

Jediný odpovědný vedoucí, nebo kolektivní vedení?

MIROSLAV MÍČEK

Vysoká škola politická ÚV KSČ, Praha

Rozsáhlé a náročné úkoly soudobých institucí obvykle vyžadují, alespoň zatím, účast velkého počtu lidí na jejich plnění. Plnění úkolů, zejména rychlého a efektivního, se v těchto institucích obvykle dosahuje cestou postupné a často velmi hluboké dělby práce. Tímto způsobem se celkový úkol rozkládá na dílčí úkoly a ty opět na sub-úkoly atd. až k úrovni úkolů jednotlivých pracovníků.

V okamžiku dělby práce ovšem vzniká problém opětné skladby rozdělené práce. Mají-li dělba, dezintegrace, analýza vést k účinnému plnění celkového úkolu, předpokládají následnou skladbu, integraci, syntézu. Chceme-li v instituci dosáhnout rychlého a efektivního plnění úkolů, je třeba nejen dělby, ale zároveň také koordinace relativně oddělených činností a částí.

Historicky zřejmě nejstarším a v institucích dosud základním (i když nikoli jediným) způsobem dosahování koordinace je umístění jednotlivce (vzácněji malé skupiny) vybaveného příslušnou mocí a nazývaného dnes vedoucím tak, aby přehlédl činnosti ostatních členů, dohlížel na jejich integraci a v případě potřeby přímo zasahoval ve směru integrace činností k celkovému institučnímu cíli.

V rámci své koordinační role i mimo něj plní vedoucí (zčásti jako specifický důsledek toho, že vykonavateli činností jsou lidé) též plánovací, organizační, motivační, kádrovou a kontrolní funkci. Tuto funkci vedení se zatím pro každou větší pracovní skupinu v té či oné míře, avšak

v jisté míře vždy jeví jako nutné. Jak píše K. Marx [1]: „Každá bezprostředně společenská čili společná práce konaná v poměrně velkém měřítku potřebuje ve větší nebo menší míře řízení, které uvádí v soulad individuální práce a plní všeobecné funkce, vznikající z pohybu celého produktivního tělesa na rozdíl od pohybu jeho samostatných orgánů. Jednotlivý houslista se řídí sám, orchestr potřebuje dirigenta.“

Bylo by velmi příjemné přijmout tuto tezi jako potvrzenou, avšak žádný autor zřejmě není dostatečně autoritativní, aby potlačil otázku jako: Je opravdu nutné, aby každá pracovní skupina, nebo širěji, každá účelová skupina¹ měla svého vedoucího? Nemohou existovat účelové skupiny i bez vedoucího? Nejsou také orchestry bez dirigenta?

1. Neobešli bychom se bez vedoucího?²

Jestliže odhlédneme od toho, že již sám pojem účelová skupina nebo skupina vůbec v sobě může zahrnovat předpoklad nebo požadavek existence vedoucího, není důvodu nepřipustit — alespoň v teoretické rovině³ — možnost existence skupin a účelových skupin bez vedoucího.

Jsou-li skupiny a účelové skupiny bez vedoucího možné, jsou také účelné? Je možné, aby cíle účelové skupiny byly obecně úspěšněji dosahovány bez vedoucího?

Mnoho důkazů nasvědčuje tomu, že na tyto otázky nutno očekávat, alespoň u účelových skupin, u kterých dosahování

¹ Účelové skupiny jsou skupiny vytvářené k dosažení cílů určených záměry organizátorů nebo cílů vyjádřených formalizovaným statutem. Podle typu zájmu nebo podle úkolů určených účelovým skupinám širšími skupinami lze rozeznávat hospodářské, politické, kulturní, vědecké, sportovní, zábavní, sociální a jiné účelové skupiny. Podrobněji viz literatura [2].

² Položení této otázky a pokus o její zodpovězení se jen zdánlivě vymyká z problematiky vyjádřené názvem stati. Ve skutečnosti text první části úzce souvisí s tělem druhé části a poskytuje např. významné argumenty ve prospěch principu jediného odpovědného vedoucího, logicky vede k otázce o užitečnosti a prostoru pro skupinové (kolektivní) vede-

ní, objasňuje tendenci k hierarchizaci i případných kolektivních řídicích orgánů, usnadňuje úvahy o žádoucím stupni hierarchizace kolektivních řídicích orgánů apod.

³ Upozornění na možný obsah pojmu „skupina“ a formulaci „alespoň v teoretické rovině“ volíme proto, abychom se vyhnuli polemice s těmi autory, kteří tvrdí: „Kdekoli se shromáždí dva nebo více lidí, tam najdeme vůdce. Pouhým faktem vytvoření skupiny je dáno, že někteří členové budou hrát aktivnější roli než ostatní, budou před ostatními preferováni, bude jim nasloucháno a větším respektem než jiným, budou nad jinými dominovat. Toto je začátek diferenciací členů skupiny na vůdce a prosté členy.“ [3]

cílů vyžaduje vysoce koordinovanou činnost jejich členů,⁴ zápornou odpověď. Při existenci vhodného vedoucího a jeho správném působení jsou u těchto skupin výsledky skupinové činnosti lepší (větší, rychlejší, přesnější atd.) než bez něho. A čím větší potřeba koordinace, tím větší potřeba vedoucího. Existence vedoucího je v tomto případě předpokladem, výsledkem i synonymem větší organizovanosti skupiny.

Jak je to však s orchestrem bez dirigenta? Vždyť tento orchestr je nutno považovat za vysoce organizovanou účelovou skupinu!

Námětku orchestru bez dirigenta lze vrátit poukazem na to, že jde jen o dočasnou nepřítomnost řídícího člena, neboť i tento orchestr musel být dirigentem vyškolen, a to velmi dokonale [4]. Uvedení důkazů či dokonce souhrnného argumentu pro to, že účelové skupiny, nebo přesněji, účelové skupiny o jistém stupni organizovanosti a výkonnosti, nemohou (totéž ovšem platí i pro mohou) existovat bez řídícího člena, není však snadné (zejména pokud nezůstaneme jen u odkazu na minulou a současnou realitu institucí, která je přehlídkou formálních účelových skupin s vedoucími).

