování“.

IV. Konflikt a konfliktová situace

Zde nemáme na mysli konflikty vznikající z antagonistických třídních poměrů, nýbrž ty, které vznikají v organizaci socialistické společnosti. Pro zjednodušení v modelu se zde prostě předpokládá, že účastníci konfliktu vědomě zastávají zájmy společnosti, konkrétní organizace a cíle organizace. Ale i když tomu tak je, bývají mínění i stanoviska na nich založená a konkrétní chování uvnitř jedné organizace mimořádně odlišná.

Pro sociologický příspěvek k rozboru podniku v rámci vědy o organizaci⁹ nehraje zpravidla komplex „konflikt a konfliktová situace“ jako samostatný obor zvláštní roli. Při systemizaci sociologického rozboru organizace však nelze tuto důležitou problematiku obejít. V rámci sociologického výzkumného tématu bude muset být zaměřena pozornost na tyto věci, neboť konflikty a konfliktové situace jistého stupně jsou normálními jevy všedního dne. Ignorovat tuto skutečnost je vědecky právě tak málo přípustné, jako by bylo chybné dělat z ní přehnanou senzaci. Mnoho jevů v životě organizace, které vyjadřují přinejmenším nespokojenost spolupracovníků, ukazuje na existenci konfliktových situací.

Výrok: „Tady se mi tapety už dlouho nelíbí; dám výpověď!“ vyjadřuje tuto skutečnost právě tak, jako úsudek skupiny, který je možno tu a tam zaslechnout: „Tady to smrdí!“

Takové chování nelze odbýt stereotypními frázemi jako: „Nedostatečná uvědomělost!“ nebo „Maloměstácká citlivost!“ Avšak právě tak málo vhodné je povrchně

⁹ Srovnej Dipl. Ing. oec. H. Tröger: *Die Organisationswissenschaft und ihr Zusammenwirken mit der Soziologie und Sozialpsychologie*, v *Soziologie*

und Wirtschaftspraxis, příloha k čís. 2/1965 týdeníku *Die Wirtschaft*.

ně a unáhleně obviňovat vedoucího, který sice nese právní odpovědnost za kritizované poměry, bojuje o jejich změnu, nemá však při rozhodování takovou pravomoc, aby mohl situaci změnit.

Témata „podnikové klima“ a „fluktuace“ pojednávají rozsáhle o konfliktových situacích, které při spontánních způsobech nejsou vždy z hlediska podniku a národního hospodářství rozřešeny účelně. Sociologie se zabývá touto tematikou, aby mohla dát při řídicí práci v organizaci vhodná doporučení, zabránit pokud možno konfliktovým situacím a nalézt řešení výhodná pro lidi i hospodářství. Považuji touhu odstranit beze zbytku konfliktové situace za utopii. A předkládat utopické teze znamená dezorganizovat vědecky podloženou pomoc společnosti. Sociologie se proto musí také zabývat otázkou, jak lze odstranit nevyhnutelné konfliktové situace k co největší spokojenosti zúčastněných. Především bude v individuálně vzniklých konfliktových situacích někdy nutno vyjmout ty členy organizace, kteří na sebe uvnitř určité skupiny bezprostředně narážejí, z formálních vzájemných vztahů. V praxi se tak také často postupuje, i když většinou už příliš pozdě, než aby skutečná řešení mohla být vždy lidsky únosná. Ponejvíce musí ten, kdo má slabší společenskou pozici, vzít na sebe nepohodlnější část řešení konfliktu.

Günter Stolpmann má zcela všeobecně tento názor: „Stojí-li v popředí společné zájmy, může být neantagonistický protiklad řešen také neantagonistickým způsobem, tedy bez konfliktu.“¹⁰

Konflikt může být řešen, ale třeba jde o řešení neefektivní, jestliže se např. „řešením“ rozumí rozvázání pracovního poměru pro rušení míru v organizaci. Celospolečensky existují pro konflikty, které se vyskytují uvnitř nějakého konkrétního organizačního systému, vždy řešení: ta však velmi často nejsou totožná s řešeními v tomto organizačním systému.

Existují konflikty, které se stávají bezpředmětnými a odumírají při změně podmínek, které je vyvolaly, přičemž změny nebyly provedeny s ohledem na příslušné konflikty.

