

MILOSLAV PETRUSEK

## MALÁ SKUPINA V PRŮMYSLOVÉ ORGANIZACI

## FREDERIK TAYLOR A „TEORIE LIDSKÝCH VZTAHŮ“

„Byl jsem v těch letech mladý muž, ale dávám vám své slovo, že jsem byl mnohem starší, než jsem nyní... Je to pro každého člověka strašný život, žije-li tak, že se nemůžete podívat žádnému dělníkovi do očí, aniž byste tam viděli nepřátelství, žijete-li tak, že cítíte, že každý člověk kolem vás je váš zavilý nepřítel,“ napsal Frederik Wiliam Taylor, nazývaný otcem vědeckého řízení, když s jistým odstupem času hodnotil své subjektivní pocity při zavádění praktik, jichž byl původcem.<sup>1)</sup>

Dnes již nemá smysl detailně analyzovat výsledky Taylorova úsilí, protože literatura o jeho „časových a pohybových studiích“, o způsobech stimulace k vyššímu výkonu, o funkční organizaci atd. je téměř nepřehledná. *Na počátku „objevování skupiny“ v podniku však stojí jako bod kritického odklonu právě Taylor, bez něhož – jakkoli paradoxně to zní – nelze pochopit ani soudobou buržoazní průmyslovou sociologii ani praktiky „human relations“.*

Taylor svým způsobem uzavírá jednu vývojovou epochu řízení kapitalistických podniků: dovršuje totiž svým pokusem o vytvoření systému „vědeckého řízení“ *etapu živelně empirického způsobu řízení, který přesně charakterizoval Marx v Kapitálu.*<sup>2)</sup>

Taylorismus skutečně není ničím víc a ničím méně než „zvláštní formou“ despotismu, autokratického řízení, jež je však postaveno – bez uvozek – poprvé na dobově sice omezené, ale přece jen vědecké základy.

Taylorem rozpracovaný systém se orientuje především na tyto problémy:

1. Organizaci a metody práce ve výrobě staví na vědecký základ tím, že rozkládá pracovní proces na dílčí elementy a zkoumá je. S tím souvisí

1) Cit. podle A. S. Tannebaum, *The Group in Organizations*, in: V. H. Vroom, E. L. Deci (eds.), *Management and Motivation*, bez místa vyd., 1970, str. 302.

2) Srv. K. Marx, *Kapitál*, sv. I, Praha 1957, str. 356–357.

zavedení časových a pohybových studií (time and motion studies), přesného rozvrhu a evidence pracovní doby, standardizace jednotlivých činností, nástrojů, náradí atd.

2. Uplatňuje novou mzdovou a kádrovou politiku, zavádí kusovou diferenciální mzdu s ohledem na plnění pracovních norem stanovených podle nejlepších výkonů. Prosazuje výběr a rozmístování dělníků na základě vědecky propracovaných kritérií, jejich cílevědomý výcvik a zaškolení. Tomu má sloužit soustavné sledování pracovních a osobních vlastností každého jednotlivce (funkce osobního oddělení – personal department).

3. Upravuje organizační výstavbu podniku, lineární systém nahrazuje dokonalejší funkční soustavou. Vymezuje vztahy odpovědnosti, pravomoci a spolupráce mezi jednotlivými stupni řízení i mezi řízením a dělnictvem. Zdůrazňuje naprostou dělbu fyzické a duševní práce a doporučuje využívat specializovaných expertů.

V pojetí všech těchto opatření vrcholí tehdy všeobecně rozšířená verze autokratického řízení: „... podřízené je třeba držet zkrátka, diktovat jim nejvhodnější metody práce, náležitě je platit i tvrdě trestat a nejvyšší poslušnost i vysoká výkonnost bude zajištěna.“<sup>3)</sup>

Taylorovské koncepci „scientific management“ se nejednou vytýkalo, že je *de facto nevědecká proto, že je jednostranně vědecká*, že akcentuje pouze inženýrsko-ekonomickou stránku řízení a pomíjí její sociální souvislosti. Taylor to ostatně sám vyjadřuje takto:

„... řízení podniku se dosud nepokládá za technickou činnost se zákony tak přesnými a zřetelně vymezenými, jako jsou např. základní zásady inženýrské... Moderní techniku lze téměř nazvat přesnou vědou... také řízení je souzeno stávat se víc a více určitou technikou a nejedna složka řízení, prozatím ještě neprozkoumaná vědou, bude brzy znormalizována, zaregistrována, obecně přijata i užívána zrovna tak, jako je tomu nyní u četných prvků inženýrství. Řízení se bude studovat jako technika a bude založeno na obecně známých, jasně vymezených a ustálených zásadách...“<sup>4)</sup>

Jakkoliv sympaticky může znít Taylorova vize, jeho vlastní snaha postavit řízení na vědeckou základnu ovšem nemohla překročit rámec své doby, především však nepřekročila rámec převládajících sociálních vztahů, rámec existující třídní polarity, „obsahově dvojaký charakter řízeného výrobního procesu“. Není ovšem zdaleka pravda, že by Taylor ke svému „životnímu problému“ přistupoval jen z úzce technicistických pozic, že by

<sup>3)</sup> Srv. Z. Pietrasiński, *Sprawne kierownictwo*, Warszawa 1962, str. 52.

<sup>4)</sup> F. W. Taylor, *Řízení dílen*, Praha 1947, str. 15 a 45.

byl fakt sociální situovanosti řídicího procesu skutečně zcela ignoroval. Naopak – *taylorismus je nejen pokus o „zvědečtení řízení“, je to určitá třídě určená „filozofie řízení“, je to ideologický systém, jehož základní, právě sociální smysl vyjadřuje Taylor takto:*

„... ve své podstatě znamená vědecké řízení úplnou duševní revoluci dělníků pokud se týče jejich povinností k práci spoludělníkům a zaměstnavatelům. A zrovna tak úplnou duševní revoluci i ze strany správy podniku – ze strany předáka, správce dílen i majitele podniku a správní rady – úplnou duševní revoluci pokud se týče jejich povinností k spolupracovníkům ve správě podniku, k dělnictvu i ke všem denním problémům... Osvojení si tohoto způsobu nazírání, tohoto nového hlediska, toť sama podstata vědeckého řízení a nelze mluvit o vědeckém řízení potud, pokud se takové nazírání nestane ústřední ideou na obou stranách a pokud se novou ideou součinnosti a míru nenahradí stará idea sváru a boje.“<sup>5)</sup>

Nemělo by smysl opakovat tyto reformistické ideje Taylorovy, kdyby právě ony nevyjadřovaly markantní, jednoznačnou duchovní spřízněnost taylorismu se všemi následujícími sociotechnickými a sociálně inženýrskými praktikami, teorii lidských vztahů nevyjímaje. Taylor si totiž uvědomoval, že podnik je sociální systém, že je to „systém lidské kooperace“, který předpokládá vědomí společného cíle. Avšak praktiky, které zvolil, aby právě vědomí společného cíle bylo imputováno „osazenstvu“, nemohly uspět proto, že představa o objektu manipulace, představa o „osazenstvu“, byla příliš, příliš zjednodušená. Chci však přesto tvrdit, že celý další vývoj buržoazní industriální sociologie není vlastně ničím víc než vylepšováním taylorovského modelu, je procesem zahrnování stále dalších a nových proměnných (o nichž Taylor ovšem vzhledem k úrovni zejména tehdejší psychologie nemohl mít ani zdání) do základního direktivního schématu schématu *harmonizace vztahů mezi podnikateli, manažery a osazenstvem*. Představa, že teprve tzv. hawthornské experimenty provedené Eltonem Mayem ve dvacátých a třicátých letech „objevily“ pro buržoazní sociologii a vědu o řízení „člověka“ ve výrobním procesu, je v jistém smyslu fikce. Zajisté, taylorismus se svými praktikami příliš zkompromitoval, než aby bylo možno se k němu veřejně hlásit jako k myšlenkovému zdroji. Ale pozornost na člověka jako na „dosud zanedbávaný zdroj“ zvyšování výrobní efektivity obrátil již Taylor: „Jistěže, základní cíl spočíval stále ještě v technické efektivitě, ale přinejmenším si podnikatelé uvědomili význam jednoho z dosud zanedbávaných zdrojů, píše Keith Davis v souvislosti s taylorismem. Oči podnikatelů se obrátily k lidem v pracov-

<sup>5)</sup> Tamtéž, str. 8.

ních situacích. Brzy přišel čas poukázat na komplex problémů, jež se týkají lidského chování v pracovním procesu.“<sup>6)</sup>

To, co se Taylorovi nejběžněji vytýká a co tvoří jakýsi „konstitutivní rozdíl“ mezi taylorismem a „human relations“, totiž zjednodušující pojetí stimulace a vyloučení skupiny ze zorného pole analýzy, byly „hříchy“ dobově zcela pochopitelné. Uvažme především, že taylorismus byl objektivně sociálně determinován

- a) povahou třídního uspořádání společnosti, vypjatým třídním antagonismem mezi podnikateli a dělníky,
- b) historicky určitým stadiem dělby práce, konkrétně pak historicky určitou formou kooperace ve výrobním procesu,
- c) úrovní životního standardu pracujících a konečně
- d) charakterem třídního boje, ve Spojených státech zejména rostoucí aktivitou odborového hnutí.

Ke všem těmto sociálním determinantám, o nichž v Taylorově díle samém pochopitelně většinou nečteme nic výslovného, lze snadno přiřadit jednotlivé taylorovské premisy:

1. Třídní antagonismus motivuje Taylora k tomu, aby vědecké řízení dal do služeb „harmonizace zájmů mezi podnikateli a osazenstvem“, harmonizace, jíž se má dosáhnout paralelním růstem zisků i mezd: v tom je základní smysl „časových a pohybových studií“, normování, odměňovacího systému atd.

2. Kooperace v Taylorově době měla stále ještě povahu spíše prosté sumace individualizovaných aktivit, tak jak to popsal Marx, než povahu skupinové či týmové práce v dnešním slova smyslu.<sup>7)</sup> Taylor se proto orientuje na dělníka jako individuuum, nikoliv jako člena skupiny. Taylorův „individualismus“ tedy není technickoingenýrskou analogií k tehdy se rozmáhající individualistické filozofii etc., ale sociotechnicky orientovanou reflexí existující dělby práce.

