

Publikace zahraničních i našich autorů věnované problémům řízení a organizace přinesly řadu významných zjištění i koncepcí. Dlouhodobé zkoumání tohoto tématu ustavilo relativně svébytný vědní obor. Posouvání hranic poznání však – stejně jako v jiných disciplínách – rozšiřuje zároveň horizont nepoznaného. Z hlediska společenské praxe a zprostředkovaně i vzhledem k rozvoji sociologie se aktuálními stávají právě ty okruhy problémů, které teorie řízení a organizace dosud v interdisciplinární spolupráci dostatečně nerozpracovala. V podmínkách významných společenských změn musí být zejména právě v souvislosti s řízením a organizací znovuoživen sociologický výzkum dlouhodobě opomíjených otázek moci, konfliktu a kontroly v institucionalizovaném systému jednání. Moc musí být v teorii i praxi chápána nejen jako základ působení politických struktur, ale též jako sociální jev prostupující veškerými oblastmi každodenního života a projevující se zvláště výrazně i ve sféře práce. Sociální kontrola musí být chápána nejen jako prostý protipól deviantního chování, ale též jako více či méně institucionalizovaný proces řešení konfliktů. Konflikt musí být chápán nejen jako jednoduchý protiklad konsensu, ale jako přirozený důsledek plurality zájmů a názorů, který je zdrojem dalšího vývoje institucionálního uspořádání společnosti.

Dosavadní přístupy k řízení a organizaci oscilují v teorii mezi stanovováním obecných principů a dílčími návody k řešení vybraných typických situací, v praxi mezi taylorismem a směrem „human relations“. Jejich úspěšnou aplikaci dále ztěžují jednostrannosti a nejasnosti v pojetí řízení jako především vstřícného plánování nebo spíše reaktivního zájišťování úkolů, v pojetí kontroly jako průběžného nebo pouze následného aspektu řízení i v pojetí organizace jako přetvářející aktivity nebo struktury, kterou je nutno zachovat. Současné behavioristicky orientované přístupy se omezují na stále podrobnější rozvádění původního schématu užití odměn a trestů. Systémové přístupy teprve začínají spojovat podněty vycházející z inženýrských modelů se sociálními úvahami. Nedostatečně zůstává probádán vliv změn v řízení a organizaci na životní a zejména pracovní podmínky jedince.

Jednou z metodologických cest dalšího rozšiřování interdisciplinarit a aplikovatelnosti teorie řízení a organizace může být zúžení jejího předmětu. Protože k hlavním cílům výstavby socialistické společnosti patří humanizace a emancipace práce, protože v naší společnosti se ekonomická přestavba a politická demokratizace nejbezprostředněji propojují v oblasti práce a protože vývoj v technické vybavenosti práce si – podle zkušeností z průmyslově vyspělých zemí – přímo vynucuje změny v řízení a organizaci, měla by práce být také konkretizujícím předmětem této teorie. Sociologie by potom mohla snadněji ověřovat její základní hypotézy, obě disciplíny by se – obdobně jako je tomu ve vztahu obecné teorie systémů a teorie sociálního systému – vzájemně obohacovaly a společenská praxe by si mohla v různých úrovních aplikace vybírat z případných alternativních návrhů příslušných – zejména v naší společnosti nezbytných – opatření ke zvyšování efektivnosti řízení a organizace v této oblasti. Sociologie práce, zaměřující se přirozeně též na otázky organizace, by měla nalézt svůj doplněk v samostatnější sociologii organizace. Znovuustavení tohoto podoboru by umožnilo do působnosti sociologie opět zahrnout témata, jako jsou sociální mechanismy ekonomického

řízení a veřejné správy, jejich stále rostoucí byrokratizace i společensko-politické důsledky apod.

Následující konceptuální úvaha se zabývá především sepětím technologie, řízení a organizace práce s historicky i sociologicky závažnými proměnami jejího obsahu a charakteru. Na rozdíl od postupů sociologie průmyslu, podniku, povolání a dalších disciplín zdůrazňuje význam, který tyto proměny mají v životě konkrétního pracovníka. Toto východisko by mělo být bráno v úvahu i při každém dalším a jistě pokročilejším pokusu přispět k rozpracování specificky sociologické teorie řízení a organizace.

Technologie a řízení

Změny obsahu a charakteru práce nelze – jak to činí obvyklý učebnicový výklad – od sebe vzájemně odtrhávat. Stejně tak nelze odtrhávat jejich technické a organizační předpoklady. V historicky konkrétních projevech specifické kultury práce, v každodenním výkonu práce se její obsah a charakter zcela prolínají. Určujícím znakem stávajícího – v teoretické abstrakci osamostatňovaného – charakteru práce je vzájemný vztah individuální a společenské práce. Ten je ale také zdrojem osobního vztahu k vykonané práci. Pracovník je vždy zároveň součástí výrobních sil a nositelem výrobních vztahů. V jeho činnosti se spojují společensky produktivní a individuálně reproduktivní funkce práce, její společenský význam i životní smysl. Technologii není možno uměle vyčleňovat z organizačního zabezpečení práce a reprodukovat ji jen na výrobní postupy. Výroba může být zajišťována pouze kolektivně. Individuální produkce není ničím jiným než zvláštním výrazem společenské dělby práce. Kolektivní současné nebo následné užívání technologie předpokládá jak technickou, tak sociální dělbu práce. Kombinovaná skupinová činnost předpokládá koordinaci na sebe navazujících operací. Z potřeby průběžného organizování a koordinace práce se jako její specifický druh ustavuje řízení.

Řízení předpokládá stanovený cíl a program činnosti. Lze je považovat za organizační prosazování tohoto programu – v obvyklém pojetí spojovaném především s politickým a personálním vedením lidí – a operativní využívání příslušných sociálních a technologických norem, hierarchické organizace práce a technických prostředků k dosažení tohoto cíle. Je přetvářením věcí na základě informací a prostřednictvím lidí. Řídící činnost je tedy sama o sobě rovněž jakousi technologií. Program určuje strategii řízení, jeho realizace vyžaduje většinou rozpracování taktiky i situačně podmíněnou racionalizaci a optimalizaci zvoleného postupu. Přijetí strategie i určení taktiky, stanovení priorit a modifikace záměrů jsou výsledkem procesu rozhodování. Rozhodování předpokládá informativní orientaci v dané situaci, stanovení této situaci odpovídajících variant jednání a výměrovou realizaci jedné z nich. Lze je chápat též jako přeměnu programu a s ním získané informace v akci. Předmětem rozhodování, které je ustavující součástí řízení, je vlastní jednání i činnost podřízených, na niž se řízení především orientuje.