Existuje-li konflikt, který již narušuje pořádek v chodu organizace, musí padnout rozhodnutí. Předpokládá se ovšem, že už jde o otevřený konflikt. Existují však též situace, v nichž konflikty zůstávají latentní, protože se v konkrétní organizaci oficiálně neprojednávají, nebo popřípadě ani projednávat nemohou, protože odpovědní vedoucí o nich nemají dostatečné znalosti. Takový stav se nejčastěji projevuje jako brzda výkonnosti organizačního systému a výchovné práce v něm. Souhlasím se Stolpmannem, že musí být „oba pojmy, protiklad a konflikt, jasně rozlišený“¹¹, a že „konflikty jsou čistě lidskou záležitostí.“¹² Nemohu však pochopit — a k tomu také chybí ve Stolpmannově článku empirický materiál —, že prý není „slepá, náhodná srážka bez činů, jimiž by se zúčastnění snažili vypořádat se mezi sebou, ... konfliktem“¹³. Tím se vylučuje celá oblast latentních, avšak naprosto aktivních konfliktů. Prozatím je relativně veliký okruh lidí, kteří se v konfliktové situaci vyhnou přímému slovnímu vypořádání buď vědomě, nebo také z nedostatku sebedůvěry, z nesprávné představy o právech a povinnostech socialistického člověka, anebo z neznalosti společensky uznávané techniky takového vypořádávání, popř. pro ještě nepřekonané předsudky.

Je nutno trvat na tom, že konflikt existuje i tehdy, jestliže se účastníci formálně vyhnou vypořádání. V takových případech je konflikt sice dalekosáhlý, není však zcela latentní, neboť soubor lidí, v jehož okruhu se „tiché“ konflikty odehrávají, je zpravidla dostatečně bystrý, aby vpozoroval tento stav. Takovému skutečnosti zachytí sociolog jen tehdy, jestliže použije při empirickém zkoumání metodické pomůcky formálních i neformálních aspektů skupin a jejich způsobů chování. Nadto musí mít dostatek životních zkušeností.

Otevřené i tiché konflikty jsou konflikty zájmů mezi lidmi, kteří mají plnit určité úkoly. Konfliktové situace mohou vzniknout, jestliže cíle organizace nejsou jejím členům známy, nebo jsou jim známy jen nedostatečně. Konflikty mohou

¹⁰ Günter Stolpmann: *Wesen und Funktion des Konflikts*, Deutsche Zeitschrift für Philosophie, 12/1964, s. 1419.

¹¹ Tamtéž, s. 1414.

¹² Tamtéž, s. 1414.

¹³ Tamtéž, s. 1415.

zesílit, jestliže představy vedoucích o cíli nejsou členy organizace přijímány. To může tkvět i v tom, že cíle jsou sice jasné, avšak členové jim nerozumějí.

Organizace může mít určité potíže, které brání přesvědčivé formulaci její perspektivy. U vedoucího pak mohou nastat tyto konflikty svědomí: Má či nemá zamlčet před členy skutečnost, která nemá nutně mobilizující ráz? Ačkoliv je pro pravdivou a správnou informaci, přece jen se obává, že by se po oznámení určitých skutečností dostavily následky nepříznivé pro efektivitu běžné práce. Při zasedání celého vedení se pak snad vyskytnou různá mínění, což nelze řešit formálním hlasováním. A pak se řekne: „Ty jsi vedoucí, rozhodni si to ty!“

Existují i konflikty tohoto typu: vedoucí dostane příkaz, aby převzal vyšší funkci, domnívá se však, že na tuto funkci nestačí. Naznačí se mu, že po ruce není jiný kandidát, a že je proto jeho mravní povinností ji převzít. Kandidát nyní musí volit mezi dvěma druhy konfliktů: konfliktem s nadřazeným a konfliktem mezi povinnostmi a svými možnostmi. Tento konflikt musí vybojovat sám se sebou. Snad rozhodne o přijetí funkce kandidátova manželka, když mu naznačí, že se má chopit nabízené příležitosti; konflikt však přesto zůstává. Přenese-li se rozhodování do intimní sféry, může vystoupit ještě dodatečný konflikt, a to tehdy, jestliže manželka vytyčí alternativu: žádná vysoká funkce, nýbrž „harmonický rodinný život“; nebo vysoká funkce, zato však rodinný život, o němž „před svatbou ani nesnila“. Také iluze jsou v daném případě společensky působícími skutečnostmi.

Konflikty tedy mohou vzniknout za podmínek veřejně známých. Důležitými se však mohou stát i okolnosti, ležící v intimní sféře zúčastněných, jejichž existenci veřejnost většinou jen tuší. Jestliže se konflikty vysvětlují běžné a správně jako srážky, nemusí to názorné a lidové představě „srážky“ odpovídat. Konflikt povinností je dnes velmi rozšířen u lidí přetížených funkcemi, kteří trpí tím, že se nemohou všem povinnostem věnovat ve stejné míře.