3. Životní standard pracujících mas, který přes jistý relativní růst nejednou stále ještě nedosahoval ani životního minima, orientoval „sociálního harmonizátora“ Taylora k ekonomické stimulaci jako základní a nejpodstatnější: ekonomická stimulace se mu právem zdála aktuálně nejefektivnější. Toho, čemu dnes říká sociologie podniku, „identifikace s podnikem“, se tedy mělo dosahovat relativním zvýšením životní úrovně jednotlivého dělníka, ekonomickou stimulací. Zdaleka ještě nepřišel čas, kdy economic-

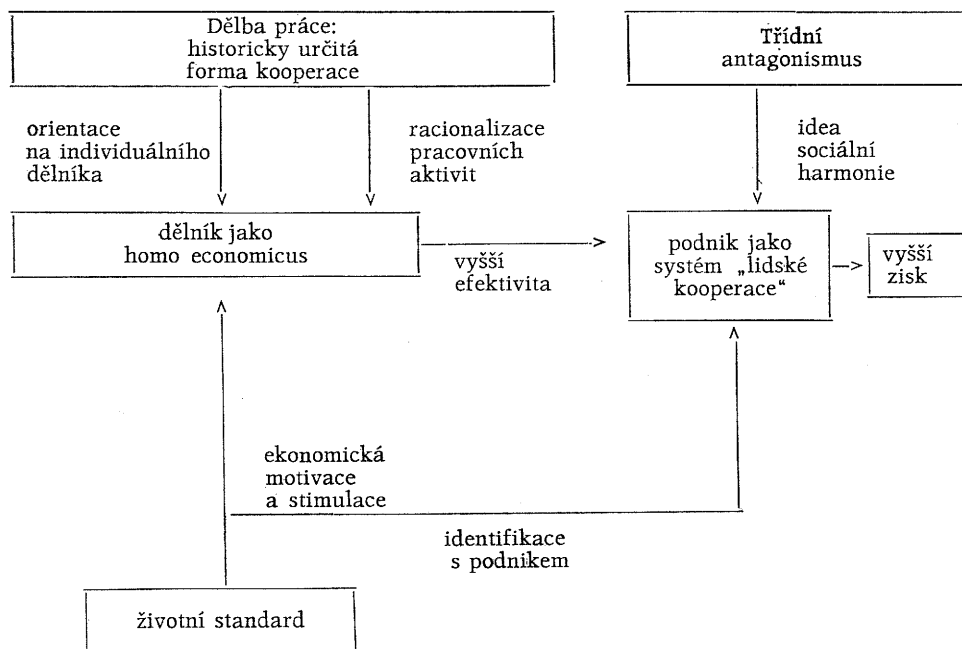
<sup>6)</sup> K. Davis, *Human Relations at Work, The Dynamics of Organizational Behavior*, New York 1961, str. 8.

<sup>7)</sup> K. Marx, *Kapitál*, sv. I, Praha 1957, str. 352–353.

ká stimulace přešla „do druhého plánu“ a indoktrinační procedury začaly mít charakter přímého působení na dělníka.

4. Sociální smysl taylorismu se nejvýrazněji projevuje tam, kde taylorovské praktiky přímo paralyzují třídní boj a proces třídního uvědomování. Třídní uvědomování a třídní boj je skupinový proces, který může být za určitých sociálních podmínek oslabován individualistickými ideologiemi a na individuum orientovanými sociotechnickými praktikami. Taylor, aniž si to patrně uvědomoval, vycítil význam sociálních skupin dělníků v procesu utváření třídní solidarity a třídního vědomí. Taylorismus nadto programově šel k harmonii podnikatelů a osazenstva přes izolovaného dělníka, který stojí v reálné či potenciální opozici vůči spoludělníkovi: vnitropodnikový konflikt měl být přenesen z roviny vertikální do roviny horizontální.

Schematicky můžeme jednotlivé složky naší analýzy a jejich vzájemné vztahy zobrazit takto:



Z naší – pochopitelně zkratkovitě – analýzy plynou dva základní závěry. Především – taylorismus neuspěl ne proto, že by byl jako sociotechnika „špatně vymyšlen“, ale proto, že zavádění taylorovských praktik vyvolalo nepředvídané, neočekávané důsledky: místo sociální a třídní harmonie umocnilo třídní antagonismus, takže se Taylor musel zodpovídat

dokonce před americkým Kongresem<sup>8)</sup> a zavádění taylorismu do státních podniků bylo na nátlak odborů v roce 1915 zastaveno. Krach taylorismu a ódium, které s sebou od té doby nese, ukazují, že podnikatelé v té době zdaleka nedocenili právě sociální záměry, jež taylorismus sledoval. Uvidíme dále, že podobný „osud“ postihne i teorii lidských vztahů.

Za druhé, *sociálně fungující sociotechnika mezilidských vztahů* v podniku mohla vzniknout teprve tehdy, když se změnily – a to velmi pronikavě – základní sociální determinanty, z nichž objektivně vycházel právě Taylor. Taylor, jinými slovy, mohl být domyšlen a rozpracován až se vznikem odpovídajících sociálních podmínek. Vznik „teorie lidských vztahů“ a „objevení neformálních struktur“ tedy nelze vykládat jako prostý důsledek „vnitrovědního růstu“, jako produkt prosté „revize“ Taylora či polemiky s Taylorem:<sup>9)</sup> *člověk ve skupině* mohl být pro podnikatele objeven teprve tehdy, když podnikatelé – donuceni sociálními tlaky – k tomu „mentálně uzráli“.

Vraťme se však k naší ústřední tezi, že taylorismus a všechny následující varianty sociotechniky mezilidských vztahů v podniku tvoří myšlenkové kontinuum, které se proměňuje a modifikuje, ale jehož základní nejen sociální a ideologický, ale i teoretický smysl zůstává v podstatě nezměněný.<sup>10)</sup>

Americký sociolog Eugene V. Schneider se pokusil systematizovat shody a rozdíly mezi „klasickou školou“ tj. taylorismem, a „školou lidských vztahů“. Konstatuje, že základní shody spočívají v těchto předpokladech:

1. obě školy charakterizuje společná, shodná orientace na „managerial values“,
2. obě školy zdůrazňují význam vysoké produktivity a zisku,
3. obě školy chápou fyzikální podmínky procesu výroby jako dané a snaží se zjistit a ukázat, jak lze lidské bytosti ve výrobním procesu angažované na ně adaptovat, a konečně
4. orientují se na vytváření takových sociálních struktur, pomocí nichž lze těchto cílů dosáhnout.<sup>11)</sup>

Taylorismus i „teorie lidských vztahů“ jsou tedy – jak patrně – určeny *týmiž cíli*, jež nejsou teoretické, poznávací, ale praktické. Dokonce i podle Američana Schneidera jsou těmito cíli – vysoká produktivita a zisk, adaptace člověka na dané fyzikální pracovní podmínky a identifikace s daný-

<sup>8)</sup> Srv. V. Čech, *Ideologické aspekty sociologie podniku v kapitalistickém světě*, Sociol. čas., 1972/1, str. 25.

<sup>9)</sup> Srv. např. R. Ma y n t z, *Die soziale Organization des Industriebetriebes*, Stuttgart 1958.

<sup>10)</sup> Vladimír Čech v cit. studii píše, že „úkol vytvořit nauku na téže ideologické bázi, na níž spočíval taylorismus, ještě musel na své řešení řadu let počkat“.

<sup>11)</sup> E. V. Schneider, *Industrial Sociology, The Social Relations of Industry and the Community*, New York 1969, str. 90.

mi „podnikovými hodnotami“. Jestliže je takto prakticky, sociálně určen rámeček obou zdánlivě tak protichůdných škol (a o žádné jiné než praktické a sociální určení nejde!), pak je zřejmé, že rozdíly mezi oběma školami se mohou týkat pouze 1. volby odlišných praktik k dosahování těchto cílů a 2. úrovní a charakterem teoretického a empirického odůvodnění takové volby, jež ovšem závisí nejen na úrovni participujících věd, ale i na sociálních podmínkách, v nichž se tato volba realizuje. Řečeno ještě jinými slovy – „teorie lidských vztahů“ stejně jako taylorismus není a nikdy nebyla žádnou par excellence teorií, ale vždycky především *sociotechnikou, sociálním inženýrstvím*, nástrojem sociální adaptace atd., k jejímuž teoretickému zakotvení významně přispěla empiricky orientovaná mikrosociologie svými dílčími, ale významnými zobecněními. A o tu nám nyní jde.

#### HAWTHORNSKÝ EXPERIMENT

Proslulé hawthornské experimenty realizované v letech 1924 – 1933 daly nejen impuls industriální sociologii, daly nejen vzniknout „teorii lidských vztahů“, ale poprvé empiricky prokázaly sociální smysl, sociální *raison d'être* mikrosociologické orientace. Teprve po Hawthornu se mikrosociologie mohla postupně začít konstituovat v samostatnou disciplínu, teprve po Hawthornu bylo možno studium mezilidských vztahů alespoň relativně vydělit z psychologického kontextu a začít je systematicky zkoumat tam, kde jejich sociální váha byla objevena – v souvislostech především výrobních a organizačních. Hawthornské experimenty totiž prokázaly, že studium interindividuálních vztahů není akademická hříčka, jejíž praktický efekt je více než diskusní, ale že je to problémová orientace, která může poskytnout mimořádně cenné praktické direktivy, jejichž realizace se promítne v produktivitě, výkonnosti, efektivitě a koneckonců i v – zisku.

Už prapůvodní formulace problému v Hawthornských studiích byla zcela praktická: stanovit relaci mezi intenzitou světla a výkonem dělníků. Tato hlavní, ale na základě výzkumu zobecněná relace, totiž vztah mezi „proměnnými“, jež mohou ovlivnit výkon, a výkonem nikdy nebyla v zásadě opuštěna.

Opakovat průběh experimentu, který byl nejednou popsán, by asi nemělo smysl, protože je s ním v hrubém obrysu obeznámen i průměrně informovaný zájemce o sociologii,<sup>12)</sup> kdyby 1. nešlo o výzkum, jehož klíčový

<sup>12)</sup> První systematický popis je obsažen v práci F. J. Roethlisberger, W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, 1939. Tomuto popisu však předcházela Mayoova práce *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933, a studie amerického filozofa T. N. Whiteheada, který s výzkumným týmem volně spolupracoval,

význam pro buržoazní sociologii průmyslu, ale i pro mikrosociologii je nepochybný, a kdyby 2. právě na tomto šetření nebylo možno téměř v krystalické podobě demonstrovat „přesah“ empirie do sociální filozofie, jejíž služebnost ve smyslu apologetické sociální funkce je zcela jednoznačná.

Pokusme se tedy o stručnou deskripci onoho proslulého šetření s vědomím, že jde o záležitost nepříliš atraktivní. Bez alespoň základní deskripce bychom si však nemohli vůbec položit některé otázky, jejichž zodpovězení je předpokladem formulace základních hodnotících soudů.

Vlastním podnětem výzkumu byly stížnosti na pracovní podmínky, které vnesli kolem roku 1924 dělníci hawthornských závodů společnosti „Western Electric Company“ v Chicagu, ačkoliv šlo o společnost, která již měla penzijní program, výpomoc v nemoci atd.

Právě tyto stížnosti, jež byly vedení závodu nejen nepříjemné, ale také nepochopitelné, daly vzniknout jedné z prvních a stále nejrozsáhlejších studií o chování a postojích pracujících v průmyslové organizaci, která se uskutečnila v Hawthorne Works u Chicaga pod názvem „Zaměstnanci Western Electric Company“ v letech 1929 – 1932. Výzkum byl rozložen do čtyř fází, z nichž poslední tři dávají odpověď na otázky položené ve fázi první:

1. predběžné experimenty o účincích změn osvětlení provedené v letech 1924 – 1927;
2. pokusy, týkající se účinku změn v počtu pracovních hodin a v jiných nehmotných podmínkách práce, jako jsou např. odpočinkové pauzy;
3. rozšíření programu rozhovorů se zaměstnanci (interviewing programu) a analýz zaměstnaneckých postojů v továrně;
4. analýza sociálních faktorů organizace práce na základě detailní studie v jedné pracovní místnosti.