Mnohé však odhaluje již rozbor tak elementární skupinové činnosti, jako je ve sportu dříve dosti rozšířené přetahování lanem. Přestože tato činnost budí dojem o zbytečnosti vedoucího, ukázalo se, že mužstvo při soutěži nemůže účinně táhnout za lano, dokud někdo – jeden z mužstva, kapitán, trenér apod. – neurčí čas tahu. „Bez tohoto načasování (timing) je úsilí jednotlivců nepatrně synkopované, nesynchronizované. Plná síla celého týmu jako týmu není nikdy uplatňována zcela současně. Dochází ke ztrátě koheze nebo z hlediska průmyslu ke ztrátě produktivity.“ [5]

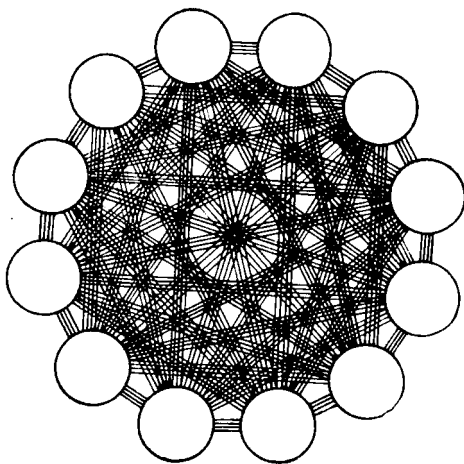
Je-li koordinace problémem, jehož řešení vyžaduje vedoucího u tak relativně jednoduché a stejnorodé činnosti, jako je přetahování lanem, tím spíše asi bude problémem a bude vyžadovat vedoucího nebo řadu vedoucích u složitějších a různorodějších činností. Úkoly koordinace v sou-

dobých velkých institucích přitom již daleko překročily rámec koordinace pracovníků vycvičených pro jednoduché činnosti a shodná povolání (např. ve sportu úroveň koordinace členů fotbalového mužstva) a v jistých klíčových bodech instituce (např. ředitel podniku, který bezprostředně koordinuje a vede několik generalistů a řadu specialistů odlišných profesí s částo rozdílnými odbornými hledisky a zájmy) jde o nároky na koordinaci srovnatelné ve sportovní situaci jen s hypotetickým úsilím přeměny tenisových hvězd, běžců, veslařů, boxerů, zápasníků a jiných v homogenní úspěšný tým míčových her [6].

Závažné argumenty ve prospěch potřeby vedoucího poskytují také rozbor komunikačních problémů skupin.

Předpokládejme⁵ skupinu 12 pracovníků, ve které není žádná centrála, žádný vedoucí, tj. řadoví členové musí koordinovat svoji činnost sami, a to v rozsahu 2 komunikací (komunikace jsou nositelem koordinace) denně každý s každým v obou směrech.⁶

Grafické vyjádření situace je na obr. 1.



Charakteristické rysy tohoto komunikačního uspořádání, zejména ve srovnání s dále uvedeným typem (viz obr. 2), jsou: a) Vysoké náklady na komunikaci. Každý z 12 pracovníků by například musel mít prostředky pro komunikaci s ostatními 12 pozicemi, svůj systém zpráv atd.

⁴ Tuto opatrnou formulaci volíme vzhledem k poznatkům uvedeným v části 2.

⁵ Úvaha vychází z myšlenek, grafů a hodnocení E. Dala a L. F. Urwicka [7].

⁶ Jde o schematický, v reálné situaci asi dosti vzácně se vyskytující případ, protože na jedné straně

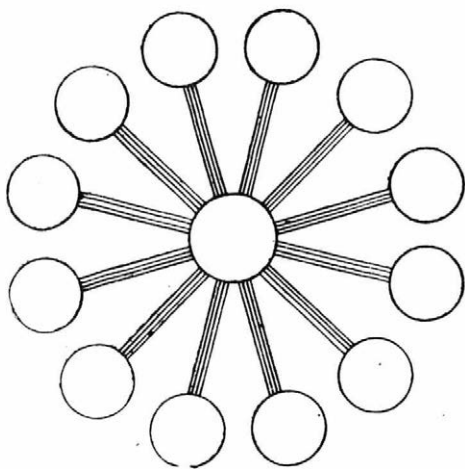
předpokládáme vždy jen dvě komunikace v obou směrech denně, na druhé straně však každodenní komunikaci mezi všemi členy. V reálné situaci by např. dvě komunikace pro některé členy nepostačovaly, současně však by ke komunikaci každého s každým nedocházelo.

b) Nesystematicčnost. Některé komunikace potřebuje jen jeden pracovník, jiné tři nebo čtyři pracovníci a ještě jiné všichni. V daném případě však není uplatněn žádný princip výběru.

c) Náchylnost k chybám. Čím specializovanější úkoly jednotlivců, tím méně jsou jednotlivci schopni plně ocenit možné účinky informací, které vysílají, na činnost ostatních členů.

d) Potenciální rozkolnictví. Jednotlivci, kteří nejsou informováni o směrech činnosti, které ovlivňují plnění jejich povinností, nebo jsou informováni příliš pozdě, jsou velmi náchylní tomu přičítat to zápornému opomíjení.

Jinak vypadá situace, je-li zřízeno informační centrum v podobě pracovníka pověřeného soustřeďováním a výměnou informací a sdělováním informací těm pracovníkům, kterých se týkají (viz obrázek 2).



Při uplatnění tohoto způsobu uspořádání:

a) postačí jedna zdvojená informační soustava a jeden systém vzkazů;

b) je možné sestavit a dodržovat standardní seznamy pracovníků vyžadujících odlišné typy informací;

c) jestliže pracovník nedostane důležité informace včas, je méně náchylný dospět k závěru, že jde o osobní útok.