Konflikty vznikají též často ze změny cílů organizace, jak se může stát při ná-

rodohospodářsky oprávněných změnách výrobních programů. Zaměstnanci mohou být vesměs přesvědčeni o nevyhnutelnosti a účelnosti přebudování výroby, pro jednotlivce však z toho plyne, že se musí vzdát povolání, jemuž se vyučili, jestliže chtějí zůstat v podniku. Chybí-li pochoopení či sebedůvěra, přichází pro ně v úvahu alternativa přestupu do jiného podniku. Proti tomu se však staví přichylnost k podniku, na nějž jsou po řadě let zvyklí, nebo, je-li nutno změnit místo, otázka bytová. To jsou právě konfliktové situace, které se vyskytují v celkovém vývoji perspektivně zajištěném a většinou účastníků příznivě posuzovaném. Pomoci zde nějakým zásahem, jak je v socialistické společnosti zvykem, vyžaduje však přesné znalosti konkrétní situace.

Jestliže konfliktové situace, které jsem nastínil, nebyly podány tak soustavně, jak by bylo zapotřebí, pak příčina tkví také v daném stavu výzkumu. Považoval jsem za vhodné zdržet se zvláště v této oblasti definicí snad zužujících a kategorií přeháhleně formulovaných. V sociologické oblasti konfliktů však zřejmě jde o skupinu otázek, s kterými se vedoucí denně setkává a které, i když se nutně projednávají s příslušnými a k tomu povolanými kolektivy, musí být rozhodnuty podle volného uvážení vedoucích, protože ti mají v první řadě co činit s jejich důsledky. Nadto však ještě jde o konflikty, které jednotlivce, pokud je s to, vnitřně řeší či potlačuje. Sociolog, který musí zodpovídat společenské otázky svého oboru také pokud možno v příslušných zákonitých souvislostech, není oprávněn ignorovat takovéto problémy. Většina konfliktů, ať už jakkoliv vypadají a vystupují jako konflikty individuální, je pravděpodobně přece jen redukovatelná na několik základních forem a tedy více či méně typická pro společensky relevantní chování v určitých situacích. Konflikty proto patří k předmětu sociologického výzkumu chování, přičemž je nutno pojímat problematiku konfliktů všeobecně i jako zvláštní výrazové formy v jejím historickém vývoji v rámci vývoje celospolečenského.

*

V. Závěr

Sociologický rozbor organizace zkoumá v současném počátečním stadiu svého vý-

voje především konkrétní organizace. Z hlediska účelného bádání bude při něm stát v popředí především efekt řízení a výkonnost konkrétních organizací. V této souvislosti bude moci sociologický výzkum poskytnout v daném časovém úseku modely organizace v té či oné modifikaci prakticky uskutečnitelné.

Při základním výzkumu se však musí organizace pojímat i jako část celé společnosti, i jako část problematiky společenských mikroskupin. Společenské makrostruktury i mikrostruktury existují v různé podobě též v organizaci. Proto je nutno se dívat na organizaci nejen jako na účelný a k jistému cíli zaměřený společenský útvar, nýbrž zároveň též jako na systém společenských pozic, podléhajících zákonům sociální mobility, které v naší době ještě nejsou dostatečně známy. Zvláštní pozornost musí být při tom věnována procesu zmenšování distance mezi společenskými pozicemi, který je spojen se zánikem antagonistických tříd.

Organizace jsou nejdříve skutečností sociální, nezávislé na názoru badatele. Způsoby chování, které se v nich uplatňují a vyvíjejí, patří k všeobecnému předmětu sociologie. Způsoby chování, které je nutno speciálně zachytit, je nutno zkou-

mat v souvislosti se změnou celospolečenského chování jak v sociálně ekonomických aspektech, tak v podobách podmíněných vědeckotechnickým vývojem. Nejefektivněji to lze předběžně pozorovat na procesech rozhodování, důležitých pro konkrétní organizace. V tomto pokuse bylo možno vypracovat sociální problematiku těchto otázek jen neuspokojivě. V současném stadiu úvah nelze vždy přesně oddělit hlediska organizace jakožto historicky konkrétní instituce pro jednotlivý případ v určitém vývojovém okamžiku, a organizace jakožto hypotetické instituce, která se jistě vytvořila z určitých typických způsobů chování a u níž by snad byla v zájmu experimentu doporučitelná opatrnost. Logické zachycení postupu výzkumu bude muset být odlišeno od logických a systematických výkladů budoucích výsledků. V tomto pokuse jsem při nastiňování vlastních úvah ještě nemohl v každém případě jasně rozlišovat.

Aby bylo možno zdokonalit tento koncepční rámec sociologického rozboru organizace, očekávám vědeckokritickou diskusi.

Přeložil: M. B. Chleborád

Revizi překladu provedla: V. Rybáčková