

sociálně antropologická hlediska uplatněná v této knize mají spíše aktuální povahu; klasické nálezy jsou poněkud opomíjeny. Ohraničenost behavioristického přístupu je tradiční a odpovídá zcela převládajícímu trendu současné západní sociální psychologie.

Kniha, jak už bylo řečeno, patří k nejlépe napsaným a nejinformativnějším učebnicím sociální psychologie a její pečlivé slovenské vydání, připravené kolektivem překladatelů za redakce prof. A. Jurovského a Šipoše, znamená nejen významné obohacení dostupné odborné literatury v oblasti společenských věd, ale je i významnou kulturní událostí svědčící o tom, že věda je nedělitelná. To potvrzují i slova autorů knihy v předmluvě k slovenskému vydání: „Věda musí být mezinárodní; ani její základní problémy bádání, ani jí formulovaná zobecnění není možno spoutat politickými a kulturními omezeními. To platí zvláště o sociální psychologii, která se snaží pochopit moderního člověka v bohaté rozmanitosti mnohých společností dnešního revolučního světa.“

Milan Nakonečný

Power and Conflict in Organizations (Ed. Robert L. Kahn a Elise Bouldingová)

Tavistock 1964, s. 173.

Problematika moci a konfliktu v životě organizovaných seskupení je problematikou velmi přitažlivou nejen pro badatele v sociologii, sociální psychologii, teorii řízení, politologii atp., ale i pro mnohé představitele různých společenských institucí. Proto se také námi recenzovaný sborník statí o těchto otázkách konaný nejen do řad odborníků, ale rovněž se záměrně dožaduje pozornosti zástupců byznysu.

Sborník je sestaven z příspěvků přednesených na dvou seminářích, pořádaných Foundation for Research on Human Behavior při Michiganské univerzitě. První část sborníku, zabývající se mocí v organizaci, vznikla na základě semináře konaného v roce 1960, druhá část, nazvaná *Conflict*, sestává z příspěvků na druhém semináři, pořádaném o rok později. Ke knize je připojen seznam účastníků obou těchto seminářů, který zahrnuje vedle několika zvučných jmen vědeckého světa i jména zástupců několika korporací.

Recenzovanou práci nelze zařadit mezi publikace ze sociologie, z psychologie nebo z teorie řízení. Důsledně se zaměřuje na vytyčené problémy a snaží se je zkoumat z mnoha hledisek; jde o práci mezioborovou, v níž každý autor akcentuje svůj přístup, přístup z hlediska svého oboru. Snad větší pozornosti unikl přístup politologický.

V práci výrazně převažuje zaměřenost na zkoumání formální stránky moci a konfliktu v organizacích. I když autoři poukazují na vliv kultury americké společnosti na fungování moci a řešení konfliktů v organizacích, téměř pomíjejí jiné „makrosociální“ vlivy — hlavně vlivy sociální struktury společnosti.

Po stručném zhodnocení práce jako celku si všimneme obsahu jednotlivých statí.

V úvodu publikace zdůrazňuje její editor R. L. Kahn vzájemnou těsnou spjatost moci s konfliktem. Moc vyvolává konflikt, konflikt zase vyžaduje řízení, tedy použití moci. Kahn zdůrazňuje instrumentální charakter moci i nebezpečí, že se moc může za určitých okolností změnit v samoučel pro svého držitele a tím ještě přirozenou konfliktní situaci vyhrotit. Zajímavé je rozlišení mezi mocí absolutní (vymezenou co do rozsahu a míry) a relativní (postrádající takové vymezení). Relativní moc má tendenci vyostřovat konflikty. Kahn pak poukazuje na účelovou stránku publikace, která má pomoci vedoucím pracovníkům nacházet takové cesty, které by umožnily organizační konflikty co nejvíce omezit nebo jich využít bez nepříznivých důsledků.