Řízení a s ním spjaté průběžné rozhodování zahrnuje kontrolu, kterou je – na rozdíl od běžného zjednodušujícího pojetí – nutno chápat nejen jako srovnávání dosažených výsledků s požadovanými, ale též jako aktivní odstraňování zjištěných odchylek. Detekce a korekce odchylek jsou spolu s informací o jejich návazném provedení nezbytnou součástí řídicí činnosti. Vztahují se jak k řízenému, tak k řídícímu systému, k vnější regulaci i k seberegulaci. Řízení i kontrola se musí opírat o moc, schopnost prosadit určité rozhodnutí i přes případný odpor, proti vůli dalších zúčastněných či proti jiným rozhodnutím. Činnost ostatních mohou prvotně usměrňovat k určitému cíli pouze tehdy, disponují-li také možností použít nějakého nátlaku a uplatnit příslušné materiální nebo symbolické sankce. Hrozba korektivních akcí ale zároveň zahrnuje širší oblasti společenského života než jen řízení. Moc a kontrola, zabezpeču-

jící především respektování sociálních norem, mají vždy imperativní charakter. Řízení má vzhledem k používaným technologickým normám a proměnlivým situačním vlivům někdy jen charakter fakultativní [Kejzerov 1975]. V hierarchii řízení je to právě a nejvýznamněji kontrola, již je podrobován jeho nižší stupeň stupni vyššímu. Kontrola je takto zároveň výkonem moci. Stejně jako řízení je prosazováním určitého programu. Představuje nejen součást řízení, ale zahrnuje jej též jako svůj zvláštní případ. Vždy zůstává jeho základní podmínkou. Zajišťuje nejen mocenské omezování výskytu deviantního chování, posuzovaného z hlediska příslušných norem jednoznačně jako takové většinou účastníků interakce, ale též řešení či zmírňování konfliktů, rozdílně posuzovaných zúčastněnými stranami v závislosti na jejich zájmových nebo hodnotových orientacích. Míra úspěšnosti těchto postupů ovlivňuje jejich následující účinnost, příp. institucionální platnost. Spoluurčuje postavení zúčastněných, závaznost norem i budoucí vznik a vyústění dalších konfliktů. Kontrola má též významné gnozeologické funkce, umožňující zkvalitňovat nadále pokračující proces rozhodování.

Nejen nadřízení, ale též podřízení pracovníci musí při své činnosti přijímat určitá cizí nebo vlastní – často jen implicitní – rozhodnutí. Provádějí rozhodnutí a zároveň dospívají k rozhodnutím. Jejich činnost je podrobována kontrole ze strany ostatních i ze strany jejich vnitřního přesvědčení, k němuž na základě nějakého rozhodnutí dospěli. Jsou tedy současně objekty i subjekty kontroly vybavenými schopností sebekontroly. Míra, v níž se vzájemně liší ti, kteří jsou převážně kontrolováni od převážně kontrolujících, je dána stupněm hierarchičnosti organizační struktury. Proměny mocenských, ekonomických a ideologických vztahů nadřízenosti a podřízenosti jsou bezprostředně spjaty opět se změnami obsahu a charakteru práce. Problém kontroly se nejvýrazněji projevuje v interakci člověka s technikou a se spolupracovníky. Regulativní a sama sebe regulující jednání se historicky i funkčně proměňuje v kontrolované a kontrolní, sebe i jiné kontrolující jednání zejména s růstem míry explicitnosti a uvědomovanosti učiněných rozhodnutí. Kontrola stroje pracovníkem i pracovníka strojem je vždy zprostředkována lidským hodnocením výsledků práce a na něm se také trvale zakládá. Ani ve spojení se složitými technickými systémy kontroly neztrácí svůj sociální charakter.

Kontrola, sociální v sociologickém smyslu, je založena na kolektivním srovnávání hodnot a norem činnosti s reálným chováním jedince nebo skupiny. Může být, stejně jako řízení, záměrná a organizovaná. Může ale být též, podobně jako regulace, nezáměrná a spontánní. Přirozeně k ní dochází při vzájemném rovnoprávném ovlivňování účastníků interakce. Jejich odmítavá reakce na zjištěnou deviaci je zároveň prvotní sankcí. Obsahuje již sama v sobě potenciál nápravy. Trvajících konfrontačních napětí vyvolává další kolektivní akce k odstranění nesrovnalosti [Park 1967]. Mocenské prosazování určitých skupinových zájmů předpokládá naproti tomu schopnost institucionálně organizovaného a při detekci odchylky vysoce pravděpodobného použití předem stanovených, hierarchicky odstupňovaných sankcí. Vzájemnost interakce je při něm nahrazena jednosměrností vlivu a pro mocenské vztahy příznačnou asymetrickostí vzájemně použitelných sankcí.

Sociální vliv je projev moci, který nemusí mít jednoznačný, původně určený výsledek. Sociální kontrola je projev moci s předem stanoveným výsledkem [Olsen 1968], jímž je dosažení přinejmenším implicitně daného cíle. Kontrola může být v interakci vykonávána jakoby samočinně, neformálně a neuvědomovaně. Řízení představuje usměrněný, o formální hierarchickou organizaci se opírající a s osobním záměrem využívaný vliv. Řízení směřuje k nastolení nějakého nového stavu, vytvoření plánovaných důsledků, kontrola může být zaměřena ke změně i k zachování daného stavu. Kontrola může být sama předem naprogramována nebo zpětnovazebně regulována vlastními důsledky. Preskriptivní kontrola vychází z explicitně stanovených norem, kontextuální z bezprostřední situace [Etzioni 1968]. Funkčně

difúzní kontrola zahrnuje chování všech členů společnosti nebo skupiny, funkčně specifická se týká pouze nositelů určitých rolí [Cohen 1966]. Podle hierarchie pracovních rolí se liší i míra kontroly, již jsou pracovníci různého postavení vystaveni a podrobeni.