Následující stručný přehled o testu je převzat ze správy Committee on Work in Industry of the National Research Council, která byla vydána v roce 1937 a kterou napsal G. C. Homans, tajemník výboru. Program výzkumu vycházel ze studie uskutečněné v Hawthorn Works ve spolupráci s National Research Council. Cílem výzkumu bylo určit relace mezi intenzitou světla a výkonem pracujících. Jeden z provedených experimentů byl následující: byly vybrány dvě skupiny zaměstnanců, kteří dělali podobnou práci za podobných podmínek, a záznamy jejich výkonu byly získávány od každé skupiny zvlášť. Intenzita světla, za níž pracovala první skupina, se v různých intervalech různila, zatímco u druhé skupiny byla konstant-

*The Industrial Worker*, 1938. Není bez zajímavosti, že jednu z prvních obsáhlých informací o výzkumu napsal G. C. Homans v roce 1937. Homans, který se podílel na zpracování výzkumu, publikoval v roce 1941 studii *Fatigue of Workers*, kde jsou popsány výzkumné etapy, jež předcházely vlastním hawthornským experimentům. V češtině existuje stručný výklad experimentu v práci E. H. Schein, *Psychologie organizace*, Praha 1969, str. 40 n.



ní. Touto metodou chtěli výzkumníci izolovat od účinku jiných proměnných účinek změny intenzity osvětlení na míru výkonu.

Experiment však „zklamal“ v tom, že neukázal žádné vztahy mezi experimentální změnou v intenzitě osvětlení a pozorovanými změnami v míře výkonu. Výzkumníci dospěli k závěru, že takový výsledek byl získán ne proto, že předpokládané vztahy neexistují, ale proto, že je nebylo ve skutečnosti možné izolovat od ostatních vlivů. Tento druh potíží ostatně může v experimentální práci vyvstat dosti často. Výzkumníci se dále shodli, že jeden z hlavních faktorů, který zabránil získání předpokládaného výsledku, byl faktor psychologický. Testovaní zaměstnanci totiž reagovali na změny v intenzitě osvětlení způsobem, o kterém se domnívali, že je od nich očekáván: předpokládali, že se vzrůstající intenzitou světla se očekává vyšší výkon a naopak. Následující experimenty měly potvrdit tento předpoklad tak, že se sice reálně intenzita osvětlení neměnila (žárovky byly vyměněny pouze mezi sebou), vytvořila se však „atmosféra očekávání změny“. Dělníci pak skutečně příznivě komentovali růst intenzity, takže se zdál být potvrzen předpoklad, že výkon je ovlivněn spíše psychologickými než fyziologickými reakcemi.

Zdá se, že toto zjištění bylo pro další průběh výzkumu důležité. Naznačovalo totiž, že vztahy mezi fyzickými podmínkami práce a výkonem pracovníků mohou být překryty jednoduchými psychologickými reakcemi. Výzkumníci rozeznali sice existenci psychologických faktorů, ale považovali je pouze za „rušivé vlivy“: nebyli ještě připraveni obrátit svoji pozornost k systematické analýze samotných psychologických faktorů a místo toho se zabývali hledáním lepších metodologických způsobů, jak právě tyto faktory z experimentu vyloučit. Později dospěli k závěru, že jestliže by byla malá skupina dělníků izolována v samostatné místnosti a současně požádána o spolupráci, psychologická reakce by časem zmizela a dělníci by pracovali „normálním způsobem“. To znamená, že změny v jejich produkci by odpovídaly změnám ve sféře fyzických podmínek a ničemu jinému.

Bylo tedy rozhodnuto takovou skupinu vytvořit. Malý počet pracovníků byl umístěn v oddělených místnostech, kde se experimentovalo s různými druhy pracovních podmínek a členům skupiny bylo současně položeno šest následujících otázek:

1. Unaví se vůbec zaměstnanci?
2. Jsou žádoucí odpočinkové pauzy?
3. Je žádoucí kratší pracovní doba?
4. Jaký je postoj zaměstnanců k jejich práci a závodu?
5. Jaký je vliv změn v pracovním vybavení?
6. Proč upadá odpolední produkce?

Z hlediska soudobé úrovně sociologické metodologie se nám mohou položené otázky zdát naivní. Uvědomme si však, že výzkum byl stále ještě ve stádiu, kdy ve středu pozornosti byly fyziologické faktory únavy a hypotéza o sociálních činitelích ještě nebyla explicitě vyslovena.

Jeden ze členů vedení závodu viděl účel pokusu dokonce v „obecnějších a jednodušších termínech“, řekl, že pokus se prý uskutečnil na základě požadavku vedení, které se chtělo dozvědět něco více o svých zaměstnancích.

V dubnu 1927 bylo vybráno šest průměrných pracovníků, jejichž práce sestávala z montování telefonních relé. Kotouč drátu, armatura, spínače a izolátory byly dány na podložku a zabezpečeny tak, aby zůstaly na stejném místě. Pracovnice zapojovaly relé v poměru pět zapojení za šest minut. Tyto zvláštní operace byly pro pokus vybrány proto, že relé byla montována tak, že se dokonce i malé změny v míře výkonu okamžitě odrazily v záznamu produkce. Pouze pět dívek pracovalo skutečně společně, povinností šesté bylo je plynule zásobovat. „Test room“ byl oddělen od hlavního oddělení dřevěnou přepážkou vysokou 2,40 m. Děvčata seděla v řadě na jedné straně dlouhé pracovní lavice. Lavice a veškeré zapojovací vybavení bylo stejné jako v normálních odděleních až na jednu výjimku: napravo od každé dívky byla v lavici díra, do níž házely hotová relé. Byl to otvor do šachty s propustí, která se otvírala pod tlakem dopadajícího relé. Zařízení zaznamenávalo výkon každé dívky v příslušném intervalu.

I v tomto pokusu tak jako v předchozím pokusu s osvětlením se kladl velký důraz na míru výkonu. Ze zkušeností z experimentu se světlem si byli výzkumníci již dobře vědomi, že i jiné faktory než experimentálně dané a kontrolované mohou působit na míru výkonu. Proto se rozhodli uskutečnit řadu dalších paralelních pozorování. Každých šest týdnů bylo každé děvče prohlédnuto závodním lékařem. Během výzkumu se každé dívky ptali, kolik hodin spala minulou noc a co jedla. Kromě těchto a podobných záznamů, které zjišťovaly v podstatě fyzickou kondici operátorek, byly pořizovány denní záznamy, jež zachycovaly důležité události v „test roomu“ hodinu za hodinou, včetně úryvků konverzace mezi operátorkami. Zpočátku se tyto záznamy týkaly především fyzických podmínek a kondice operátorek. Později se okruh otázek rozšířil a denní záznamy se staly logicky jedním z nejdůležitějších materiálů. Po zavedení takzvaného dotazovacího programu byla každá z dívek několikrát dotazována zkušeným tazatelem.

Dívky neměly nadřizeného v běžném slova smyslu, jak tomu bylo v normálních odděleních, ale v pokusné místnosti byl umístěn pozorovatel, tzv. „test room observer“, jehož povinností bylo pořizovat záznamy, zajišťovat práci a udržovat v dívkách „duch spolupráce“. Později, když se rozšířil

obsah, a vzrostla tedy složitost jeho práce, bylo přizváno několik dalších asistentů.

Když byla pokusná místnost konečně definitivně zorganizována, byly vybrané operátorky pozvány k rozhovoru do kanceláře inspektora Branche, který měl na starosti celý experiment i jeho jednotlivé části. Inspektor Branch popsal rozhovor takto: „Podstata testu byla dívkám pečlivě vysvětlena a ony nadšeně souhlasily s účastí. Bylo jim řečeno, že předmětem testu je určit účinek jistých změn v pracovních podmínkách, jako je čas na odpočinek, dopolední svačiny, kratší pracovní doba atd. Byly upozorněny, aby z testu nedělaly závod. Tato první schůzka byla jednou z mnoha. Kdykoliv byla plánována nějaká změna v pokusu, dívky byly pozvány, aby jim byl účel vysvětlen a aby se k těmto změnám vyjádřily. Změny, s nimiž dívky nesouhlasily, byly z testu vypuštěny.“

Nyní byl tedy pokus připraven k zahájení další, podstatné fáze. Stručně řečeno, základní myšlenka těch, kteří stáli v čele pokusu, spočívala v tom, že jestliže křivka výkonu bude studována v dostatečném časovém úseku při různých změnách pracovních podmínek, bude možné rozlišit podmínky nejspokojivější. Dva týdny před zahájením experimentu byly dívky umístěny do pokusné místnosti a produkce každé z nich byla bez jejich vědomí zaznamenávána. Tímto způsobem si výzkumníci zabezpečili měření jejich „produktivní schopnosti“ za obvyklých podmínek. Na tomto základě byla realizována první pokusná perioda. Pracovní podmínky se nezměnily během doby pěti týdnů. Výzkumníci se domnívali, že perioda už byla dostatečně dlouhá, aby se odhalily jakékoli nahodilé změny ve výkonu. Tak vznikla nová pokusná perioda – druhá.

Třetí perioda se zabývala změnami různých způsobů výplat. V normálním oddělení byly dívky vypláceny tak, že se rozdily v osobním výkonu neodrážely okamžitě v jejich platech. V pokusné místnosti však vytvořilo šest operátorek zvláštní výplatní skupinu. Každá dívka obdržela částku bližší jejímu individuálnímu výkonu, a proto se její zájem více soustředil na experiment. Po osmi týdnech začaly další změny. V obrysu podáme jejich obecnou charakteristiku: IV. perioda (dále jen P): byly zavedeny dvě přestávky, každá pět minut dlouhá. P V: přestávky byly prodlouženy, každá na deset minut. P VI: bylo zavedeno šest pětiminutových přestávek. P VII: závod opatřil každé člence skupiny v dopoledních i odpoledních přestávkách teplou svačinu. Toto „aranžmá“ se stalo standardním pro další periody VIII – IX. P VIII: práce skončila každý den o půl hodiny dříve, tj. v 16.30 hod. P IX: práce skončila v 16 hod. P X: podmínky se navrátily k P VII. P XI: zaveden pětidenní pracovní týden. Každá z těchto pokusných period trvala několik týdnů.

P XI proběhla během roku 1928, jeden rok po zahájení pokusu. Už tehdy

nebyly výsledky uspokojivé. Křivka výkonu, která během roku pomalu, ale jistě stoupala, odrážela zjevně něco jiného než prosté reakce skupiny na dané experimentální podmínky. Dokonce když celkový týdenní výkon klesl, jak tomu mohlo být v takové periodě, jakou byla P XI, kdy skupina pracovala pouze pět dnů v týdnu, denní výkon měl stoupající tendenci. Ve shodě s dívkami bylo proto dohodnuto, že pokusná P XII se vrátí k původním podmínkám práce, tj. bez přestávek, svačín a s šestidenním pracovním týdnem. Tato P XII trvala dvanáct týdnů. Obojí, jak denní, tak i týdenní výkon rostl ještě více než předtím. Hodinová míra výkonu o něco málo klesala, ale ani ta se podstatně nepřiblížila hladině míry výkonu zaznamenané v P III, kdy působily podobné podmínky. Identické podmínky práce se opakovaly ve třech pokusných periodách, P VII, X, XIII. Jestliže by výchozí hypotéza, na níž byla studie založena, byla správná, jinak řečeno – jestliže by míra výkonu přesně odpovídala fyzickým podmínkám práce, pak se dalo předpokládat, že by právě v těchto třech periodách měly být nějaké významnější podobnosti ve výkonu. Ale nebylo tomu tak. Jediná zřejmá pravidelnost byla v tom, že v každé pokusné periodě byl výkon vyšší než v předcházející. V tomto experimentu podobně jako v předcházejícím experimentu s osvětlením se dělo něco, co se nedalo vysvětlit působením experimentálně kontrolovatelných podmínek práce.