Přednosti uspořádání tohoto druhu, alespoň na úrovni malých skupin a v situacích, kde výrazně vystupuje moment koordinace, potvrzují i výzkumy psychologů a sociologů. Experimenty s různými ko-

munikačními sítěmi například ukázaly, že skupiny s komunikačními sítěmi v podobě „hvězdy“ nebo „kola“ (= případ druhého typu) jsou ve srovnání se skupinami s komunikačními sítěmi typu „kruhu“ (= případ prvního typu, ovšem bez vazeb uvnitř dvanáctistěny) rychlejší a přesnější v plnění úkolů [8].

Uvedené výzkumy ovšem zároveň naznačily i negativní stránky uspořádání typu „hvězdy“ proti uspořádání typu „kruhu“, především pak nižší spokojenost (kromě centrálního člena) členů (zřejmě vzhledem k menšímu podílu na rozhodování), menší pohotovost skupiny k přijímání nových myšlenek (centrální člen např. může opomíjet nové myšlenky, protože je příliš zaměstnán, protože se mu zdají nepraktické, protože jsou v rozporu s jeho zájmy atd.), menší pohotovost skupiny k organizační změně (vůbec nejrychlejší při hledání nové organizace se ukázaly skupiny s úplným počtem vazeb — volný tok informací a nacházení nových řešení k problémům zřejmě úzce koreluje) aj.

Tyto záporné důsledky se však v široké škále účelových skupin jeví spíše jako nutná a jen zčásti omezitelná daň z výhod existence vedoucího, než jako faktor, který je schopen zabránit vzniku nebo ohrozit existenci vedoucího vůbec. Potvrzuje to i dále popsaná tendence reality.

Ve skupinách účelového charakteru jsou přednosti informačního a koordinačního centra natolik výrazné, že se zde projevuje přirozená tendence k uspořádání tohoto typu. S. Smola [9] upozorňuje na experimenty, jež prý ukázaly, že ve skupinách, které měly řešit určitý úkol a jejichž struktura nebyla předem určena, vznikly v převážné většině pouze minimální počty vazeb, především sériového a radiálního typu, a skupiny s předem vytvořenou bohatší sítí spojů, jimž strukturální úpravy byly ponechány na vůli, většinou při řešení zadaného úkolu přešly na minimální počet vazeb nebo na stav blízký minimu.

Vznik informačního centra, kterým se zjednodušují komunikační sítě a koordinační problémy, přechod na minimální počet vazeb však současně znamená (a potvrzují to i výzkumy A. Bavelase, D. Barretta a H. J. Leavitta) i vznik vedoucího.

Podle P. M. Blaua a W. R. Scotta [10] novější studie dokonce naznačují, že (pro koordinaci a výkonnost) „rozhodujícím faktorem není formální síť komunikace, ale schopnost skupiny stát se hierarchicky organizovanou. »Kolo« takovou hierarchic-

kou organizaci skupině vnucuje, neboť osoba v centrální pozici přirozeně přebírá dominantní roli koordinátora. Ale jestliže ostatní typy skupin jsou schopné dosáhnout diferenciaci postavení (status differentiation), pak jejich výkon se stává tak dobrým, jako výkon skupin v podobě kola.“ Propočty a výzkumy H. Guetzkowa a H. A. Simona [11], kteří (na stejném zařízení a úkolech jako A. Bavelas a H. J. Leavitt) srovnávali výkonnost skupin, v nichž členové byli spojeni sítí v podobě „kola“, „kruhu“ a plným počtem vazeb, totiž ukázaly, že rozdíly ve výkonu skupin nejsou způsobeny vnitřními omezeními dané sítě (výpočty nevykazují žádný významný rozdíl v čase potřebném k výkonu úkolů u třech jmenovaných sítí, pokud jsou účelně užity), ale spíše tím, jak je užita. Jádro problému je v tom, že ustavení vhodného způsobu přenosu vzkazů a výběr jednoho člena ke koordinaci a distribuci informací jsou různě obtížné. Zatímco u sítě v podobě „kola“ je organizace problém tohoto typu nejmenší, neboť vhodná struktura je přímo vnucena, u sítě s plným počtem vazeb jsou obtíže větší (je třeba eliminovat nadbytečné kanály a rozhodnout o osobě koordinátora) a největší jsou u kruhové sítě. Při pokusech s 56 skupinami, kterým bylo postupně zadáno 20 úkolů s dvouminutovými přestávkami, během nichž si členové mohli písemně vyměňovat návrhy na zdokonalení organizace, byl u skupin s komunikační sítí v podobě „kola“ maximální výkon dosažen během několika pokusů a hierarchická organizace se utvořila u všech 15 skupin tohoto typu; skupiny s plným počtem vazeb byly z počátku pomalejší, ale po několika pokusech většina z nich dosáhla stejného výkonu jako „kolové“ skupiny a hierarchická organizace se vyvinula u 17 z 20 skupin tohoto typu; „kruhové“ skupiny během 20 pokusů většinou nedosáhly optimálního výkonu a pouze 3 z 21 skupin tohoto druhu vyvinuly v průběhu těchto pokusů hierarchickou organizaci. Dosažení maximálního výkonu u skupin s kruhovou a plnou sítí přitom záviselo právě na vývoji diferencovaných struktur pro komunikaci. U skupin, které vyvinuly hierarchickou organizaci, nebylo vážnějších rozdílů ve výkonu. Podle P. M. Blaua a W. R. Scotta „tyto experimentální výsledky posilují dřívější

závěry o tom, že hierarchická organizace zajišťuje důležité funkce pro dosažení koordinace a že tak činí specificky omezením volného toku komunikací“.

Uvedená hierarchická diferenciaci ovšem má nejen funkční, ale také disfunkční důsledky. Hierarchická diferenciaci sice tím, že omezuje volný tok komunikací, prospívá koordinaci, avšak zároveň omezuje jisté důležité skupinové procesy [12].