Přímá a zjevná mocenská kontrola probíhá jako donucení, nepřímá nebo skrytá jako manipulace, kterou si její objekt neuvědomuje. Nerovnoprávnost interakce v daných mocenských vztazích je zakrývána autoritou, kterou vůči podřízeným požívá nadřízený. Autorita vzniká z neformálního uznání předpokladů pro řídicí činnost a schopností reprezentovat zájmy určité skupiny, prokázaných ve výchozí situaci interakce, nebo z prosté skutečnosti, že kontrolní pravomoc je formálně zakotvena v příslušné roli a její nositel je vybaven možností užívat účinné sankce. Autoritu lze považovat za donucení, k němuž dochází na základě souhlasu donucených [Bierstedt 1954], nebo za výkon moci založený na dobrovolné poslušnosti [Blau 1956]. Ať už je kontrola založena na autoritě síly nebo síle autority, představuje souvislost průběžného ovlivňování, při němž je jedinec činěn za své chování trvale zodpovědným, a příležitostného hodnocení, při němž se jedinec za svou činnost v určitém okamžiku zodpovídá.

Působení sociální kontroly je jak následné – v běžném pojetí jednostranně postihované ztotožňováním kontroly s evidencí a represivní – postihované jejím ztotožňováním s personálním dozorem – tak preventivní – vyjádřené ztotožněním s regulací či řízením – a socializační. Socializující působení kontroly [Landis 1939] je spjata s individuálním přejímáním hodnot a norem, které zprostředkovává. Sociální kontrola je průběžným ovlivňováním cílů individuální i kolektivní činnosti, výběru prostředků a postupů, ustavování organizace produkující žádoucí chování, a konečně podmínek usměrňujících jednání ke společensky či skupině žádoucím cílům [Douglas 1971]. Ovlivňování prostředků, postupů a organizace práce zakládá sociální kontrolu technologie. Ovládání nebo manipulace vstupních podmínek a informací, ovlivňování sociálních vztahů i utváření kulturně technického prostředí, sloužícího jako rámec či implicitní program určitých akcí, zakládá tzv. ekologickou – ve společenských vědách dosud nedoceňovanou – kontrolu [Cartwright 1965] lidské činnosti. V každodenní práci i v běžném životě se různé projevy a vlivy, zdroje a důsledky sociální kontroly většinou prolínají.

Stejně jako řízení je i sociální kontrola prvotně a nejbezprostředněji spjata s prací. Prostřednictvím technologie člověk reguluje svůj vztah k prostředí a zajišťuje si možnost jeho ekologické kontroly. Tato kontrola může být i neuvědomovaná a ve svých důsledcích se může obracet proti němu. Prostřednictvím organizovaných sociálních vztahů vytváří člověk obvykle stejně nezáměrně možnost vnější, v přeneseném smyslu ekologické kontroly vlastního jednání. Různá míra kontrolních a kontrolovaných činností vymezuje různé druhy práce a prolíná jejich obsahem i charakterem. Ustavuje se současně se vznikem a dělbou práce. Sociální styk, výroba nástrojů, rozvoj myšlení a vznik řeči souvisí s prací stejně jako se sociální kontrolou, omezující symbolicky zprostředkovanými hodnotami a normami společensky nežádoucí a pracovním povinností neodpovídající činnosti. Nejvýznamnějším nástrojem kontroly je právě řeč. Svým hodnotově normativním charakterem se vztahuje k obsahu práce i ke strukturám nadřízenosti a podřízenosti. Je prostředkem komunikace i moci [Breed 1971]. Symbolicky, především opět řeči vyjádřené mocenské vztahy jsou zároveň modelem komunikace [Hartig-Kurz 1971]. Jazykové instrukce mohou spoluustavovat sociální řád i konflikt [Shands 1977]. V angličtině je příznačně užíváno stejné slovo pro příkaz i řád či pořádek. Účinným prostředkem sociální kontroly je též neverbální, zejména mimická a gestická komunikace [Schefflen 1972]. Paralingvistické reakce představují symbolické sankce, které jsou v sociálně psychologickém smyslu neméně závažné než slovní odmítnutí. Zvláště výrazně se všechny jazykové i mimojazykové prostředky projevují v kolektivní kontrole individuální-

ho pracovního výkonu.

Zvláštním – ve společenských vědách rovněž opomíjeným – příkladem oblasti a zároveň nástroje nezáměrné a nepřímé, kontextuální či ekologické, funkčně difúzní a socializující kontroly pracovního chování může být sociální chápání času. V agrární tradici, přežívající v tomto ohledu až do každodenního života nedávné doby, byl den časově rozdělen jen podle proměnlivého rozložení obvyklých pracovních povinností. Všední dny v týdnu se lišily jen ve vztahu k rozložení poddanských nebo smluvních povinností a k důležitějším církevním svátkům nebo trhům. Části roku byly členěny jen podle období agrotechnických prací. Historické určení roku bylo vázáno jen na významné události, které před ním, v něm nebo po něm nastaly. Teprve s průmyslovou revolucí se šíří pojetí času jako následnosti mechanicky stanovených jednotek a s ním i vědomí kalendářní následnosti dnů, měsíců a let. V období, kdy rytmus stroje určuje pracovní dobu i disciplínu, výrazně vzrůstá význam času jako výrobního ukazatele i jako definice a rozčlenění kvantity práce. Technická dělba práce vyvolává dělbu času na pracovní a volný čas. Rozdrobení práce v čase zdůrazňuje nezbytnost plného pracovního využití času. Stává se společenskou normou a individuálním motivem, předmětem dohledu a zpětně též kritériem efektivnosti řízení. Změna v sociální struktuře času, zejména v poměru sociální a individuální kontroly pracovního a volného času, je spjata se změnou instancí sociální kontroly. Předznamenává ji přechod od církevního času kostelních zvonů ke kupeckému času městských hodin [Gurevič 1978]. Jejím pokračováním je záznam příchodu na pracoviště a odchodu z něj prováděný elektrickými továrními hodinami, hlášení o pracovních operacích podávané v přesných časových intervalech dozorcí nebo centrálnímu počítači a konečně i automatické monitorování pracovního výkonu počítačem.