Není třeba zacházet do pozdější historie test room pokusů, které skončily v roce 1933. Stačí říci, že výkon skupin měl trvale stoupající tendenci až do doby, kdy se sám zastavil na vysoké úrovni, z níž nedocházelo k sestupu (až do „doby nesnáží a prohlubující se ekonomické deprese“, která předchází konci testu). Závěry, k nimž se dospělo ke konci P XII, byly nadto potvrzeny dalšími výzkumy. T. N. Whitehead, profesor Harvardské univerzity, provedl pečlivou statistickou analýzu záznamu výkonu. Ukázal, že změny, které se projevovaly ve výkonu skupin, nevykazovaly žádné jednoduché korelace s pokusnými změnami v pracovních podmínkách. Také nemohly být statisticky významně korelovány se změnami v ostatních zaznamenávaných fyzických podmínkách, jako je teplota, vlhkost, odpočinek a změny v typu relé. Dokonce i když si děvčata stěžovala na horko nebo zimu, jejich míra výkonu se neměnila. Toto tvrzení samozřejmě neznamená, že neexistuje žádný vztah mezi mírou výkonu a fyzickými podmínkami. Znamená to jen, že v mezích, v nichž se tyto podmínky v pokusné místnosti měnily, neměly na míru výkonu žádný prokazatelný vliv.

S jakými fakty tedy mohou být korelovány změny v míře výkonu? Tady je výpověď dívek samých zřejmě nejdůležitější. Každá věděla, že její produkce byla v pokusné místnosti větší než kdykoliv předtím a každá řekla, že ke vzrůstu došlo bez jakéhokoli vědomého úsilí z její strany. Při pozděj-

ším dotazování však uváděla každá z nich poněkud odlišné důvody. Ve dvou ohledech se dala najít jistá podobnost:

1. dívky rády v pokusné místnosti pracovaly – „byla to zábava“;
2. nové vztahy mezi nimi a nadřízenými nebo, jak říkaly, „nepřítomnost starého způsobu kontroly“, jim umožňovaly pracovat volněji a bez napětí.

Charakteristická je otázka konverzace. V normálním oddělení nebyla konverzace v zásadě povolena. Prakticky však byla tolerována, jestliže byla vedena potichu a nenarušovala práci. V pokusné místnosti byla konverzace zpočátku také „nežádoucí“, od čehož se však brzy upustilo, protože pozorovatelé se obávali ztráty spolupráce dívek, kdyby na tomto bodu příliš přísně trvali. Hovor se stal běžným, konverzace operátorek začala zabírat důležité místo v denním záznamu. Dívky v test roomu byly, jak se zdá, daleko dokonaleji kontrolovány než kdykoliv předtím. Byly „hlídány“ jednak zájmem zainteresovaného vedení a experty a jednak samy sebou. Vtip je však v tom, že charakter a účel dohledu byl jiný než předtím a také byl tak pocíťován.

Dívky věděly, že se zúčastnily něčeho, co bylo považováno za důležitý experiment. Věděly, že se od jejich práce očekávají nějaké výsledky (nebyly si jisty jaké), které povedou ke zlepšení pracovních podmínek ostatních zaměstnanců. V normálním oddělení byly dívky stejně jako ostatní zaměstnanci v pozici, kdy reagovaly na změny, jejichž původ a účel jim nebyl znám. V pokusné místnosti však měly často rozhovory s inspektorem Branchem, který jim důvody pro zamýšlené pokusné změny vysvětlil. Jejich názory na věc byly konzultovány a v několika případech jim bylo dovoleno dokonce vetovat to, co bylo původně navrženo.

Když byly dívky poprvé na lékařské prohlídce u závodního lékaře, jedna z nich prohodila spíše jako vtip, že by se při dalších prohlídkách měla servírovat mrzlina a sušenky. Závod jim to na další prohlídku obstaral a tento zvyk se udržel po celou dobu trvání experimentu. Když měla jedna z dívek narozeniny, ostatní jí přinesly dárek a ona reagovala tím, že nabídla skupině krabici čokolády. Často se některá z dívek cítila unavena. Pak ji ostatní chránily, tj. souhlasily s tím, aby pracovaly rychleji, a tím zvýšily nízký výkon, který se u ní předpokládal. Dalo by se pochybovat o tom, zda tato „péče“ měla sama o sobě nějaký účinek, ale důležitá byla tato praxe, a nikoli její bezprostřední efekt. Dívky se při experimentu zpřátelily a stýkaly se i po práci. Důležitým faktorem byl tedy sám vnitřní vývoj ve skupině.

Konečně si skupina vytvořila i vlastní vedení a našla si jakýsi společný cíl a účel. Vedoucí, která se do této funkce sama jmenovala, byla ambi-

ciózní mladá Italka. V pokusu viděla šanci pro odlišení „své skupiny“ od ostatních a pro vlastní povýšení. Společným cílem skupiny byl vzrůst výkonu. Dívčím bylo na začátku řečeno a mnohokrát opakováno, aby pracovaly bez vypětí a bez snahy o jakékoli soutěžení; všechny záznamy dokazují, že tato pravidla byla dodržena. I když dívky věděly, že záznamy výkonu byly považovány za nejdůležitější a že byly denně prohlíženy, pracovaly ve skutečnosti s daleko menším vypětím než v normálním oddělení. Zpočátku se dívky samy sobě zavazovaly ke stálému zvyšování produkce a po určitou dobu cítily, že „mohou dosáhnout nemožné“. Vzrůst míry výkonu u dívek tedy nemohl být vztahován k žádné změně fyzických podmínek práce, ať už experimentálně působily či ne, šlo spíše o rozvoj organizace sociální skupiny ve zvláštní relaci k jejím nadřízeným. Mnoho z těchto závěrů nebylo po dlouhou dobu v detailech propracováno. Ale obecný dojem z experimentu byl jasný, už když byly známy výsledky periody XII. Produktivita rostla bez ohledu na fyzické podmínky práce. Slovy zprávy, která byla napsána v lednu 1931: „Zdá se, že analýza ukazuje jen jednu věc – nepřetržitý růst vzájemných vztahů, jimiž se výkon zlepšuje. Ze vzájemné konverzace dívek a komentování testu bylo jasné nejen to, že se zlepšují jejich postoje, ale bylo zřejmé, že právě tato oblast zaměstnaneckých reakcí a pocitů je neplodnějším polem pro industriální výzkum.“

A od této chvíle se pozornost výzkumníků obrátila od pokusné místnosti k normálnímu oddělení, z něhož dívky přišly. Proč byly mentální postoje dívek v pokusné místnosti rozdílné od těch, které měly v běžném oddělení? V konverzaci a komentáři dívek bylo mnoho srovnávání mezi pokusnou místností a normálním oddělením, mnoho se hovořilo o nevýhodách právě toho druhého. Dívky cítily úlevu od určitých forem omezování, obzvláště od omezování ze strany nadřízených, na něž byly neobyčejně rozhořčeny, ačkoliv vedení podniku se zdálo, že právě jejich oddělení mají vedení obzvláště dobrá. Tato fakta naznačovala, že vedení závodu ve skutečnosti vědělo velice málo o postojích, které zaměstnanci zaujímalí k bezprostředním podmínkám práce v závodě a také velmi málo o tom, co vytváří „dobré metody“ práce nadřízených. Až do té doby byl zájem výzkumníků zaměřen na otázky týkající se dobrých fyzických podmínek práce. Poté se zájem definitivně přesunul na studium mezilidských vztahů.

V popisu experimentu bychom mohli pokračovat,<sup>13)</sup> jeho vnitřní logika je však již teď zřejmá. Mayo a jeho spolupracovníci formulovali problém částečně (ale ne zcela) „taylorovsky“, především však v přímé závislosti na tehdy běžných přístupech psychofyzických. Experimentování s pauza-

<sup>13)</sup> Další fáze šetření je popsána např. v uvedené knize E. H. Scheina, *Psychologie organizace*, Praha 1969.

mi prováděl např. H. M. Vernon ve Velké Briátni a v roce 1929 formulovali Wyat a Fraser soubor návodů, jak omezit duševní únavu a vyčerpání, jež vyplývá z monotónní povahy práce. Jejich návody nejsou ostatně ani dnes bez zajímavosti. Mayo sám už od roku 1923 zkoumal obdobnou problematiku v textilce u Filadelfie, v níž byla mimořádně vysoká fluktuace. Zpočátku tedy šlo o testování hypotéz, jež už byly k dispozici, a koncepce šetření tento „klasický“ rámec nijak nepřekračovala. Došlo však k jevu, který Merton označuje termínem „serendipity“: zavádění stále nových a dalších proměnných do experimentu začalo ukazovat na intervenci nějaké dosud neznámé a experimentálně nekontrolované proměnné. A tato nová, neznámá proměnná měla znamenat i počátek nové orientace v průmyslové sociologii a počátek mikrosociologických studií, jejichž praktický smysl byl hawthornskými experimenty alespoň částečně empiricky prokázán.

#### PODSTATA OBJEVU: NEFORMÁLNÍ STRUKTURY

Všimněme si však nejprve, že hawthornský experiment *sám o sobě*, totiž pouze svými empirickými zjištěními žádný zásadní obrat nemohl znamenat, a že tedy tvrzení, že Hawthorn sám „empiricky vyvrátil Taylora“, je přinejmenším nadsazené. Empirická zjištění hawthornského experimentu lze shrnout asi takto:

1. ovlivňování pracovního výkonu manipulací fyzickými podmínkami práce je omezeno;
2. působení fyzických podmínek prochází „psychickým“ filtrem, který v některých případech může ovlivňovat výkon podstatněji než fyzické podmínky samy;
3. lidé v experimentálních podmínkách jsou motivováni k vyššímu výkonu, protože experimentální podmínky psychologicky překrývají působení fyzických podmínek;
4. příliš rigidní vedení pracovních skupin se neukazuje jako nejefektivnější;
5. pracovník je motivován k vyššímu výkonu, jestliže cítí zájem o sebe sama ze strany vedení nebo experimentátora;
6. v pracovním procesu se vytvářejí osobní vazby, které mohou mít motivační vliv.