Především omezuje *společenskou podporu*, významnou pro stimulaci interakce, myšlení a vznik nových námetů a návrhů.

Experimenty a výzkumy A. F. Wessena [13], H. H. Kelleye [14], J. I. Hurwitze [15], M. Sherifa [16] aj. alespoň naznačují, že při hierarchické diferenciaci postavení mají členové tendenci ke společenské interakci především se sobě rovnými a (s výjimkou situací, kdy v hierarchii výše stojící členové mají pocit nejistoty vlastních pozic a členové s nižším postavením nemají žádnou naději na vertikální mobilitu) k preferenčnímu výběru členů s vyšším postavením. A protože v hierarchii výše stojící členové opět své volby zaměřují především na osoby s vyšším postavením, pro členy s nižším postavením z toho vyplývá vcelku nižší podíl společenské podpory, tak potřebné pro stimulaci myšlení, návrhů atd.

Druhým postiženým procesem je *svobodná soutěž o uznání mezi členy*, která mobilizuje energii členů a orientuje jejich úsilí k úkolům skupiny. Ve skupině „sobě rovných“ postavení člena závisí především na účte jiných a v důsledku toho účta je důležitou skutečností a stojí za to o ni usilovat. Ve skupině s formální hierarchií, kde o postavení nerozhoduje jen účta členů, soutěž o uznání ztrácí mnoho ze svého významu, rozdíly v postavení v podstatě likvidují volnou soutěž o účtu a většího významu než vzájemná účta často nabývá stanovisko člena či členů s vyšším postavením (viz např. výzkumy J. I. Hurwitze [17]). Úsilí o získání uznání hierarchicky výše postavených členů pak nepochybně vede k jinému chování než v případě úsilí o získání účty sobě rovných členů, např. k užší orientaci úsilí členů apod.

A konečně je ovlivněna i *společenská interakce*, která slouží jako důležitý mechanismus pro selekci návrhů a opravu chyb. I když hierarchizace může mít v tomto ohledu i kladné důsledky (viz např. dále uvedený příklad o vlivu vedoucího na interakci a výkonnost skupiny tím, že může zabránit potlačení projevu mínění menšiny většinou ve skupině), často spíše opravnou funkci společenské interakce narušuje. Přirozenou tendenci (a tato tendence je tím silnější, čím výraznější jsou hierarchické difference) členů hierarchických skupin totiž je nechuť ke kritice návrhů výše postavených členů (viz např. experimenty a výzkumy E. P. Torrance [18]). Takto je i při skupinovém řešení problémů narušován mechanismus detekce chyb, a tím i efektivnost skupiny v řešení problémů.

Dilema koordinace a blokování komuni-

kačních procesů⁷ (s dalšími následnými negativními důsledky), které před nás staví hierarchická organizace a diferenciace (a to jak formální, tak neformální), je velmi vážné. I když moudrý vedoucí může toto dilema zčásti řešit tím, že podporuje volný tok komunikací ve své skupině (např. cestou tzv. „participativního“ stylu vedení, který, zřejmě právě proto, že zmenšuje hierarchické rozdíly postavení a poskytuje větší volnost členům, vytváří předpoklady k lepší komunikaci, vyššímu výkonu a spokojenosti členů — viz např. výzkumy R. W. Whitea a R. Lippita [21], R. L. Kahna a D. Katze [22] aj.), podle P. M. Blaua a W. R. Scotta [23] toto dilema není definitivně a konečně řešitelné. Patří k dynamice organizačního života a na disfunkční důsledky třeba pohlížet jako na nevyhnutelnou cenu — cenu, která může být redukována, ale nemůže být eliminována.

Argumentů ve prospěch existence vedoucích je jistě více — bylo by např. možné mluvit též o významné roli vedoucího v udržování rovnováhy vzájemné soutěže (která mobilizuje energii členů k plnění cílů skupiny, avšak narušuje spolupráci) a *spolupráce* (která cestou vzájemné konzultace, podpory úsilí, přijímání společných norem apod. naopak snižuje soutěživost) členů účelové skupiny; nebo o udržování rovnováhy „úkolové“ (růst koncentrace členů ke skupinovému úkolu vede, alespoň podle R. F. Bavelase [24], k růstu poruch ve společensko-emocionálních vztazích mezi členy) a „*společensko-emocionální*“ (růst koncentrace členů ke společensko-emocionálním vztahům vede k opouštění důrazu na plnění úkolů) stránky účelových skupin; o možné kladné roli vedoucího v *poskytování příležitosti k projevu i názorovým menšinám* (při experimentech N. R. F. Maiera a R. Solema [25] s 5–6člennými skupinami se při řešení matematických úkolů např. ukázaly jako úspěšnější skupiny s vedoucím než bez vedoucího. Analýzou skupinové interakce se pak zjistilo, že to bylo způsobeno především tím, že

zatímco ve skupinách bez vedoucího řešení problémů ovládla názorová většina a „opravné“ mínění menšiny bylo potlačeno, ve skupinách s vedoucími byla zajištěna příležitost k vyjádření názorů a ovlivnění řešení i názorové menšiny) a dalších možnostech. Spolu s ostatními zkušenostmi běžné praxe nás vedou k závěru o potřebě vedoucích v účelových skupinách vůbec a o jejich nutnosti v soudobé realitě velkých institucí zvláště.⁸

2. Jediný odpovědný vedoucí, nebo skupinové vedení?

Ze závěru o potřebnosti vedoucího logicky vyplývají další otázky. K nejvíce diskutovaným patří zejména tyto: Individuální vedení, nebo skupinové (kolektivní) vedení? Kdy individuální a kdy kolektivní řízení? Jaký stupeň hierarchizace je nutný u případného kolektivního řídicího orgánu?