Se vznikem a dělbou práce se ustavuje též dialektický vztah autonomie a kontroly pracovníka. Historické projevy tohoto vztahu mají ale obvykle spíše mocensky jednosměrný, nedialektický charakter. Kombinovaná činnost vyžaduje prvotně podřízení pracovníka organizaci práce. Toto podřízení již samo zakládá hierarchickou podobu organizace práce, druhotně upevňovanou mocensky, ekonomicky a ideologicky. Profesní specializace, zejména řemeslná odbornost, zakládá naproti tomu jistou pracovní suverenitu a autonomii pracovníka. Mocenské vztahy však tyto protikladné tendence usměrňují v jednoznačné posilování závislosti podřízeného pracovníka na nadřízeném. Tovární výroba tuto závislost prohlubuje, činí ji všeobecnou a zároveň zakrývá zdánlivě svobodným prodejem pracovní síly. „Autorita páry“ vylučuje osobní autonomii námezdního dělníka. Fragmentarizace a dequalifikace práce se zdá být naopak podmínkou autonomie technického systému. Živá práce je považována za „rušivou veličinu“ [Taylor 1919], která musí být omezována jak jejím postupným nahrazováním technikou, tak její centralizovanou kontrolou. Nezbytnost zajistit vyšší kvalitu výroby zvýšením pracovní motivace vede později k nahrazení tayloristického řízení přístupem zdůrazňujícím význam mezilidských vztahů na pracovišti.

Taylorismus je založen na světonázorovém předpokladu, že pracovník je především „homo oeconomicus“, racionálně ekonomická bytost jednající ryze utilitárně. Tento směr požaduje a prakticky prosazuje stále výraznější formalizaci hierarchicky ustavených organizačních struktur, v nichž je individuální výkon atomizovaných jedinců stimulován výlučně materiální odměnou, příp. hrozbou jejího neposkytnutí. Brzy po svém uplatnění však naráží na přirozenou – již Marxem okrajově zmíněnou – potřebu morální stimulace. Směr „human relations“ [Mayo 1945] je založen na opačné představě člověka jako především sociální bytosti. Předpokládá, že pracovník je orientován nejen na výdělek, ale i na sociální skupinu, a nadřízený též na podřízené, nikoli jen na jejich pracovní výsledky. Doporučuje proto využívat zejména neformálních vztahů, vytvářejících se mezi pracovníky z jejich spontánní interakce, z potřeby vzájemné komunikace a z obrany proti omezujícímu tlaku formálních

struktur. Ke stimulaci stále vyššího pracovního výkonu má docházet především vzájemnou, sociální facilitací zúčastněných.

Rozdíl v těchto směrech nachází svůj výraz v praktické orientaci řízení na pracovní nebo sociální situaci, na produkci nebo pracovníka, na dosahování výrobních cílů nebo na zvyšování skupinové soudržnosti. Taylorismus využívá ekonomického donucení, „human relations“ normativní manipulace sociálních podmínek práce, a tedy ekologické kontroly. Taylorismus směřuje ve svých důsledcích k organizaci bez lidí, „human relations“ k lidem bez organizace. První směr je v nynější době doplňován koncepcí obohacování obsahu a charakteru práce o složitější a různorodější úkony. Dobrovolné zvýšení pracovního výkonu je podle této koncepce vyvoláváno jak finanční odměnou, vyplývající z náročnosti takto „obohacené“ práce, tak samotou nabídkou atraktivní práce a snahou ji získat. Vykonávaná práce má tak být směřována za její vlastní zajímavost a zadostiučinění, které poskytuje. Druhý směr – oprávněně kritizovaný za „přesocializované“ pojetí člověka [Wrong 1964] – je dále rozveden v koncepci psychologického kontraktu, vzájemného, na základě jakési implicitní smlouvy ustanoveného očekávání oboustranně uspokojivé směny hodnot mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Důraz je přitom v logice výchozího pojetí člověka kladen zejména na výměnu informací a symbolických sociálních odměn.

Oba tyto jednostranné směry i jejich modifikace – v implicitní podobě a eklektických kombinacích přejímané též vedoucími pracovníky v socialistických zemích – se v praktickém řízení práce ukázaly jako neúspěšné. „Human relations“, koncepce psychologického kontraktu a zčásti i koncepce obohacování práce vycházejí z neekonomického předpokladu, že směna symbolických hodnot je důležitější než směna hodnot materiálních, a z apolitického předpokladu, že tato směna může být rovnoprávná. Tyto předpoklady, zdánlivě potvrzované v krátkodobých experimentech se zaváděním na nich založených řídicích přístupů, jsou opakovaně vyvráceny dlouhodobějšími pokusy o uplatnění takových přístupů. Efektivní využití těchto přístupů je znemožňováno právě faktickou ekonomickou i mocenskou nesymetrickostí vztahů mezi vykonávanou prací a příslušnou odměnou, odevzdaným materiálním výsledkem a sociálním uznáním, podřízeným a nadřízeným, zaměstnancem a zaměstnavatelem. Uvedené přístupy tuto nesymetrickost teoreticky opomíjejí a prakticky dočasně zastírají.

Taylorismus, přetrvávající v různě zmiřovaných, nebo naopak přechodně zostřovaných podobách při řízení práce do současné doby, vede k demotivaci pracovníka. V nynějších strategiích zavádění moderní technologie a racionalizace výroby se nicméně objevují tendence k jeho další prolongaci v tzv. neotaylorismu. Proti nim se nově staví směr založený za předpokladu, že člověk je především bytost usilující o vlastní seberealizaci. Pozornost se v něm přemísťuje od člověka ekonomického nebo sociálního k člověku sama sebe potvrzujícímu a komplexnímu [Schein 1965]. Důraz se přesouvá z využívání lidských vztahů na využívání potenciálu „lidských zdrojů“. Pracovník si podle tohoto směru uchovává vlastní integritu odmítnutím odosobňující integrace s organizací a řízení proto musí řešit především konflikty vyplývající z tohoto antagonismu [Argyris 1964]. Hlavním úkolem řízení je právě integrace pracovníka do organizace, dosažitelná zejména respektováním jeho schopností sebekontroly [Mc Gregor 1960]. Efektivnost musí být založena na důvěře a participaci [Likert 1961], účasti pracovníků na řízení.