I. část knihy (*Moc*) začíná teoretickou úvahou profesora filosofie A. Kaplana (*Power in Perspective*) o úrovních analýzy fenoménu moci. Úrovně analýzy jsou podle autora čtyři: analýza logická, hodnotová, z hlediska vykonavatele moci a z hlediska osoby řízené. Logická analýza znamená analýzu pojmu. Moc je definována jako schopnost jednotky ovlivňovat chování jiných jednotek. Na kontinuu sankcí pak lze rozlišit, kdy jde o „moc“ a kdy o „vliv“. (Domnívám se, že ani toto rozlišení neřeší otázku rozdílu mezi mocí a vlivem, kterou se zatím marně snaží rozluštit celá řada prací o moci, vlivu, vedení apod. Tato pojmová nejasnost se odráží v celé práci.) Moc je dále charakterizována podle Kaplana svou „váhou“ (jak silně působí), doménou (na jaké množství lidí působí), účelem (na které složky chování člověka působí) a bází (o co se opírá). Mezi báze moci zařazuje autor násilí, odměnu (nejen hmotnou), identifikaci, loajalitu, sympatii, smysl pro legitimitu a odbornost.

Při analýze moci z hlediska hodnot, které uznává vedoucí, lze podle Kaplana rozlišit tři možné přístupy k chápání moci: „Subjektivistu“ se projevuje snahou ovlivňovat nejen chování, ale i city druhých podle svého směru volby hodnot. Hlavní bází jeho moci je identifikace a odměna. „Absolutista“ vychází ze snahy vše podříditi určitému aprioretickému systému, který podle jeho názoru existuje objektivně. Na rozdíl od předchozího typu nevystupuje jako osobnost, ale jako představitel ideologie, předpokládající linearitu a jednoznačnost. To u něho vede k tomu, že se musí opírat především o násilí. „Relativista“ představuje kompromis mezi prvními dvěma typy. Hodnoty nejsou podle něho vytvářeny řídicím jedincem, ani nejsou absolutní. Jsou to reality závislé na situaci. Bází jeho moci se pak stává především odbornost.

Třetí a čtvrtá rovina analýzy je vlastně otázkou vůdcovství. Kaplan zdůrazňuje, že vůdcovství je nutno chápat jako funkci role a osobnostních faktorů. S vůdcovstvím je také nerozlučně spojena moc. Ani nejdemokratičtější vedení se neobejde bez užití moci. Při takovém vedení je nutno aktivizovat vedené, dát jim možnost participace a pře-

devším získat jejich souhlas. Kaplan nakonec dodává, že je to právě 20. století, které vypracovalo řadu technik, jak tohoto souhlasu dosáhnout, vynutit si jej. Myslím, že k tomu by bylo vhodné dodat, že termín „demokratické vedení“ používaný v americké sociologické literatuře má příliš silný ideologický náboj a zdá se, že adekvátnější by bylo mluvit o „manipulaci“ nebo alespoň o pouhé participaci.

John R. P. French jr. ukazuje na konkrétních výzkumech (v kapitole *Laboratory and Field Studies of Power*) vztah mezi participací a rezistencí vůči změně. Výzkumy byly prováděny v průmyslových podnicích, a to nejen v USA, ale i v Norsku. (Tím chtěl autor zjistit, do jaké míry lze závěry generalizovat a do jaké míry existuje závislost mezi kulturou a zkoumanou problematikou.) Na základě těchto výzkumů došel k závěru, že participace zvyšuje u podřízených uspokojení z práce, zlepšuje vztahy k vedení a usnadňuje zavedení změny. To vše ale pouze tehdy, považují-li dělníci participaci za legitimní (pokud jsou přesvědčeni, že mají skutečně vliv na rozhodování, které je „spravedlivé“ a „vlastní“ — tedy „americké“ nebo „norské“). Dalšími důležitými faktory, které vstupují do hry a působí na úspěšnost nebo neúspěšnost participace, jsou faktory osobnostní (např. na participaci má negativní vliv, jde-li o osobnost autoritářskou, a pozitivní vliv, jde-li o člověka se silnou potřebou nezávislosti). V neposlední řadě hraje roli i oblíbenost a odborná zdatnost vůdců.

R. L. Kahn v kapitole *Field Studies of Power in Organizations* popisuje výzkumy vztahu mezi pracovní morálkou, dozorem a vlivem, který má předák na své nadřízené. Na základě analýzy výsledků výzkumů dospívá k názoru, že dělení na styly vedení (demokratické, autokratické a laissez-faire) je spekulativní, nepřihlíží-li k množství vlivu, které organizace vykonává na své členy, a k relativní dělbě vlivu uvnitř organizace.