Jinými slovy – z empirických dat neplynulo *nic jednoznačného*, pokud jde o *povahu* vlivu interpersonálních vazeb, což ostatně střízlivější komentátoři uvádějí: „Ačkoliv hawthornské studie jasně ukázaly, že neformální společenská organizace existuje a má vliv na pracovní výkon, neby-

lo z tohoto průzkumu ještě zřejmé, zda takováto neformální organizace má pro pracovníky nějaký závažný význam“.<sup>14)</sup>

*Hawthornské experimenty se tedy staly „zlomem“ nikoliv svou empirií, ale právě neempirickým „přesahem“ staly se „zlomem“ spíše svou teoretickou nadstavbou, sociální filozofií, která ovšem byla empiricky doložena jen částečně nebo vůbec. Aby mi bylo dobře rozuměno – vůbec mi nejde o obecnou přístupnost či nepřístupnost takových teoretických přesahů, jde mi o mýtus, že „teorie lidských vztahů“ vznikla jako vlastně jediný možný produkt empirického výzkumu.*

Američtí sociologové Miller a Form shrnují výsledky hawthornského experimentu takto:

1. Práce je skupinová činnost.
2. Sociální svět dospělého člověka se soustřeďuje kolem pracovní činnosti.
3. Potřeba uznání, bezpečnosti a pocit příslušnosti určují pracovní morálku a produktivitu dělníka významněji než fyzické podmínky.
4. Stížnost není vždycky objektivním vyjádřením skutečnosti; obecně je symptomem, který vyjadřuje narušení individuální statusové pozice.
5. Dělník je osobnost, jejíž postoje a výkonnost jsou podmíněny sociálními požadavky jak vnitropodnikovými, tak mimopodnikovými.
6. Neformální skupiny v rámci podniku vykonávají silnou sociální kontrolu pracovních návyků a postojů individuálního dělníka.
7. Bezprostřední nadřízený je nejvýznamnější činitel určující morálku a produktivitu skupiny.
8. Přejít od stabilizované společnosti ke společnosti adaptivní směruje trvale k rozkladu sociální organizace podniku a průmyslu vůbec.
9. Skupinová spolupráce neprobíhá nahodile; musí být plánována a rozvíjena. Jestliže je však skupinové spolupráce dosaženo, pak pracovní vztahy v podniku mohou vést k soudržnosti (cohesion), která působí proti rozkladným efektům adaptivní společnosti.<sup>15)</sup>

Autoři pro každou jednotlivou tezi uvádějí, kde a jakým šetřením byla v rámci hawthornských experimentů a některých paralelních výzkumů empiricky ověřena. Při vši úctě k oběma autorům, jejichž informovanost o experimentech v mnoha ohledech překonává, co o nich sám vím, je zřejmé, že některé z uvedených tezí empiricky ověřeny *nebyly*, protože přísně metodologicky vzato ani ověřeny být *nemohou*. Provedme tedy alespoň stručnou metodologickou, ale i věcnou, obsahovou diskusi nad jednotlivými generalizacemi.

<sup>14)</sup> E. H. Shein, c. d., str. 44.

<sup>15)</sup> Srv. D. C. Miller, W. H. Form, *Industrial Sociology, The Sociology of Work Organization*, New York 1964, str. 677.



Ad 1. Tvrzení, že „práce je skupinová činnost“, nelze empiricky ověřit žádným partikulárním šetřením. Ale nejen to, ani pro hawthornské experimenty tato teze univerzálně neplatí, není-li jednoznačně definován sám pojem „skupinové činnosti“: může totiž jít buď o aktivitu, která vyžaduje koordinované úsilí všech členů skupiny k tomu, aby bylo dosaženo nějakého finálního produktu, nebo může jít o individuální aktivity, které jsou prostě vykonávány za přítomnosti jiných, tedy „ve skupině“. Od počátku století je sice znám tzv. facilitační efekt přítomnosti jiných, prostá přítomnost jiných však ještě v sociologickém smyslu nekonstituuje skupinu.

Ad 2. O této tezi, že totiž „sociální svět dospělého je v první řadě formován jeho pracovní činností“, platí totéž, co bylo uvedeno výše: není empiricky ověřitelná partikulárním šetřením, jde o tvrzení vysokého stupně obecnosti, pro něž platí jiná verifikační kritéria než běžné „empirické testování“. Věcně však není bez zajímavosti, že buržoazní sociologie objevuje sociální fakt, který je v marxismu znám téměř sto let.

Ad 3. Tato teze byla v zásadě ověřena, další vývoj průmyslové sociologie však vedl k její další specifikaci, jak o tom bude řeč.

Ad 4. První část teze byla empiricky ověřena: stížnost skutečně není vždy objektivním vyjádřením skutečnosti, protože skutečnost prochází „psychickými filtry“ atd. Není však pravda, že je *obecně* vyjádřením narušené statusové pozice. Zde poprvé zřetelně vstupuje do hry ideologický komponent, který pak vyústí v řadu sociotechnických námětů, které jsou sice nejednou efektivní, ale současně nejednou – budiž to řečeno zcela otevřeně – svou podstatou nemorální. Je totiž zřejmé, že v uvedené tezi je implicitně obsaženo, že podstatný není vztah stížnost – objekt stížnosti, ale vztah stížnost – stěžovatel. Na základě tohoto „přenosu“ pak byla rozpracována soustava personálního poradenství, která měla (v jedné své složce) odhalovat nikoliv objektivní příčiny, ale subjektivní motivy stížnosti. Poukázala na to např. *Jeanne L. Wilenská*, která pracovala v Hawthorne Works jako poradkyně a která zjistila, že někteří poradci jsou sice „pocitivými misionáři“, kteří se snaží pomoci zaměstnancům, většina však cítí, že zaměstnancům nemohou pomoci a „uvádějí je tedy jaksi v omyl“. Cituje pak příručku osobního oddělení, kde se vysvětluje, že „poradenství slouží k umírňování přehnaných požadavků a rozptyluje mnohé stížnosti dříve než se z nich vyvinou závažné poruchy“. Ale nejen to – Wilenská jasně prokázala, že poradenství bylo koncipováno tak, že bylo programově zaměřeno proti – odborům!<sup>16)</sup>

<sup>16)</sup> Srv. J. L. Wilensky, H. L. Wilensky, *Personal Counseling: The Hawthorne Case*, Amer. Journ. Soc., 1951, str. 265 – 280. Tato stať byla nejednou citována, např. u J. M a d g e, *The Origins of Scientific Sociology*, London 1963 nebo v práci M. J. Vincent, J. Mayers, *New Foundations for Industrial Sociology*, New York 1959, aj.

Sociální podstatu poradenské služby pak charakterizuje známý americký sociologizující publicista *W. H. Whyte* takto: „Tato technika předpokládá, že starosti dělníka mohou být skutečně vysloveny. On se musí spíše přizpůsobit skupině než naopak a alternativa, že by se měla měnit skutečnost, se téměř nebere v úvahu. Je-li nějaký dělník roztrpčen na svého nadřízeného, je docela dobře možné, že je vlastně rozhořčen nikoliv z nějakého racionálního důvodu, ale pouze si na svém nadřízeném vybíjí nějaké své deprese. Poradce jej trpělivě vyslechne, jako psychiatr, a tím pomůže takovému člověku pochopit, že to, co jej rozhořčuje, je vnitřní, subjektivní konflikt.“<sup>17)</sup>

Případ osobního poradenství je v mnoha ohledech poučný: dokládá především, že žádná sociotechnická či psychologická praktika není imunní vůči sociálním vlivům, že ji nelze vydělit z konkrétní sociální souvislosti, i kdyby se sama o sobě jevila sebeneutrálněji. Nikdo ovšem nepopírá a nebude popírat význam personálního poradenství, nikdo dokonce nebude popírat, že některé stížnosti a některé averze mohou být motivovány neracionálně a mohou odrážet různá vnitřní napětí a konflikty stěžovatele.<sup>18)</sup> Je však nepřijatelné povýšit *jeden typ* stížností na *prototyp* stížností. Sociální smysl hawthornských praktik není nutno nijak složitě „demaskovat“, protože je obsažen už v teoretické premise, která nadto není ani logicky příliš korektní. Vraťme se však k našemu původnímu analytickému záměru: čtvrtá teze jako celek není a nemůže být empiricky ověřena, tentokrát však nikoliv z důvodů obecně metodologických. Každý seriózní empirický výzkum by totiž musel potvrdit elementární logickou klasifikaci stížností, z nichž pouze část by spadala do „hawthornské kategorie“ stížností, jež vyjadřují narušený status.

Ad 5. Tato teze, že totiž postoje a výkonnost individuálního dělníka je ovlivněna determinantami vnitropodnikovými i mimopodnikovými, zřejmě na této úrovni obecnosti platí. Ukážeme dále, jak souvisí s „hawthornským modelem“ člověka výrobce, pro nějž tvoří jakési empiricko-teoretické východisko.

Ad 6. Jde o tvrzení, které vyjadřuje *podstatu hawthornského objevu*, v čemž se ostatně shoduje většina autorů, kteří se k této problematice nějak vyjadřují. Např. *Schneider* konstatuje, že „centrálním objevem školy lidských vztahů“ je zjištění, že na bázi formální dělby práce se vytvářejí neformální skupiny, jejichž základnou jsou bezprostřední (face-to-face)

<sup>17)</sup> *W. H. Whyte, Organizační člověk*, Praha 1968, str. 46. O tom, že nejde o ojedinělé stanovisko nebo o hodnocení pouze ze strany „radikálů“, svědčí i to, že obdobně se vyjadřuje dokonce známý *R. Bendix, Work and Authority in Industry*, New York 1956, str. 324 – 325.

<sup>18)</sup> Srv. např. *J. Růžička, Personální řízení a psychologie*, Praha 1970, str. 178.

vztahy.<sup>19)</sup> Ukázali jsme však již, že původní hodnocení významu neformálních vztahů a struktur bylo daleko rozpačitější, daleko méně jednoznačné. Je však nepopíratelné, že Hawthorne dal základní impuls, že Hawthorne pro americkou buržoazní sociologii neformální vztahy skutečně „objevil“, protože je objevil v dramatickém, sociálně významném kontextu. Ale nejen to – to, co bylo známo Tönniensovi, Wiesemu, Cooleymu, Durkheimovi jako *objekt sociologického studia*, se teprve v Hawthornu a po něm stalo *objektem manipulace*. Např. Morenova idea měření interpersonálních vztahů by patrně nikdy nebyla překročila práh psychiatrických léčeben a školních jídelen, kdyby se interpersonální vztahy nebyly ukázaly jako činitel ovlivňující pracovní aktivitu a ekonomickou efektivitu.

Ad 7. Zjištění, že bezprostřední nadřízený nejvýznamněji ovlivňuje morálku i produktivitu skupiny, patří do kategorie oněch tvrzení, jejichž stupeň „zřejmosti“ je takový, že snad ani nevyžadují empirické ověření. V této tezi jsou však implicitně obsaženy další problémy, např. problém typu vedení a řízení ve skupině, problém identifikační orientace mistra (zda se mistr orientuje na dělníky, na vedení či jiné mistry jako na své referenční skupiny), problém pozice mistra v soustavě interpersonálních vztahů atd. Teprve konkrétní řešení těchto problémů v konkrétních situacích však může odpovědět na otázku, jaký je *reálný vliv* bezprostředního nadřízeného. I v tomto případě však Hawthorne dal impuls a zejména pak soubor praktik zaměřených na bezprostředního nadřízeného, není ani zdaleka zanedbatelný. Jde např. o školení v „mezilidských vztazích“, jejichž reálné výsledky byly sice nejednoznačné, ale jež samozřejmě nelze a limine odmítnout.