Společným znakem všech uvedených směrů je, že se zaměřují na zvyšování produktivity práce nikoli pomocí zlepšování technické vybavenosti, ale podněcováním vyšších individuálních výkonů pracovníků. Na základě těchto směrů prováděné změny v organizaci se rovněž týkají spíše jedince než kolektivu. Taylorismus byl prvním systematickým prosazováním intenzifikace práce. Je příznačné – a vzhledem k trvalé i i kampaňovitě aktuálnosti tohoto požadavku poučné – že od svého vzniku byl neustálou příčinou stávek a někdy muselo být

jeho zavádění zakazováno dokonce přijetím příslušných zákonů. Každý z těchto směrů implicitně vychází z určité představy o významu moci a jejího zachování nebo významu konfliktu a jeho řešení v řídicí činnosti. Taylorismus nadřadil trvání mocenské hierarchie dalšímu rozvoji produkce a praxi potlačování zájmových konfliktů jejich perspektivnějšímu – byť jen i kompromisnímu – řešení. „Human relations“ zakrývá mocenské vztahy různými formami paternalismu, jimiž se také snaží konfliktům předcházet. Novější participativní směry moc omezují jejím – většinou zdánlivým – přerozdělením právě proto, aby konflikty, považované již za přirozenou, opakující se součást podmínek řízení a pracovního života, mohly být institucionalizovány a jejich řešení probíhalo „bezkonfliktně“. Tento přístup – sdílený rostoucím počtem řídicích pracovníků zřejmě bez ohledu na rozdílné politickoeconomické souvislosti jejich činnosti – je však jen výrazem další technokratické iluze.

Technologie a organizace

Změny obsahu a charakteru práce probíhají souběžně s proměnami její organizace. Technická dělba práce se rozvíjí v závislosti na dostupných přírodních zdrojích a na přirozeném demografickém rozvrstvení prvotních skupin. Její sociální dělba, spjatá s ekonomickými a mocenskými vztahy, později naopak určuje možnosti využívání různých technologií. Technická i sociální dělba jsou stránkami postupně se ustavující souhrnné, společenské dělby práce. Organizace a řízení práce se rozvíjejí nejprve živelně. Teprve vznik určitých organizačních a mocenských struktur však umožňuje, aby se řízení práce stalo též záměrným přetvářením těchto struktur, a tedy cílevědomou organizační činností. Řízení směřuje k zabezpečení prohlubující se dělby práce a zároveň k zajištění jejího dialektického protipólu, jímž je kooperace pracovníků. Dělba práce vede k efektivnímu využívání pracovní síly, kooperace k výraznému nárůstu celkové produktivity práce. Oba tyto procesy vyvolávají vzájemnou facilitaci činností kooperujících pracovníků a nezbytnost zavádění stále účinnějších způsobů jejich organizačního sladování. V jejich průběhu se tak nadále násobí produktivní síla a s ní rostou i požadavky na její další řízení a organizování, na její organizaci jako průběžnou organizující a organizátorskou činnost.

Kooperaci se „zvyšuje mechanická síla práce, nebo se prostorově rozšiřuje sféra její působnosti, nebo se prostorově zužuje výrobní pole v poměru k rozsahu výroby, nebo se v kritické chvíli uvádí do pohybu velké množství práce po krátkou dobu, nebo se povzbuzuje soutěživost jednotlivců a napíná jejich životní energie, nebo se vtiskuje stejnorodým operacím mnoha lidí ráz nepřetržitosti a mnohostrannosti, nebo se začínají různé operace provádět současně, nebo se hospodárně využívá výrobních prostředků tím, že se jich užívá společně, nebo individuální práce dostává charakter průměrné společenské práce“ [Marx 1954 : 354]. Kooperace má nejen ekonomický – v učebnicovém podání téměř výlučně zdůrazňovaný – význam, ale též zásadní význam antropologický a sociologický. Kooperace je historicky nejvýznamnějším a nejefektivnějším projevem interakce členů společnosti. Právě ji lze chápat jako základ utváření svébytné lidské skutečnosti a jako zdroj tzv. sociální konstrukce reality, k níž – podle některých směrů současné sociologie – dochází v objektivizující institucionalizaci a subjektivní internalizaci výsledků této interakce [Berger-Luckmann 1966]. Kooperace je také nejkonkrétnějším příkladem nutné společenské návaznosti různých pracovních činností a druhů práce i projevem rozhodující sociální podmíněnosti jakéhokoli jednání.

V antropologickém i psychologickém smyslu obvyklého rozlišování záměrné akce od reaktivního chování má veškerá činnost sociální charakter. Jednání jako specificky lidský druh chování ale nelze redukovat na ten jeho aspekt, který je podle přiměřenosti k vnějším podnětům zvnějšku posuzován jako sociální chování. Společenská činnost je pouze označení

toho druhu činnosti, při níž jedinec bere v úvahu očekávané chování ostatních. Za jednání lze považovat takové chování, které má subjektivní „zamýšlený smysl“ pro svého nositele [Weber 1922]. Jednání je pokusem změnit danou situaci tak, aby jednání získalo strukturu, která se jednajícimu bude jevit jako smysluplná. Předpokládá možnost změny situace, a tedy též situaci volby mezi vnímanými variantami této změny. Ve svém výsledku vyžaduje potvrzení vlastního smyslu od ostatních jednajících. Lidský svět je z tohoto hlediska výsledkem jednání, jímž členové společnosti organizují své zkušenosti. Aby byl skutečný ve smyslu subjektivní plauzibility a konzistence, musí být rovněž neustále potvrzován jinými lidmi. Stává se nadosobně platným produktem interakce. Jeho platnost je však podmíněna tím, že bude jako takový účastníky interakce všeobecně uznáván. Sociálně konstruovaná realita má tedy stejné znaky jako kolektivně sdílené hodnoty, normy a veškeré další symboly, z nichž se především ustavuje. Výstižným příkladem této intersubjektivně zakotvené skutečnosti mohou být peníze a jejich sociálně respektované symbolické funkce v práci a ekonomickém životě společnosti.