Odpovědi na tyto otázky nejsou snadné. Lze k nim dospět jen na základě hluboké srovnávací analýzy předností a nedostatků obou způsobů vedení s přihlédnutím k různým situacím a situačním faktorům. Pokusme se o naznačení postupu na příkladu situačního faktoru v podobě *typu úloh*.

Skupina se jeví jako *vhodnější než jednotlivec* v řadě případů promyšlení a řešení problémů. Je to způsobeno nejen tím, že více hlav obvykle ví více než jedna, ale také přídavným vlivem společenské interakce, která působí jako důležitý podnětující a chyby korigující mechanismus.⁹

Skupinové řešení problémů kromě jiného zajišťuje: a) širokou škálu vědomostí a představ při rozhodování, a tedy i větší pravděpodobnost postižení všech podstatných informací, pravidel, kritérií a variant rozhodování a v důsledku toho

⁷ O tom, že k omezování toku komunikací v hierarchických strukturách dochází, svědčí i výzkumy v oblasti makrostruktur institucí. Zejména četná šetření západních sociologů v průmyslových podnicích naznačují, že podřízení cítí mnohem méně svobody diskutovat se svými nadřízenými i o „důležitých věcech práce“, než si nadřízení myslí [19]; že podřízení provádějí silnou selekci informací, které sdělují svým nadřízeným, tj. mají (zejména proto, že nadřízení rozhoduje o jejich odměnách) tendenci minimalizovat své problémy, zdůrazňovat své úspěchy, případně podporovat přenos informací, které jsou na újmou jiným pracovníkům [20] apod. Omezení toku komunikací pak přirozeně má závažné negativní důsledky pro kvalitu rozhodování.

⁸ Přijetím teze o potřebě vedoucího bychom však neměli zcela ztratit ze zřetel ani myšlenku o možnosti účelových skupin bez vedoucího. I úvaha půlové alternativy může přispět ke kritickému myšlení. Nadto je vhodné o ní uvažovat i proto, že zde jsou

patrné jisté tendence k oslabování postavení a role vedoucího (viz např. automatizace a přesun koordinace z vedoucího na techniku, přesun od příkazů vedoucího k „příkazům“ přírodních prostředí, nebo přesněji, umělého přírodního prostředí; rozšiřování nepřímého řízení — řízení nikoli příkazy, ale prostřednictvím ekonomické a jiné motivace, internalizací jistých hodnot aj.) a úvahy o „krizi hierarchických struktur“ (Podrobněji o „krizi hierarchických struktur“ viz *Soudobá struktura nadřazenosti a podřazenosti pracovníků v institucích průmyslového typu a její problémy*, Sociologický časopis č. 8/1971, str. 265.) Spojitost „krize hierarchických struktur“ s koncepcí vedoucího je přitom užší, než se na první pohled může zdát. Rubem krize hierarchických struktur by totiž byla i krize koncepce o nutnosti vedoucího.

⁹ Naznačují to např. experimenty a výzkumy D. W. Taylora a W. L. Fausta, V. V. Perlmuttera a G. de Montmollina a M. E. Shawa [26].

i omezení chybných rozhodnutí; b) důležité opravné mechanismy pro detekci a opravu chyb, a tedy i větší pravděpodobnost vyloučení chybných rozhodnutí; návrhu jednotlivce se okamžitě dostává kritického zkoumání a zamítnutí nebo přijetí, opravy nebo obohacení ostatními; c) sociální podporu, a tedy i (alespoň v jistém ohledu) usnadnění rozhodování jedince. Každé řešení problémů, každé rozhodování (a dvojnásob to platí např. pro rozhodování na nejvyšších úrovních řízení v institucích) je spojeno s určitou nejistotou a obavami, pokud jde o správnost jednotlivých kroků v rozhodování i o celkové rozhodnutí. Podpora jednotlivých kroků i celkového rozhodnutí, stejně jako případné odmítnutí a korekce nesprávných kroků při řešení problémů skupinou, nepochybně snižují nejistotu a obavy jednotlivce a dodávají mu vědomí o kvalitě rozhodnutí.

Na základě toho, co bylo dosud uvedeno, bychom mohli učinit závěr, že skupina je vhodnější pro řešení problémů než jedinec. Byl by však předčasný, protože některé poznatky nasvědčují, že otázka je složitější.

R. L. Thorndike [27] a H. G. McCurdy a W. E. Lambert [28] ve svých experimentech zjistili, že jsou též problémové úlohy, které řeší jednotlivci úspěšněji než skupiny. R. L. Thorndike např. experimentoval se skupinou a jednotlivci, kterým zadával úkoly řešení křížovek a sestavování křížovek. Zatímco v prvním případě byly skupiny úspěšnější než jednotlivci, v druhém případě tomu bylo naopak. Příčina nepochybně tkví právě v rozdílném typu úloh. V případě řešení křížovek jde o hledání jediné správné odpovědi a každý krok v tomto řešení je buď správný, nebo nesprávný. V případě sestavování křížovek však není jen jediné správné řešení — problém se neřeší hledáním jediné správného slova, ale koordinací prvotních a dalších kroků. Slova se hledají, volí nebo zamítají tak dlouho, až souhlasí s předchozími výběry a nepřekáží dalším krokům. K dosažení celkové koordinace je třeba mít jistá rámcová i specifická vodítka, přičemž potíže je v tom, že často není snadné je sdělit jiným. V mnohých úlohách obdobného typu se při skupinovém řešení problém koordinace dále prohlubuje tím, že jednotlivci tvořící skupinu

mají různé zázemí znalostí. Tato rozdílnost je sice na jedné straně prospěšná při hledání nejlepšího řešení z řady alternativ, na druhé straně však velmi ztěžuje koordinaci myšlenek v jediný konzistentní celek.

To, co jsme naznačili v případě řešení a sestavování křížovek, platí obecněji: lze mluvit o rozdílných třídách úloh a rozdílné úspěšnosti jednotlivců a skupin při jejich řešení. Závěr o *preferenci skupinového řešení úloh před individuálním* neplatí pro všechny třídy úloh. Platí *pro problémové úlohy, u kterých je možná jediná nebo nejlepší odpověď*, nikoli však pro *problémové úlohy koordinačního typu*.