Ad 8 a 9. Závěrečné teze jsou téměř exemplárním příkladem smíšené víceméně spekulativní teoretické premisy s bezprostřední sociotechnikou. Mayův předpoklad, že soudobá společnost je charakterizována procesem přechodu od tradiční společnosti (Mayo užívá termínu „established society“) ke společnosti adaptivní je vyjádřením *podstaty jeho sociální filozofie*, která však má s empirickou sociologií (a tedy konkrétně s Hawthornem) málo co společného.

A opět – nejde mi o to, že by sociálně filozofická „nadstavba“ nad empirickým výzkumem neměla obecně oprávnění, ale pouze o to, že sociální filozofii Mayovu nelze prohlašovat za *empirický* důsledek hawthornských a jiných experimentů. Ostatně Mayoova sociální filozofie in nuce existovala *před* Hawthornem, nemluvě o tom, že její centrální idea byla v evropské, ale částečně i americké sociologii již dávno vyjádřena a zformulována. Její podstata je ostatně dosti jednoduchá, ačkoliv jde o kombinaci

<sup>19)</sup> Srv. E. Schneider, *Industrial Sociology*, str. 91.

jakéhosi historiosofického pohledu (který silně upomíná na Tönniese), „diagnózy doby“ a návrhů na „praktická opatření“.<sup>20)</sup>

Mayo vychází z charakteristiky tradiční společnosti (established society) pro níž je typické, že v ní lidé uvědoměle, spontánně spolupracovali, aby dosáhli společných cílů, principy spolupráce byly podepřeny společenskými normami a lidé náleželi ke společenské skupině, s níž se identifikovali, pro níž se angažovali, v níž a pro níž žili. Průmyslová revoluce však rozbila samy principy tradiční společnosti, vedla k likvidaci spontánní kooperace, zrušila vazbu individua na skupinu a donutila člověka k „mnohonásobnému skupinovému členství“, jež však pro něho pozbylo původního emocionálního významu. Člověk této přechodné společnosti, člověk industriální civilizace, bez ohledu na to, do jaké míry si to racionálně uvědomuje, trpí tím, že de facto nikam nepřísluší. Jaké je tedy východisko, existuje-li vůbec, z labyrintu rozdrobené práce a zneprátelelných skupin, v němž se potácí člověk industriální civilizace? Mayoův praktický návod v zásadních obrysech známe, neukázali jsme však jeho souvislost s mayoovským „modelem člověka“, který je konstitutivní složkou celé teorie lidských vztahů. Mayoovský člověk je bytost motivovaná především sociálními potřebami, z nichž nejpodstatnější je potřeba příslušnosti, afiliace a uznání. „Lidská touha být v práci sdružen se spolupracovníky je silný, snad nejsilnější povahový rys člověka,“ píše Mayo. Avšak „rozdrobená práce“, tento produkt nové technologie a organizace práce, člověku neumožňuje v rámci strnulých, neosobních organizačních struktur tuto potřebu naplnit, neumožňuje mu dostatečně se emocionálně projevit, dostatečně se citově angažovat. Mayoův člověk není racionálně kalkulující homo oeconomicus Frederica Taylora, je to citlivá a cítící bytost, v jejímž rozhodování a jednání racionální složky nehrají nejpodstatnější roli. Nedává-li industriální civilizace svou dělbou práce, svou technologií, svými byrokratickými strukturami člověku možnost se emocionálně vyjádřit a připoutat, nedává-li mu možnost „příslušet“, hledá člověk prostor sám, na vlastní pěst. A nachází jej v neformálním sdružování, v kontaktech, jež vytváří víceméně spontánně a pouze v nichž může najít naplnění své neukojené sociální potřeby. Utváření neformálních skupení má však nejen individuální význam: účast člověka v instituci je tím efektivnější a produktivnější, čím vyšší je míra právě jeho sociálního uspokojení. Avšak neformální kontakty, mají-li plnit *obě* své podstatné funkce, individuální i institucionální, by měly být řízeny, ovlivňovány. Proces přechodu k adaptivní společnosti, v níž člověk bude mít znovu

<sup>20)</sup> Srv. E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1. vyd. 1933, Boston 1945.

pocit příslušnosti, tedy nemůže být prostým živelným, spontánním procesem.

Tím je tedy sociálně filozoficky, na poměrně vysoké úrovni obecnosti a s nezbytnou historizující argumentací odůvodněn soubor praktik „human relations“, tím je ale také odůvodněna mikrosociologická orientace, systematické studium interpersonálních vztahů. Mayo ostatně výslovně píše: „Morálka, podpora kooperativního života se všeobecně chápe jako nevážitelná, nepostižitelná; tyto přívlasky pak slouží tomu, aby se zdůvodnila domněnka, že studium tohoto předmětu nestojí inženýrovi, ekonomovi, univerzitě za studium. Nezdá se však, že by uvedené příklady toto opovržlivé odmítnutí podporovaly. Inteligentní jednání v dané situaci, nikoliv sentimentální, ale prostě inteligentní, mělo většinou za následek změny v měřitelném systému ve Filadelfii, v pokusné místnosti v Hawthornu, v Company C, v Leadman Working Center v Kalifornii atd. Výroba vzrostla, zmenšily se prostoje, snížila se absence a fluktuace – cožpak by neměly být právě tyto změny trumfem pro systematické studium těchto otázek v jakémkoliv rozsahu?“<sup>21)</sup>

Praktikům tedy Mayo nabízí argumentaci ekonomickou efektivitou, „teoretikům“ svou sociální filozofií. A ocitáme se opět tváří v tvář situaci, v níž stojíme téměř vždycky, analyzujeme-li nemarxistickou sociologickou či sociálně filozofickou koncepci, v situaci, v níž je nutné alespoň analyticky rozlišit sociální funkci koncepce, její „racionální prvky“ a její spekulativní nadstavbu.

#### NEFORMÁLNÍ STRUKTURY VE VÝVOJI ORGANIZAČNÍCH TEORIÍ

Význam neformálních vztahů byl v americké sociologii „objeven“ vlastně dvakrát: poprvé v souvislosti se socializačním procesem (Cooley), podruhé ve vazbě na fungování sociální organizace. Organizační kontext mayovského přístupu k analýze neformálních struktur je podstatný, protože zakládá relativně novou orientaci studia sociálních organizací, orientaci, která se dosti podstatně odlišuje od *klasické tradice weberovské*. Max Weber se – jak známo – ve svém ideálním typu byrokracie pokusil ukázat, za jakých předpokladů může organizace racionálně fungovat, tzn. racionálně dosahovat cílů, k jejichž dosahování byla ustavena. Předmětem Weberova zájmu však není *faktická* organizace, její *reálné* fungování, ale stanovení pravidel *optimálního* fungování, pravidel, která musí být dána dříve, než organizace začne reálně působit. Protože ovšem nepíšeme studii o teorii organizace, není ani naším úkolem reka-

<sup>21)</sup> E. M a y o, c. d., str. 118.

pitulovat a hodnotit pravidla, jež Weber stanovil, například pravidlo specifikované sféry kompetence, princip hierarchie funkcí, princip předvídatelné mobility v organizaci, požadavek formulovat regulativy chování v organizaci jako technické normy, princip oddělení administrativy od vlastnictví, princip nemožnosti přivlastnění pozice jejím aktuálním držitelem atd. Z hlediska našeho problému je podstatné, že naprostá většina badatelů v oblasti teorie a sociologie organizace (bez ohledu na to, jak celkově hodnotí Weberův přínos k rozvoji studia organizačního chování) se shoduje v tom, že – jak píše například B. S. Phillips – „to, co Weber zobrazuje, je určitý druh formální struktury, který nebere v úvahu vývoj neformálních struktur. Jestliže však ignorujeme vzájemný vztah mezi oběma typy struktur, je naše pojetí organizace nutně statické.“<sup>22)</sup> Obdobné stanovisko sdílí dokonce i ti, kteří na Weberův analytický impuls sami navazují, například P. M. Blau a W. R. Scott, kteří konstatují, že základní výtku, kterou lze vůči jinak pozoruhodnému pokusu Weberovu vznést, je možno formulovat tak, že se „omezil jen na formální organizaci a zcela pominul existenci neformálních vztahů“.<sup>23)</sup>

„Objev“ neformálních struktur připisovaný mayovské koncepci rozvinuté na bázi hawthornského experimentu je tedy na jedné straně polemicky orientován vůči *praktikám* taylorismu, na druhé straně pak vyúsťuje v revizi weberovské *teorie* organizace, ačkoliv původně (historicky vzato) Weberovo ideáلتypické pojetí byrokracie nebylo Mayovi žádným polemickým či kritickým impulsem. Několik desetiletí po Hawthornu – až do doby, kdy se konstituovala teorie organizace s výrazně nesociologickými a mimosociologickými prvky (kybernetizovaná, matematizovaná etc. teorie organizace) a tzv. psychologie organizace – jsou badatelé v oblasti analýzy fungování sociálních organizací přímo „posedlí“ studiem neformálních struktur.

Základní otázky, které byly kladeny a s různým úspěchem odpovídány a k jejichž analýze se v příslušných souvislostech vrátíme, byly asi tyto: Proč vůbec vznikají neformální struktury v rámci formálních organizací? Jaké základní funkce neformální struktury plní ve vztahu ke svým členům? Jaký je vliv neformální struktury na rozhodovací procesy v organizaci? Jaká je povaha neformálních struktur na různých vertikálních úrovních organizační hierarchie? Jaké jsou vzájemné vztahy mezi neformálními strukturami různých hierarchických úrovní? Jaký je vztah mezi kohezí formální struktury (je-li koheze chápána jako ukazatel stupně a

<sup>22)</sup> B. S. Phillips, *Sociology, Social Structure and Change*, London 1969, str. 125.

<sup>23)</sup> P. M. Blau, W. R. Scott, *Formal Organizations, A comparative Approach*, London 1963, str. 35. Shodné stanovisko formuloval již v roce 1948 známý P. Selznick ve studii *Foundations of the Theory of Organizations*. Amer. Soc. Rev. 1948, 25 – 33.

stability neformálních struktur) a jejím výkonem? Existují nějaké nástroje integrace neformálních struktur do formální organizace? atd.

Všimněme si, že už samo *kladění* otázek předpokládá existenci polarity, dichotomie či alespoň rozdílnosti mezi cíli a funkcemi formální struktury jako celku a mezi cíli a funkcemi jednotlivých neformálních vazeb, vztahů a skupin. Tato dichotomie či polarita je pak skutečně osovým problémem buržoazní industriální sociologie a po jistých modifikacích vstupuje i do marxistických přístupů k analýze průmyslového podniku jako sociálního systému. Uvidíme dále s jakým oprávněním a s jakými výsledky.

Studium neformálních struktur a vztahů v rámci sociálních organizací, které bylo souhrnně subsumováno pod označení „teorie lidských vztahů“, prošlo ovšem dost výrazným diferenciacním procesem. Především – bezprostředně na Maya navazovala skupina „ortodoxních“ soustředěná na harvardské univerzitě, reprezentovaná zejména F. J. Roethlisbergem, W. J. Dicksonem a filozofem N. T. Whiteheadem,<sup>24)</sup> z níž se pak vydělila skupina „interakcionistů“ reprezentovaná E. D. Chapplem, C. Arensbergem a zejména W. F. Whytem<sup>25)</sup> a G. C. Homansem, kdysi – jak jsme viděli – tajemníkem hawthornské skupiny. Smayovskou tradicí se stýká jen velmi volně svou topologickou koncepcí s akcentem na význam skupiny v rozhodovacím procesu Kurt Lewin a v Německu W. Moede. Důrazem na význam kulturních vzorců a kulturních činitelů obecně a zejména ekologických faktorů se od mayovské orientace poněkud odlišuje i tzv. *chicagská škola* reprezentovaná W. L. Warnerem,<sup>26)</sup> jejíž pěknou kritickou charakteristiku podává W. F. Whyte v proslulém Organizačním člověku.