Interakce představuje zároveň jakési prostředí, „ekologický“ rámec [Giddens 1984], v němž potvrzované jednání získává sociální závažnost a stává se základním projevem subjektivity v každodenním životě. Člověk produkuje sám sebe jako sociální bytost v médiu sociálních, z této interakce vznikajících vztahů. Postupně upevňovaná struktura těchto vztahů je součástí člověkem produkovaného a v interakci objektivovaného světa. Členům společnosti nabízí prvotně otevřený horizont dalšího smysluplného spoluutváření tohoto světa. Tato antropologická, apriorní možnost se však v procesu zvnějšnění a zpředmětnění zároveň proměňuje v omezující rámec jednání. V historické zkušenosti vystupuje struktura sociálních vztahů vůči jedinci jako vnější, coby lidský výtvar nadále nepoznatelná a ve své sociální podmíněnosti zdánlivě neprůhledná danost. Představuje svébytný, možností sankcí vybavený systém kontroly, který prostřednictvím socializace a internalizace proniká jako samozřejmost do vědomí člověka [Berger-Pullberg 1966]. V této záměně možností autonomní tvorby za možnost jejího omezení a skutečnost vnější kontroly chování je obsažen zárodek budoucího, ekonomicky vyvolaného a ideologicky upevňovaného odcizení. Zvláště výrazně se tento iniciační proces projevuje právě v souvislosti s technologicky podmíněnou společenskou dělbou a organizací práce.

Sociální kontrole podrobené chování je individuální stránkou společenských vztahů. Jeho funkcí je učinit prostředí prediktabilnějším a nadále je strukturovat podle konceptů subjektivní pravděpodobnosti [Kelvin 1969]. Sociální vztahy jsou založeny na anticipované pravděpodobnosti smysluplných akcí. Symbolicky zprostředkované vzájemné ovlivňování účastníků interakce vytváří komplementaritu jejich očekávání i jejich výslednou vzájemnou závislost. Každý jednající je v této interakci současně subjektem akce a objektem orientace pro ostatní i pro sebe sama [Parsons 1952]. Takto, zejména v pracovní činnosti a kooperaci, vzniká ze sociálních vztahů sociální systém. Tento systém je prvotně založen na činnosti a zůstává i nadále především systémem činností. Na stejném základě se ustavuje kulturní systém institucí, organizujících kolektivní zkušenost, i systém dělby práce a systém mocenských vztahů, udílející vzájemné propojenosti veškerých činností podobu konkrétních organizací. Sociální systém lze považovat za obecnou komunikativní organizaci a horizont společně sdílených významů [Buckley 1967] prováděných a očekávaných akcí. Představuje souvislost smyslu jednání a zároveň regulativní schéma tohoto smyslu. Vzájemná regulace, probíhající mezi jednotlivými částmi systému i mezi těmito částmi či subsystémy a celkem systému, je zdrojem jeho seberegulace.

Sociální kontrola se od inherentní seberegulace sociálních i jiných systémů [Nadel 1953] liší především tím, že propojuje hodnoty a normy zakotvené v kulturním systému s řízením

a systémem moci, zajišťujícím schopnost sebeřízení sociálního systému. Specifičnost sociálního systému spočívá v podmíněnosti jeho fungování normativně hodnotovými regulativy [Blauberg-Judin 1973] a v systémovém předávání této zobecněné kolektivní zkušenosti [Bujeva-Pletnikov 1982] nositelům systémových funkcí, jimiž jsou členové společnosti a jejich dílčích skupin. Souběžně se sociálním systémem vzniká též seberegulativní systém osobnosti, jímž se vyznačují a vzájemně odlišují nositelé jeho různých funkcí. Osobnost lze považovat za souhrn individuálních životních zkušeností [Murray 1947]. Osobnostní organizace těchto zkušeností je výsledkem internalizace výběrové [Secord-Backman 1961], systémem sociálních vztahů usměrňované interakce. Osobnost a zejména její „intelligence ... je v podstatě organizace, jejíž funkcí je dát světu strukturu, neboť každá organizace dává strukturu svému bezprostřednímu okolí“ [Piaget 1959 : 180].

Sociální systém se od jiných systémů liší především tím, že je zásadně schopen organizované sebekontroly a sebeřízení. K naplnění této možnosti také v konkrétních společnostech historicky směřuje. Sebeřízení předpokládá informace o vnějším prostředí, zakládající možnost učení, a informace o sobě samém, zakládající vědomí [Buckley 1967]. Toto vědomí má podobu individuálního vědomí členů společnosti jako nositelů příslušných systémových funkcí i kolektivního, společenského vědomí jako sebevědomí společnosti. Společnost se na základě fungování sociálního systému vyznačuje samopohybem zprostředkovaným tímto vědomím. Nejvýznamnější projevy tohoto vědomí jsou kodifikovány v kulturně technickém dědictví společnosti, ve vědě a ideologii.

Charakteristickým znakem sociálního systému je neurčitost výsledků v něm probíhajících procesů a veškerého společenského dění, vyplývající především z relativní autonomie jeho subsystémů a schopnosti lidských nositelů systémových funkcí k samostatnému jednání. Komplexnost sociálního systému a vnitřní rozpornost společenského života vylučuje úplnou koordinaci činností členů společnosti. Neurčitost sociálního systému je postižitelná pouze s využitím tzv. moderních teorií obecných systémů jako organizující či samoorganizující se komplexity. Prakticky překonatelná je zřejmě pouze průběžnou, v celé historii lidstva prováděnou redukcí této komplexity [Luhmann 1967], umožňující výběr smysluplných možností jednání a zároveň tak zakládající schopnost samostatného rozhodování a jednání. Redukce komplexity je tedy zdrojem autonomie i systémovou obranou proti ní. Jejím nejvýznamnějším kolektivním projevem jsou právě konkrétní podoby dělby, organizace a kultury práce. Podle určitých typů institucionálních uspořádání života ve městě a na venkově, stavebních slohů a zejména též technologických revolucí, které lze z tohoto hlediska považovat právě za výsledek určité redukce komplexity lidského světa, jsou označována celá dějinná období.