Míru úspěšnosti nebo neúspěšnosti řešení jednotlivých typů úloh skupinami ovšem ovlivňují i další faktory, např. existence nebo neexistence hierarchické diferenciace ve skupině. Ruku v ruce se vznikem a prohlubováním hierarchické diferenciace totiž často jde omezování volného toku myšlenek, volného toku komunikací, což má řadu záporných důsledků pro společenskou interakci a jiné skupinové procesy (viz část 1). V souladu s tím — v té míře, v jaké dojde ve skupině k omezení volného toku komunikací, k omezení interakce — dochází i k oslabování těch rysů skupinového řešení úloh, které jsou jeho hlavní předností (ve srovnání s rozhodováním individuálním) při řešení problémových úloh s jedinou nebo nejlepší odpovědí. Na druhé straně dochází k posilování těch rysů, které se jeví pozitivními při individuálním rozhodování a usnadňují koordinaci a řešení úloh koordinačního typu. Dochází tedy ke sblížování koordinačních kvalit skupin s koordinačními možnostmi jednotlivce danými zřejmě úplnou nepřítomností srovnatelné komunikace.

Skupiny s volným tokem komunikací, tj. bez hierarchických bariér, jsou naopak vhodnější pro hledání nových řešení problémů (viz též část 1).

Odtud pak závěr, že „v souhrnu jsou skupiny nadřazeny jednotlivcům a skupinám, ve kterých je volný tok komunikací. Jsou nadřazeny skupinám, ve kterých diferenciace překáží komunikaci, při řešení problémů, které vyžadují jedinou správnou nebo nejlepší odpověď. Naproti tomu jednotlivci jsou nadřazeni skupinám a hierarchicky diferencované skupiny jsou

nařazeny nediferencovaným skupinám při výkonu úkolů, které prvořadě závisí na účinné koordinaci.“ [29]¹⁰

Jednotlivce se jeví jako vhodnější než skupina u přeměny výsledků myšlení v akci. Uplatnění skupiny v této roli je méně vhodné z několika důvodů [30]:

a) Produktem skupinového myšlení jsou obvykle slova, která vyjadřují záměr skupiny, avšak slova nejsou příliš přesným nástrojem komunikace.

b) Skupina je složena z jednotlivců, u kterých se projeví individuální rozdíly. Každý člen skupiny začne, zvláště po skončení skupinového jednání, interpretovat slovní výrazy ve světle své vlastní zkušenosti, klade důraz na rozdílné aspekty skupinových závěrů a záměrů apod. Toto se děje (právě v důsledku individuálních rozdílů) i v případě upřímného úsilí všech členů v maximální míře realizovat skupinový záměr.

c) Soudržná akce členů skupiny předpokládá často přesné sladění v čase (viz obdoba v první části uvedeného příkladu přetahování lanem). Toto „načasování“ však je spontánní skupinovou činností obtížně dosažitelné.¹¹

K překonání těžkostí ve shodné interpretaci závěrů a záměrů a k přesnému sladění činnosti v čase je proto obvykle třeba — chce-li skupina lidí jednotně vystupovat — pověřit jednotlivce interpretací skupinových záměrů a sladováním úsilí v čase. Z toho pramení názor [31]: když jde o přeměnu myšlení v kombinovanou akci, podstatným se stává individuální vedení.

K jakému závěru můžeme na základě uvedených úvah dojít? I když jistě nelze mechanicky říci, že preference činnosti skupiny před činností jednotlivce a naopak jsou vždy zároveň preferencemi kolektivního vedení před individuálním a naopak, přece jen mnohé je pro oba soubory společné. Nepochybně i v oblasti řízení je nutná diferenciace: organizace promýšlení a přijímání rozhodnutí v problémových úlohách s jedinou nebo nejlepší odpovědí na jedné straně a organizace řešení úloh

koordinačního typu a přeměny rozhodnutí v akci na druhé straně. Zatímco v prvním případě se jako adekvátnější organizační jednotka jeví skupina, v druhém případě je to jednotlivec.

Podle druhu a četnosti výskytu daných úloh a činností na jednotlivých úrovních a v jednotlivých organizačních jednotkách instituce pak je vhodné preferovat buď skupinu, nebo jednotlivce, nebo se pokusit o kompromisní řešení (např. formou hierarchicky organizované skupiny, poradních komisí u jediného odpovědného vedoucího apod.).

Zabývali jsme se zatím ovšem jen jedním z široké škály situačních faktorů. K dalším faktorům, které je při posuzování vhodnosti uplatnění individuálních nebo kolektivních forem vedení nutno brát v úvahu, patří např.: čas (Je nutné rozhodovat okamžitě, nebo je dostatek času pro soustředění členů a časově náročnější kolektivní jednání?); hospodárnost (Je větší vynaložení času v případě kolektivního vedení vyváženo přínosem z kvalitnějšího rozhodnutí?); odpovědnost a postih (Neznesnadní kolektivní vedení postihování odpovědnosti za rozhodnutí, za odkládání nezbytných rozhodnutí a podobně?); komunikace a ovlivňování (Nezajistí kolektivní vedení rychlejší a úplnější komunikaci a rychlejší a větší internalizaci přijatých rozhodnutí?); kontinuita a operativnost (Jak je v dané situaci významná skutečnost, že případná kolektivní řídicí jednotka fakticky mizí v okamžiku skončení svého jednání?); motivace, pracovní morálka, spokojenost a výcvik členů (Nakolik budeme přihlížet k tomu, že kolektivní metody vedení mohou vést k vyšší motivaci, pracovní morálce a spokojenosti u širšího okruhu členů než při uplatnění individuálního vedení a usnadňovat výcvik pracovníků v řízení?); zastoupení a účast na řízení (Není potřebné dát přednost kolektivní formě vedení jako pro danou instituci adekvátního zastupitelského orgánu a účasti členů instituce na řízení?).