W. H. Whyte sám pak (abstrahujeme-li prozatím od kritického ostří jeho spisu, jež jej zařazuje mimo rámec vcelku apologeticky koncipovaných teorií organizace) reprezentuje výrazně odlišný přístup ke studiu organizace tím, že akcentuje vliv organizačních struktur na osobnost, zejména pak jejich deformační důsledky. V tomto ohledu je alespoň *formulace* problému blízká přístupu Mertonovu, který se ptá, jak určité byrokratické charakteristiky omezují lidskou iniciativu a posilují „ritualistickou superkonformitu“.

Všimněme si Whytova pojetí podrobněji z hlediska, jež nás zajímá, totiž z hlediska postavení a funkce skupiny ve vztahu k organizaci a individu. Whyte především přiznává, že objev neformální skupiny byl skutečně významný a stimulující a konstatuje, že „od počátku přitahuje tato skupina ty nejbystřejší odborníky ve společenských vědách, kteří mají

<sup>24)</sup> Srv. zejména jeho práci *Leadership in a Free Society*, Cambridge (Mass.), 1936.

<sup>25)</sup> Srv. W. F. Whyte, *Money and Motivation*, New York 1955.

<sup>26)</sup> Srv. zejména W. L. Warner, J. O. Low, *The Social System of the Modern Factory*, New Haven, 1947.

největší imaginaci a pomocí kombinace postojů v organizacích a malých skupinách se pustili do celé řady komplikovaných otázek“.<sup>27)</sup> Whyte sám nicméně ono oslnění skupinou nesdílí a nachází řadu argumentů proti tomu, aby význam skupinových teorií a zejména praktik byl jakkoli dramtizován. Především se mu zdá, že akcent kladený na skupinu má spíše než důvody vnitrovědní důvody morální v tom, že skupina se má stát nástrojem „křížáckého tažení proti autoritářství, tažení za větší svobodu, za větší uznání člověka“. Ať je však motivace zájmu o skupinu jakkoliv bohulibá, existují alespoň tři základní důvody proti tomu, co se reálně se skupinami praktikuje a zejména co se od nich neoprávněně očekává.

1. Základní omyl spočívá v tom, co Whyte označuje termínem „*falešná kolektivizace*“. Podstatou falešné kolektivizace je to, že se za skupiny pokládají všechna možná seskupení, v nichž prostě existuje interakce. Lidé jsou tedy uměle „grupováni“ v celky, které jsou ovšem celky nepravými. Je zřejmé, že problémy, které v takových skupinách vznikají, nejsou obvykle řešitelné prostředky a praktikami třeba skupinové dynamiky. Ale nejen to – ani ve skupinách reálných, pravých, řada problémů nevyplývá ani tak z vnitroskupinových vztahů, jako spíše ze vztahů vertikálních, tj. ze vztahů mezi členy skupiny jako celkem a mezi jejich vedením. Whyte tedy útočí na tendence v mikrosociologii, jak jsme viděli, běžné – uzavřít skupinu samu do sebe a vydělit ji z jejího reálného, strukturovaného a diferencovaného sociálního prostředí. To je ovšem evidentní útok na základní premisu „klasické“ teorie lidských vztahů, již kritizovali Bendix a Fisher, když konstatovali, že v Hawthornu „byla skupina vydělena za systému podniku“, takže „nejsou žádné důvody pro předpoklad, že to, co bylo získáno v izolované malé skupině, může být reprodukováno v celé továrně“.<sup>28)</sup>

2. Druhý omyl vyplývá vcelku logicky z předpokladu falešné kolektivizace a spočívá v tom, že se vyskytuje snaha *pokládat skupinu za tvůrčí nástroj*. Toto podle Whyta neoprávněně nadsazování významu skupiny v oblasti intelektuálního a duchovního života vyplývá (jak je z kontextu Whytových úvah patrné) z absolutizace významu objevu skupinové interakce jako nástroje řešení problému. Whyte namítá, že skupinová diskuse sice může mít význam stimulační, ale stimul přece není objev, není to tvůrčí akt. Člověk myslí sám, nikoliv ve skupině, a vyřeší-li se ve skupině důležitý problém, pak obvykle proto, že řešení bylo přineseno do skupiny jednotlivcem, který ve skupině jen našel vhodnou příležitost k vyjádření.

<sup>27)</sup> W. H. Whyte, *Organizační člověk*, Praha 1968, str. 56.

<sup>28)</sup> R. Bendix, L. H. Fischer, *The Perspectives of Elton Mayo*, článek z roku 1949, cit. podle A. Etzioni (ed.), *Complex Organizations*, New York 1964, kde je také publikována Homansova apologetická odpověď *Some Corrections to The Perspectives of Elton Mayo*.



Obecně řečeno – nadsazování významu týmové práce prostě vede k zatemňování tvůrčí a objevitelské role jednotlivce.

3. Konečně třetí vážná námitka spočívá v tom, že absolutizace významu skupiny vede k tendenci *eliminovat vůdce skupiny*. Avšak skupina bez vedení je „intelektuální pokrytectví“, říká Whyte. V této souvislosti Whyte naráží na problém, o němž pojednáme dále podrobněji, totiž na otázku vztahu mezi „morálkou“ skupiny a její výkonností. Řada autorů vycházela z předpokladu lineárního vztahu mezi morálkou a produktivitou, přičemž vysoká morálka měla vyplynout z jakési interpersonální harmonie, do níž vůdce intervnuje vždycky spíše negativně. Experimentálně však bylo ověřeno, že skupiny s vysokou morálkou a slabým vedením jsou sice spokojené, ale málo výkonné.

Whytovy námitky lze vcelku akceptovat, nicméně pro Whyta – stejně jako řadu jiných liberálních kritiků teorie lidských vztahů – zůstávají určité meze nepřekročitelné. Především Whyte nerozlišuje (to je ovšem spíše dáno esejistickou povahou knihy) mezi tím, co skutečně teoretické koncepce skupinového života vypovídají, a mezi tím, co z těchto koncepcí zůstalo, když byly uvedeny do organizační praxe. Jinými slovy – Whyte *poněkud* křivdí teoretikům skupin tím, že jejich koncepce uvádí v přímý vztah k jejich vulgarizovaným aplikacím. Whytova kritika je nicméně právě pro nás, marxistické sociology, poučná v tom, že bychom měli mít trvale na zřeteli praktické způsoby aplikace sociologických objevů a v maximální míře předcházet zejména těm zjednodušením, která právě v aplikaci mohou vyvolávat bumerangový efekt – totiž důsledky spíše opačné těm, jež byly zamýšleny. Dále – Whyte ve své kritice chápání skupin jako „tvůrčího nástroje“ problém zjednodušuje v tom smyslu, že neuvažuje o *různých typech skupin*, v nichž k problémovým situacím a řešení problémů dochází: jinak totiž celá otázka vypadá ve vědeckém týmu (a zde dáme arci z větší části Whytovi za pravdu), jinak v pracovní skupině, jinak ve studentském kroužku, jinak ve vojenské jednotce atd. Zde Whyte implicitně sdílí běžný a podstatný omyl nemarxistické mikrosociologie, která k malým skupinám přistupuje nediferencovaně. Ale o tom už byla na příslušném místě řeč. Konečně Whyte neřeší a nemůže řešit pro nás ovšem stěžejní problém – problém vztahu osobnosti a kolektivu, problém *reálného, humanistického kolektivismu*. Dilema individuum – skupina je v rámci kapitalistické formace neřešitelné teoreticky i prakticky, protože zákonitě vyúsťuje v tu či onu krajnost. Na tuto otázku je povolána odpovědět teoreticky marxistická sociologie a prakticky reálný život socialistických kolektivů.

Útok, který Whyte vede vůči dramatizaci významu neformálních struktur a skupin není nahodilý. Postihuje totiž podstatu věci: celá mayovská

koncepce stojí a padá s premisou, že význam neformálních struktur je dán základní sociální potřebou člověka sdružovat se ve skupinách, podílet se na jejich rozhodnutích, participovat na jejich činnostech. Jde skutečně o podstatně jiný „model člověka“, než byl taylorovský homo economicus, model nepochybně „sociálnější“ a „sociologičtější“.

Když v roce 1955 J. B. Knox rekapituloval výsledky dosažené tehdejší průmyslovou sociologií, konstatoval, že ve 30. letech, tedy právě vystoupením mayovské školy, dochází k nové tematické orientaci: jestliže do té doby ve středu pozornosti stály otázky vztahu *průmysl – společnost*, případně *průmysl – komunita*, od 30. let se ústředním problémovým okruhem stávají *vztahy uvnitř průmyslu*.<sup>29)</sup> Studium vztahů *uvnitř* průmyslu má ovšem z hlediska marxistického pohledu svůj reálný smysl pouze potud, pokud je základní vztah *průmysl – společnost* nejen respektován, ale pokud vstupuje do všech konkrétních vnitropodnikových analýz. Je ovšem zřejmé, že mayovská škola právě tento základní vztah vědomě přetrhala, že povýšila vnitropodnikové problémy vlastně na jediné reálné a smysluplné problémy. A nejen to: z celého komplexu složitých a komplikovaných vazeb uvnitř průmyslového podniku opět značně uměle vytrhla pouze jeden typ sociální vazby, jejíž význam vyložila a zdůvodnila právě „novým“ modelem člověka. Knox zajímavě, i když – jak ukážeme – nesprávně rekapituluje vývojové peripetie oněch modelů dělníka, manažera a jejich vzájemných vztahů, jež reflektují, jak se domnívá, „aplikaci sociologického konceptuálního schématu od uplynulého století po dnešek“. Knoxovo schéma pak vypadá takto:

Role manažera	Pojetí dělníka	Typ vztahů mezi dělníkem a manažerem
kolega závislé dítě	kolega dobrodinec, pečovatel	„familistic Gesellschaft“ paternalistický vztah
ekonomický člověk objekt řízení biologický organismus psychologický problém všechny výše uvedené charakteristiky	kapitalista technický specialista technický specialista technický specialista všechny výše uvedené charakteristiky	smluvní Gesellschaft smluvní Gesellschaft smluvní Gesellschaft smluvní Gesellschaft antagonistický vztah
bio-, psycho-, sociální bytost	specialista na vzájemné vztahy	sociální systém

Je dosti zřejmé, že přes jistou, řekněme, instruktivnost Knoxova sché-

<sup>29)</sup> J. B. Knox, *Sociological Theory and Industrial Sociology*, cit. podle K. Davis, W. G. Scott, *Readings in Human Relations*, New York 1964, str. 31.

matu nejde ani o reprodukci reálného vývoje vnitropodnikových vztahů a dokonce ani o adekvátní rekapitulaci vývoje industriální sociologie či organizačních teorií. Knoxovo schéma je však zajímavé zdůrazněním, že *proměny řídicích praktik v kapitalistickém podniku vždycky vycházely z nějakého zjednodušujícího, redukcionistického modelu člověka a jeho vztahů* v podniku, a to při důsledné abstrakci od základního sociálně ekonomického vztahu, při důsledném opomíjení třídních determinant interpersonálních vztahů a koneckonců i řídicích praktik. Knoxova představa z poloviny 50. let, že totiž soudobá industriální sociologie je s to respektovat člověka – výrobce jako biosociální a psychosociální bytost je ovšem stejně utopická a nerealistická, jako byly všechny předcházející redukcionistické modely: nelze totiž žádnou sebeideálnější představu, sebeideálnější model mezilidských vztahů imputovat podnikovému systému, který primárně funguje na bázi základního třídně antagonistického vztahu. Tento vztah lze sice všelijak překrýt, „zjemňovat“, zastírat a maskovat, lze všelijak manipulovat řídicími praktikami a interpersonálními vztahy, ale teprve s jeho odstraněním lze začít programově vytvářet vztahy nové, skutečně lidské.