Na rozdíl od systémů s pasívním chováním, jejichž fungování směřuje k udržení daného stavu a k prostému přizpůsobení vnějšímu prostředí, k minimalizaci vnitřních změn, k trvalé redukci vlastní mnohotvárnosti či variety, a tedy k růstu entropie, se sociální systém vyznačuje aktivní interakcí a prostředím, negotropickým a cílově zaměřeným „chováním“. Je zaměřen na průběžné, kolektivním vědomím podmiňované hledání cílů a prostředků jejich dosažení. Redukce komplexity v něm umožňuje vytváření i optimalizaci jeho vlastní struktury, stabilizaci hranic mezi jeho vnitřním a vnějším prostředím a tím i jeho svébytné trvání a samopohyb v daném vnějším prostředí. Struktura systému je dočasným výsledkem procesů probíhajících uvnitř systému i mezi ním a tímto prostředím. Představuje invariantu systému, statickou stránku systémových souvislostí a vztahů. Je kondenzovaným záznamem procesů probíhajících v čase. Právě na jejím základě systém trvá jako vůči času invariantní celek, který si v proměnlivém prostředí zachovává odlišnost od tohoto prostředí [Habermas-Luhmann 1971]. Jeho struktura je dočasným omezením variety, zároveň však jako nezbytná podmínka

jeho zachování umožňuje pokračující interakci s prostředím. V této systémové interakci dochází naopak k dalšímu růstu variety a snižování entropie. Jako je varieta nepřímo úměrná entropii, lze též redukci komplexity považovat za opak dlouhodobé redukce variety.

Uvedené znaky sociálního systému je ale možné použít též k definování sociální organizace. Stejně jako tento systém představuje i organizace soubor prvků sjednocených regulovanou interakcí v určitý strukturovaný celek. Sociální systém i organizace se vyznačují přechodem od účelovosti, směřující k dosažení daného cíle, k účelnosti, směřující k samostatnému vytyčování vlastního cíle [Ackoff 1971]. V této tendenci je také založena schopnost jejich integrativního působení na vlastní prvky a vztahy mezi nimi. Seberegulační funkce sociálního systému zřejmě nelze vysvětlit jinak než jeho schopností sebeorganizace a sociální organizace nelze postihnout jinak než jako celek systémových a systémotvorných souvislostí. Stejně jako sociální systém je i organizace spjata se snižováním entropie ve vnitřním i vnějším prostředí. Opakem entropie je míra organizovanosti a tak zároveň míra informace, vázané v dané struktuře a vyjadřující variety systému, tedy v ontologickém smyslu informaci o jeho uspořádanosti. V procesu odrazu této variety vzniká z vázané informace další – běžnému pojetí odpovídající – typ informace volné [Brillouin 1956] či signální, umožňující v gnozeologickém smyslu přenos určité zprávy. Redukce komplexity je současně organizačním působením a tvorbou organizace. Redukce komplexity může být dosaženo též ustavením tzv. hyperkomplexity kvalitativní reorganizací systému, která snižuje vnitřní napětí zvětšováním organizačních schopností, zejména schopností vlastní změny [Morin 1984]. Zatímco v uzavřeném systému není třeba pro udržení rovnovážného stavu energie nebo práce, každý otevřený – a tedy i každý sociální – systém je pro udržení sebe sama v ustáleném stavu vyžaduje. V takovém systému představují vzájemné vztahy struktury a organizace, entropie a variety, popřípadě institucí a funkcí či rolí pouze různé aspekty jeho trvání. Energie v něm zůstává mírou práce, entropie mírou nepřevoditelnosti práce. Komunikace je výrazem styku jeho prvků, informace výrazem jeho uspořádanosti a smysl této informace zdrojem činnosti orientace.

Organizace je – i v běžném pojetí – systémem přijímání rozhodnutí. Zkušeností organizace kolektivně sdílených významů usnadňuje následné rozhodování, systém komunikace umožňuje výběr potřebné informace k takovému rozhodování. Jejich antientropický charakter snižuje nejistotu jednání a neurčitost společenského života. Sociální kontrola patří k nejvýznamnějším prostředkům proměny vázané, strukturní informace, zakládající ekologickou kontrolu chování stávajícím organizačním prostředím, v informaci odrazovou a volnou, zakládající právě možnost záměrného organizování a řízení. Organizace ve smyslu označení vlastnosti nějakého objektu, ve smyslu označení věcného výsledku příslušných procesů i ve smyslu označení záměrné činnosti [Zieleniewski 1967] patří k nejvýznamnějším prostředkům redukce entropie v životě společnosti. Rovněž systém osobnosti, vyznačující se – obdobně jako jiné systémy – strukturovaností vlastního celku i strukturovaností svých vztahů k prostředí [Murphy 1947], může být pojímán jako regulátor průtoku informační variety, která směřuje z množiny rušivých vlivů prostředí k jeho vnitřní struktuře [Ashby 1956], a tedy jako hlavní zdroj sebekontroly jedince.

Sociální systém zahrnuje – v obvyklém společenskovědním chápání – celek společenských vztahů a proces jejich reprodukce. Konkrétní organizace lze chápat jako dílčí systémy či subsystémy společnosti. Jedním ze základních předpokladů interakce je společně sdílený význam akcí, jedním z předpokladů života společnosti je společný horizont těchto významů. Zásadním předpokladem organizace je určitý cíl [Luhmann 1967], který z těchto významů vyplývá. Organizace je vždy uspořádáním prvků nějakého systému vzhledem k uskutečnění jeho cílových funkcí, systémem organizovaným k dosažení cíle. Systém je organizací, jestliže

jeho prvky přispívají k dosažení takového cíle. Organizace je také podmínkou rozvoje systému. Cíl organizace jako procesu i struktury, organizování i výsledné organizovanosti, se nachází zásadně mimo tuto organizaci [Drucker 1970]. Úspěšnost organizace je závislá na dosažení tohoto vnějšího cíle a jemu odpovídajících zásadách do vnějšího prostředí.