Každý z těchto a řady dalších faktorů

¹⁰ Je-li tento závěr správný, pak z něho vyplývá, že hierarchicky diferencované skupiny stojí v obou případech v kontinuu úspěšnosti uprostřed, tj. že jsou schopny relativně dobře plnit oba typy úkolů. Tento poznatek jednak může být dalším argumentem ve prospěch potřeby vedoucího (viz část I), jednak může posloužit jako významné vodítko při rozhodování o konkrétním uspořádání vedení.

¹¹ Jde tedy vlastně opět o problém koordinace nebo

o problémovou úlohu koordinačního typu. Zde je zřejmé i spojovací články a úzká návaznost mezi problematikou promýšlení a řešení problémů a problematikou přeměny výsledků myšlení v akci. Při přeměně výsledků myšlení v akci nepochybně převažují úkoly koordinačního typu (i když i úkoly typu výběru nejlepší alternativy zde přicházejí v úvahu).

by si zasloužil obdobně rozsáhlý rozbor a posouzení, o jaké jsme se pokusili u faktoru označeného jako typ úloh. Zároveň by ovšem byla třeba brát v úvahu též různé kombinace faktorů, jejich vzájemné podmiňování, posilování nebo oslabování.¹²

Příklad: Význam faktoru typu úloh nutno zvažovat též v souvislosti se závažností přijímaných rozhodnutí. Jde-li o podružná rozhodnutí, význam faktoru typu úloh je značně oslabován, takže i v případě, že jde o problémovou úlohu s jediným nebo nejlepším řešením, nemusí být optimální formou vedení skupinové vedení.

Závažnost přijímaných rozhodnutí přitom bývá významně ovlivněna např. mírou samostatnosti organizační jednotky nebo instituce. Pokud organizační jednotka nebo instituce má větší míru samostatnosti, tj. má prostor pro ovlivňování svého vývoje a musí přijímat závažná a náročná rozhodnutí, může být pro ni užitečné v zásadě oddělit projednávání a přijímání rozhodnutí typu jediného nebo nejlepšího řešení od přijímání rozhodnutí koordinačního typu a prvé svěřit skupině, tj. např. vytvořit zvláštní, pokud možno hierarchicky nepřímější diferencovaný orgán (případně dokonce v postavení nejvyššího řídicího stupně — viz např. předsednictva a pléna pro OV, KV a ÚV, případně sjezd v případě institucí politického typu; rady národních výborů a vláda u orgánů a institucí státní správy¹³ apod.), který promýšlí a přijímá příslušná rozhodnutí. Pokud organizační jednotka nebo instituce má nevelkou míru samostatnosti, má omezený prostor pro ovlivňování svého vývoje a plní především příkazy nadřazených jednotek, pak okruh závažných rozhodnutí v organizační jednotce nebo instituci se může snížit až k úrovni, kdy vytváření zvláštní řídicí skupiny z práve posuzovaného hlediska pozbývá smysl. Pro koordinační roli je adekvátní jediný odpovědný vedoucí a k oněm nemnoha závažnějším rozhodnutím jiného typu postačí zřídit poradní orgán, nebo využít možností konzultací vedoucího s podřízenými apod.

Omezený rozsah článku však takový rozbor neumožňuje. I tak je však zřejmé, že praxe vyžaduje značnou místní a časovou diferenciaci forem vedení. Pro jisté instituce, organizační jednotky, řídicí pozice, řídicí úkoly a situace v institucích je vhodné přísně individuální vedení, pro

jiné kombinace kolektivního promýšlení a individuální řídicí akce, pro ještě jiné dokonce široké uplatnění kolektivního vedení.

Rozbor provedený v první části stati nás ovšem vede k závěru, že obecnějším principem vedení je princip individuálního vedení.¹⁴ I případný řídicí kolektiv je přece skupinou, která vyžaduje jisté koordinace. Práci členů této řídicí skupiny je nutno v jisté míře plánovat, organizovat, kontrolovat atd. A není i tato skupina s to plnit svoji roli lépe, má-li vhodného¹⁵ vedoucího?

Literatura

- [1] K. Marx, *Kapitál*, díl první, Praha, 1954, s. 356.
- [2] J. Szczepański, *Základní sociologické pojmy*, Praha 1966, s. 117—123.
- [3] *Jedinec a společnost*, Studijní prameny VPAKG, Praha 1965, č. 4, s. 62.
- [4] J. Zieleniewski, *Teorie organizace a řízení*, Praha 1967, s. 418.
- [5] E. Dale a L. F. Urwick, *Staff in Organization*, New York 1960, s. 70.
- [6] Tamtéž, s. 9.
- [7] Tamtéž, s. 68—78.
- [8] A. Bavelas, *Communication, Pattern in Task-Oriented Groups*, Journal of the Acoustical Society of America, 22, 1950, s. 725—730; A. Bavelas a D. Barrett, *An Experimental Approach to Organisational Communication*, Personnel 1951, č. 27; obdobně též H. J. Leavitt, *Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance*, Journal of Abnormal and Social Psychology, 46, 1951, s. 38—50.
- [9] S. Smola, *Úvod do teorie organizace*, Praha 1966, s. 277—278.
- [10] P. M. Blau a W. R. Scott, *Formal Organizations*, San Francisco 1962, s. 126—128.
- [11] H. Guetzkow a H. A. Simon, *The Impact of Certain Communication Nets upon Organization and Performance in Task-Oriented Groups*, Management Science, 1, 1955, s. 233—250.
- [12] P. M. Blau a W. R. Scott, s. 121—124.
- [13] A. F. Wessen, *Hospital Ideology and Communication Between Ward Personnel*, v: E. G. Jaco, red., *Patients, Physicians and Illness*, Glencoe 1958, s. 453—458.