I. část sborníku uzavírá opět A. Kaplan statí *Consequences and Prospects*. Zdůrazňuje v ní mnohodimenzionálnost pojmu moc. Rozlišuje mezi mocí faktickou a mocí vnímanou (např. jako legitimní nebo nelegitimní). Poukazuje na to, že v organizaci je moc vždy vykonávána delegací v systému nadřízenosti a podřízenosti a v systému dělby pracovních závislostí. Taková dělba moci vytváří určité uspořádání zájmů, které jsou konfliktní a musí být řízeny. Moc je nutno chápat rovněž z hlediska jejich perspektiv a cílů, neboť je motivována — vychází z cílů. Jindy naopak pomáhá cíle vytyčit, což má samozřejmě různé důsledky.

II. část, věnovaná konfliktu, je uvedena Kennethem E. Bouldingem, který upozorňuje na dva principy konfliktu: 1. konflikt je obecný systém existující všude, a 2. je tedy možné mu předcházet na základě poznání jeho systému nebo jej řídit do příznivých kolejí.

Murray Horwitz ve statí *Managing Hostility in the Laboratory and Refinery* ukazuje závislost nepřátelství člena skupiny

k vedení na tom, zda se rozhodnutí přičí jedincovu vlastnímu pohledu, hlavně však na tom, jakou váhu klade hledisku svému a hledisku nadřízeného. Konfliktnost závisí dále na stupni otevřenosti a upřímnosti, sníž vedoucí informuje své podřízené o svých rozhodnutích a o svém vlastním podílu na rozhodování (např. je velmi důležité, jsou-li podřízení informováni, zda jejich vedoucí dostal nepopulární příkaz od svého nadřízeného, nebo zda rozhodnutí je výsledkem jeho vlastní úvahy).

R. Nevitt Sanford v příspěvku *Individual Conflict and Organizational Interaction* se zabývá vztahem mezi vnitřními konflikty osobnosti a konflikty v organizaci. Zvláště se dotýká otázek vlivu iracionality jedince na chod organizace. Všimá si především otázek působení autoritativní osobnosti v pozici vůdce a vlivu „patologické“ osobnosti experta, který je nutný, ale „nebezpečný“ pro chod organizace. (Otázkou ovšem je, jak dalece se na takovém hodnocení odborníka promítá typický americký antiintelektualismus.)

Konfliktem rolí u „hvězd“ (v podstatě u sociometrického vůdce) ve skupině se zabývají R. L. Kahn a Donald Wolfe v *Role Conflict in Organizations*. Studují vlivy nátlaku na „hvězdu“ (ze strany nadřízených, kolegů i podřízených). Přitom sledují korelace mezi jejím uspokojením z práce, napětím, frekvencí komunikací s jinými, důvěrou ve spolupracovníky, ohledy na potřeby ostatních, vyjadřováním nepřátelství, pocitem marnosti práce apod. na jedné straně a její rigiditou nebo flexibilitou, introvertností nebo extrovertností, vyšší nebo nižší úrovní řízení na straně druhé.

Daniel Katz ve svém příspěvku *Approaches to Managing Conflict* rozlišuje mezi racionálními a iracionálními bázemi organizačního konfliktu. Rozvádí pak různé strategie řízení takových konfliktů (především úpravou komunikací, participací a restrukturalizací organizace).

Herbert A. Shepard v kapitole *Responses to Situations of Competition and Conflict* ukazuje různé způsoby řešení konfliktu. Nejjednodušší, primitivní řešení je destrukce, potlačení, totální války. Za moderní považuje částečnou destrukci, omezenou válku a jednání, za civilizované pak řešení problémů, pro něž ke konfliktu došlo. Primitivní způsob považuje za víceméně překonaný, moderní způsob za nejtípičtější a civilizovaný způsob za huďbu budoucnosti. Jako výrazný příklad moderního řešení konfliktu ukazuje arbitráž. Rozebírá, jak se při ní skupiny chovají a jak reagují na výsledky. Soustřeďuje se zvláště na reakce „poražené“ skupiny a na její vztah k „vítězné“ skupině, který zůstává potenciálně nadále konfliktní. Výrazný úpadek identifikace členů se skupinou, její atraktivnosti a koheze probíhá podle Sheparda ve skupinách, které bývají „poráženy“ permanentně.

Kenneth E. Boulding v *A Pure Theory of Conflict Applied to Organizations* ukazuje na čtyři základní stránky teorie konfliktu v systému: strany v konfliktu, pole konflik-