Podmíněnost fungování organizace prostředím zároveň ukazuje meze možnosti lidského utváření světa cílevědomým jednáním. Zpochybňuje též platnost sociologické teorie zdánlivě náhodné či libovolné sociální konstrukce reality. Systém činností zahrnuje nejen úmysly a významy akcí, ale též jejich materiální objektivaci [Sorokin 1947]. Aktivní orientace člověka předpokládá jak sebeuvědomění subjektu v jeho vztahu k přijímaným cílům, tak praktický přístup k nezbytným prostředkům jejich dosažení [Etzioni 1968]. Sociální systém je – jak zdůrazňuje jeho marxistické pojetí – vždy především systémem materiální praxe. Společně sdílené významy činnosti jsou odrazem společného hmotného a na člověku prvotně nezávislého prostředí interakce. Kolektivní přetváření světa, které má zpětně poskytnout smysl zamýšleného jednání, se může stát skutečností pouze tehdy, odpovídá-li struktuře možností zakotvených v tomto prostředí. Svět organizovaných zkušeností a symbolů hodnot a norem je založen nejen na lidské koncepci reality, ale též na této realitě samotné [Lichtmann 1970]. Kooperace je původně vynucena předem danými přírodními podmínkami. Práce zůstává i v prostředí člověkem již přetvořeném především „výměnou látek“ s tímto prostředím. Její společenský charakter se v rámci sociálního systému projevuje jako systémová sociální podmíněnost jednotlivých pracovních činností i celkové dělby práce, jako postupná socializace technologických zkušeností i rozdělování výsledků práce, a konečně jako socializace jedince v procesu jeho přípravy pro práci a individuální život. Rozhodující význam práce pro vznik sociálního systému postihl G. W. F. Hegel v pojetí společnosti jako systému potřeb zprostředkovaných a uspokojovaných prací. K. Marx rozvedl tento vztah práce a systému společnosti v širší historické perspektivě, v níž tyto systémové, seberegulativní souvislosti směřují – dosud neadekvátně – k svému dovršení.

Literatura

- Ackoff, R. L.: *Towards a System of Systems Concepts*. Management Science 11/1971.
- Argyris, C.: *Integrating the Individual and the Organization*. New York 1964.
- Ashby, W. R.: *An Introduction to Cybernetics*. London 1956.
- Berger, P. L. – Luckmann, T.: *The Social Construction of Reality*. London 1966.
- Berger, P. L. – Pullberg, S.: *The Concept of Reification*. New Left Review 35/1966.
- Bierstedt, R.: *The Problem of Authority*. In: Berger, M. et. al. (eds.): *Freedom and Control in Modern Society*. Princeton 1954.
- Blau, P. M.: *Bureaucracy in Modern Society*. New York 1956.
- Blauberg, I. V. – Judin, E. G.: *Stanovlenije i suščnost sistemnogo podchoda*. Moskva 1973.
- Breed, W.: *The Self-Guiding Society*. New York 1971.
- Brillouin, L.: *Science and Information Theory*. New York 1956.
- Buckley, W.: *Sociology and Modern Systems Theory*. Englewood Cliffs 1967.
- Bujeva, L. – Pletnikov, J.: *Dějatelnost i obščestvennyje otnošenija*. Obščestvennyje nauki 4/1982.
- Cartwright, D.: *Influence, Leadership, Control*. In: March, J. (ed.): *Handbook of Organizations*. Chicago 1965.
- Cohen, A. K.: *Deviance and Control*. Englewood Cliffs 1966.
- Douglas, J. D. (ed.): *The Technological Threat*. Englewood Cliffs 1971.
- Drucker, P. F.: *The Age of Discontinuity. Guidelines to our Changing Society*. London 1970.
- Etzioni, A.: *The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes*. New York 1968.
- Giddens, A.: *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge 1984.

- Gurevič, A. J.: *Kategorie středověké kultury*. Praha 1978.
- Habermas, J. – Luhmann, N.: *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung*. Frankfurt a. M. 1971.
- Hartig, M. – Kurz, U.: *Sprache als soziale Kontrolle*. Frankfurt a. M. 1971.
- Kejzerov, N. M.: *Moc a autorita. Kritika buržoazních teorií*. Praha 1975.
- Kelvin, P.: *The Bases of Social Behaviour. An Approach in Terms of Order and Value*. London 1969.
- Landis, P. H.: *Social Control. Social Organization and Disorganization in Process*. Philadelphia 1939.
- Lichtman, R.: *Symbolic Interactionism and Social Reality. Some Marxist Queries*. Berkeley Journal of Sociology 1/1970.
- Likert, R.: *New Patterns of Management*. New York 1961.
- Luhmann, N.: *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Frankfurt a. M. 1967.
- Marx, K.: *Kapitál I*. Praha 1954.
- Mayo, E.: *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston 1945.
- McGregor, D. M.: *The Human Side of Enterprise*. New York 1960.
- Morin, E.: *Sociologie*. Paris 1984.
- Murphy, G.: *Personality*. New York 1947.
- Murray, A. H.: *Exploration in Personality*. New York 1947.
- Nadel, S. F.: *Social Control and Self-Regulation*. Social Forces 3/1953.
- Olsen, M. E.: *The Process of Social Organization*. New York 1968.
- Park, R. E.: *On Social Control and Collective Behavior*. Chicago 1967.
- Parsons, T.: *The Social System*. Glencoe, I 11. 1952.
- Piaget, J.: *The Biological Problem of Intelligence*. In: Rapaport, D. (ed.): *Organization and Pathology of Thought*. New York 1959.
- Secord, P. T. – Backman, C. W.: *Personality Theory and the Problem of Stability and Change in Individual Behavior. An Interpersonal Approach*. Psychological Review 2/1961.
- Shands, H. C.: *Speech as Instruction. Semiotic Aspects of Human Conflict*. Hague 1977.
- Schefflen, A.: *Body Language and Social Order*. Durrants Hill 1972.
- Schein, E. H.: *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs 1965.
- Sorokin, P. A.: *Society, Culture and Personality*. New York 1947.
- Taylor, F. W.: *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Berlin 1919.
- Weber, M.: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen 1922.
- Wrong, D.: *The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology*. In: Coser, L. A. – Rosenberg, B. (eds.): *Sociological Theory*. London 1964.
- Zieleniewski, J.: *Teorie organizace a řízení*. Praha 1967.