¹² Jde o obdobný problém jako v případě faktorů, které ovlivňují např. optimální počet podřízených vedoucího. (Podrobněji na toto téma viz: *Racionalizace počtu podřízených*, Sociologický časopis č. 5/1970, s. 412—413.)

¹³ Klíčovou roli při vytváření těchto orgánů ovšem má faktor zastupitelské funkce.

¹⁴ Ve prospěch této hypotézy mluví i myšlenka V. I. Lenina, byt' vyjádřená ve vztahu k řízení průmyslové výroby: „... každý velký strojový průmysl — tj. právě materiální výrobní zdroj a základ socialismu — vyžaduje bezpodmínečnou a nejpřísnější jednotu vůle, řídicí společnou práci set, tisíců a desetitisíců lidí. Technický, hospodářský i historický je tato nezbytnost zřejmá, všichni, kdo přemýšleli o socialismu, ji vždycky uznali za podmínku socialismu. Jak ale může být zajištěna nejpřísnější jednotka vůle? — Podřízením vůle tisíců vůli jednotlivce.“ [32]

¹⁵ Pojem „vhodný“ v tomto případě ovšem může znamenat i to, že vedoucí je schopen být mnohdy epíše jen prvním mezi sobě rovnými, že je schopen účinně koordinovat bez přílišné dominance.

Z širšího hlediska jde o požadavek schopnosti přizpůsobit své vedení specifické situaci, specifickým úkolům a potřebám skupiny, osobnosti členů atd. atd., který platí pro vedoucího každé skupiny.

- [14] H. H. Kelley, *Communication in Experimentally Created Hierarchies*, Human Relations 4, 1951, s. 39—56.
- [15] J. I. Hurwitz, *Some Effects of Power on the Relations among Group Members*, v: D. Cartwright a A. Zander, red., Group Dynamics, Evanston 1953, s. 483—492.
- [16] M. Sherif, *A Preliminary Experimental Study of Inter-group Relations*, v: J. Rohrer a M. Sherif, red., Social Psychology at the Crossroads, New York 1951, s. 406—410.
- [17] J. I. Hurwitz, s. 486—489.
- [18] E. P. Torrance, *Some Consequences of Power Differences on Decision Making in Permanent and Temporary Three-Man Groups*, v: A. P. Hare, red., Small Groups, New York 1955, s. 482—492.
- [19] R. Likert, *New Patterns of Management*, New York 1961, s. 47.
- [20] Ch. Argyris, *Executive Leadership*, New York 1953, s. 46—48.
- [21] R. W. White a R. Lippitt, *Leader Behavior and Member Reaction in Three „Social Climates“*, v: D. Cartwright a A. Zander, red., Group Dynamics, Evanston 1953, s. 585—611.
- [22] R. L. Kahn a D. Katz, *Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale*, v: D. Cartwright a A. Zander, s. 612—628.
- [23] P. M. Blau a W. R. Scott, s. 139 a 183.
- [24] R. F. Bavelas, *The Equilibrium Problem in Small Group*, v: T. Parsons aj., Working Papers in the Theory of Action, Glencoe 1953, s. 11—161.
- [25] N. R. F. Maier a R. Solem, *The Contributions of a Discussion Leader to the Quality of Group Thinking*, Human Relations, 5, 1952, s. 277—288.
- [26] D. W. Taylor a W. L. Faust, *Twenty Questions*, Journal of Experimental Psychology, 1952, č. 44, s. 360—368; V. V. Perlmutter a G. de Montmollin, *Group Learning of Nonsense Syllables*, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1952, č. 42, s. 762—769; M. E. Shaw, *A Comparison of Individuals and Small Groups in the Rational Solution of Complex Problems*, American Journal of Psychology, 1932, č. 44, s. 491—504.
- [27] R. L. Thorndike, *On What Type of Task Will a Group Do Well?* Journal of Abnormal and Social Psychology, 1938, č. 33, 409—413; dle: P. M. Blau a W. R. Scott, s. 118—119.
- [28] H. G. McCurdy a W. E. Lambert, *The Efficiency of Small Human Groups in the Solution of Problems Requiring Genuine Cooperation*, Journal of Personnel, 1952, č. 20, s. 478—494; dle: P. M. Blau a W. R. Scott, s. 119.

- [29] P. M. Blau a W. R. Scott, s. 125—126.
- [30] E. Dale a L. F. Urwick, s. 69—70; volně zpracováno.
- [31] Tamtéž, s. 69.
- [32] V. I. Lenin, *Spisy*, sv. 27, Praha 1954, s. 264.

Резюме

Мичек М.: Единственный ответственный заведующий или коллективное руководство?

Более ли подходит единоличное или коллективное руководство? Когда удобно предпочесть единоличное и когда коллективное руководство? Какую избрать степень иерархизации у эвентуального коллективного руководящего органа?

С такими вопросами мы встречаемся очень часто. Автор статьи пытается дать ответ на них на основе сравнительного анализа преимуществ и недостатков единоличного и коллективного руководства. Он обращает внимание на факторы, которые надо учитывать при выборе формы руководства в конкретной ситуации, и более подробно разбирает особенно влияние фактора, обозначаемого как «тип задач». Этот анализ в таком случае является основой для высказываний о ситуациях, которым адекватно или единоличное или коллективное руководство или которым адекватна комбинация обоих.

Summary

Míček M.: A Single Responsible Manager or Collective Management?

Is individual management more suitable than group (collective) management? When is management by one person to be preferred, and when collective management? What degree of hierarchization should be chosen in the eventual collective organ of management?

These questions are offered for consideration very frequently. The author's attempts at answering them are based on a comparative analysis of the merits and deficiencies of both the individual and the collective management. He calls the reader's attention to the factors which must be taken into account in choosing the forms of management in a concrete situation, and analyses in more detail especially the influence of the factor designated as "type of tasks". This analysis then provides a basis for statements about situations which require the application of either individual management, or a combination of individual and group management, or collective management.