Tento základní problém nevyřešila a nemohla vyřešit ani žádná z *novějších škol*, které pracují opět s jinými, poněkud odlišnými modely člověka a které se v mnoha ohledech „distancují“ od původních i modifikovaných verzí mayovského přístupu. Máme na mysli především *tzv. psychologii organizace*, trend, který zejména v posledních letech nabývá na teoretickém významu a praktickém vlivu. Samo označení „psychologie organizace“ je však poněkud dezorientující, protože nejde o koncepcce sensu stricto psychologické. Podobně jako mayovská škola obsahovala řadu rysů výrazně psychologických vedle dominujícího hlediska sociologického, psychologie organizace je naopak v mnoha ohledech koncepcí právě spíše sociologickou než psychologickou. Jistě – základní *sociální motiv* vzniku psychologie organizace spočíval v potřebě „ovládnout *psychické* rysy zaměstnance“. Mc Gregor píše, že „typický řídicí pracovník chce vládnout emocionálním reakcím... Chce vykořenit takové emocionální rysy jako je antagonismus, nepřátelství, odpor, neposlušnost, neochotu spolupracovat a nerealistické názory.<sup>30)</sup> Tomuto základnímu (a všimněme si, že opět praktickému) cíli má psychologie organizace nepochybně sloužit především: jeho realizace je však podmíněna sledováním řady dílčích sociálních souvislostí, bez nichž je ovlivňování individuální psychiky prostě nemožné. Jednotliví představitelé proudu, který se souhrnně označuje termínem psychologie organizace, se právě proto také dosti výrazně

<sup>30)</sup> D. Mc Gregor, *The Professional Manager*, New York 1967, str. 23.

odlišují právě akcenty, které kladou na jednotlivé složky organizačního systému: Likert zdůrazňuje význam vzájemně propojených skupin v rozhodovacím procesu, Mc Gregor se soustřeďuje spíše na otázky řízení lidí, na problematiku stylu vedení a řízení, Argyris zkoumá zejména problém inovací a změny v organizaci, Bennis je veden snahou uvést do souladu lidský, organizační a technologický činitel ve výrobě, jiní rozpracovávají problematiku technik laboratorního tréninku jako nástroje organizační změny atd. Přes tuto odlišnost akcentů spojují představitele psychologie organizace tři centrální ideje: 1. idea systémového přístupu“ k organizaci, 2. „nový model člověka“, z něhož vycházejí všechny další úvahy o jeho determinaci systémem, o jeho možnosti integrace do organizace, motivaci, „ochotě spolupracovat“ atd. a konečně 3. vědomí vazby na „klasickou teorii lidských vztahů“ mayovského typu stejně jako vědomí odlišnosti od ní.

Pokud jde o *systémový přístup k organizaci*, je vyjádřen dosti přesně formulací Scheinovou: „...organizace je komplexní společenský systém, jenž musí být jako celistvý sociální systém také studován, máme-li porozumět chování jednotlivce v jeho rámci.“<sup>31)</sup> Evidentně nejde o žádnou zvlášť převratnou formulaci, protože přístup k organizaci jako „celistvému sociálnímu systému“ razil už koncem třicátých let třeba Bernard. Zajímavé je na ní spíše to, že pokus vysvětlit chování individua v organizaci přestává vycházet z různých psychologických modelů člověka, ale že onen psychologický model sám je založen na předpokladu jeho zásadní determinace organizací jako systémem.

O jaký „*model člověka*“ tedy jde? Proti taylorovskému modelu racionálně ekonomického člověka a proti mayovskému modelu člověka sociálního je postaven model člověka „sebeaktualizujícího“ či „seberealizujícího“. Viděli jsme, že Mayův „princiální objev“ neformálních skupin vychází z toho, že práce, která v moderním průmyslu ztratila svůj původní smysl, musí být kompenzována uspokojením základní sociální potřeby člověka – sdružovat se, potřeby, která se uspokojuje právě vznikem a fungováním neformálních skupin. Práce, která ztratila pro pracovníka *původní* smysl, může nabýt *nového* smyslu tím, že bez ohledu na *věcnou* povahu pracovních aktivit může být v jejich rámci uspokojována základní *sociální* potřeba, potřeba sdružování. Toto zjištění, jež bylo původně využito jako jedna ze základních motivačních bází v rámci praktik human relations, bylo postupně revidováno zhruba v tom smyslu, že neformální sdružování má řadu průvodních negativních důsledků, ale i původně (v mayovské koncepci) nepředpokládaných příčin, které mohou být a jsou v rozporu

<sup>31)</sup> E. H. Schein, *Psychologie organizace*, str. 9.

se základními cíli organizace. Pro psychologii organizace se tedy do centra pozornosti znovu dostává *pracovní činnost sama, přičemž* „nejde o to, zda pracovník může uspokojit své společenské potřeby; jde o to, zda může nalézt ve své práci smysl, který mu dává pocit hrdoosti a sebeúcty.“<sup>32)</sup> Vůbec nehodlám tvrdit, že by koncepce psychologie organizace byly jakkoli významněji ovlivněny marxismem, zejména marxistickou koncepcí odcizení. Je nicméně zřejmé, že problém, který znal Marx již v roce 1844, se stává znovu ústředním problémem, který je ovšem jinak pojat nejen pojmoslovně, ale v mnoha ohledech i věcně. Není naším úkolem v těchto souvislostech rozebírat rozdílnost mezi oběma koncepcemi, podtrhneme pouze, že marxovské pojetí odcizení je pojetím, které zdůrazňuje *sociální* příčiny a *sociální* důsledky tohoto fenoménu a hledá cesty k seberealizaci člověka právě prostřednictvím základní *sociální* přestavby společnosti, prostřednictvím zásadních makrostrukturálních přeměn. Psychologie organizace vychází naopak z jevové, i když v moderních společnostech velice podstatné, stránky věci: ztráta smyslu práce a z ní vyplývající individuální pocity a prožitky pracovníka jsou produktem a výslednicí především technického vývoje, jsou důsledkem technického a technologického „rozdrobení práce“, použijeme-li termínu Friedmanova.<sup>33)</sup>

Psychologové organizace poukázali nepochybně na řadu zajímavých zcela konkrétních důsledků toho, že člověk přestal rozumět smyslu jednotlivých pracovních úkonů, že ztratil smysl „pro celek“ pracovních aktivit atd. Z hlediska našeho problému například Argyris ukázal, že pracovníci, kteří vykonávají práci, o níž se domnívají, že je „příliš omezená nebo bezvýznamná“, nacházejí smysl své činnosti v přelstívání vedení nebo ve spolčování ve skupinách. Lidé sdružení v neformálních skupinách jsou pak ochotni vynakládat nesmírné úsilí k tomu, aby se práci vyhnuli, a to dokonce úsilí, které je nejednou mnohem vyšší než energie nezbytná k realizaci původního, organizací žádaného úkonu. Neformální skupina se pak z tohoto hlediska stává nikoliv onou mayovskou kýženou oázou sociálního uspokojování individua, ale naopak – stává se podstatnou brzdou realizace plánovaných organizačních cílů. Prakticky vzato – jestliže mayovská škola chtěla integrovat neformální skupiny do organizačního systému, psychologie organizace je sice respektuje jako reálný, ale obtížný a obtěžující sociální fakt.

Všimněme si, že *základní sociální pozice a funkce* všech tří, v mnohém reálně, v mnohém zdánlivě odlišných koncepcí, totiž koncepce taylorovské, mayovské i koncepce psychologie organizace jsou identické: je to hledisko

<sup>32)</sup> Tamtéž, str. 80.

<sup>33)</sup> Srv. podrobněji zejména kapitulu *Obtížnost a smysl v práci* G. Friedmana, *Rozdrobená práce*, Praha 1970, str. 89 n.

vedení, hledisko řídicí špičky, hledisko „potřeb organizace“, jemuž je i onen „seberealizující člověk“ podřízen. Nejde totiž o onoho člověka samotného, jde *vždycky a především* o „dosahování organizačních cílů“. Nedejme se tedy mýlit terminologií, protože „seberealizující člověk“ psychologie organizace je stejně tak nástrojem, a nikoliv cílem, jako jím byl racionálně ekonomický člověk taylorismu i sociální člověk teorie lidských vztahů. Změnily se sice modely člověka, změnil se řídicí praktiky, změnil se prostředky psychologického působení, ale nezměnily se cíle, protože podstata sociálně ekonomického uspořádání zůstala táž. Abychom však nezůstali u zdánlivě pouhých proklamací, uveďme konkrétní doklady pro naše tvrzení.

Zásadní rozdílnost mezi klasickou teorií organizace reprezentovanou Taylorem a teorií lidských vztahů se běžně spatřuje v tom, že 1. teorie lidských vztahů odmítá představu, že lidská bytost se řídí racionální rozvahou a uvažuje především v kategoriích vlastních zájmů, 2. razí naopak představu lidské bytosti jako bytosti řízené především emocemi, konkrétně roztrpčením, podezíráním, dohady, strachem, sympatiemi a antipatiemi, frustrací atd. (někdy se mluví o rozporu mezi taylorovskou „logikou nákladů“ a mayovskou „logikou citů“), 3. odmítá představu, že lidská bytost je pouze pasívním instrumentem, který může být formován podle potřeb organizace, 4. vztah k organizaci si individuuum vytváří na základě svých emocionálních stavů a teprve v druhé řadě na základě racionální kalkulace a konečně 5. lidská bytost nereaguje pouze jako individuuum, ale především jako člen skupiny, z nichž největší význam mají spontánně utvářená neformální seskupení.<sup>34)</sup> Jiní autoři pak akcentují především to, že taylorismus či jak se cudněji říká – scientific management – vychází od manažera a chce vybudovat soubor závazných direktiv právě pro něho, zatímco teorie lidských vztahů prý naopak vychází od zaměstnance a skupin zaměstnanců, jímž chce pomoci adaptovat se na cíle organizace, organizaci pak chce pomoci vytvořit a vypracovat koncepce, tvrdí autoři jedné z prvních soustavných publikací o teorii lidských vztahů, B. B. Gardner a D. G. Moore.<sup>35)</sup> Titíž autoři však hned v úvodu zdůrazňují, že kniha „je psána z hlediska vedení. To znamená, že soustřeďuje svou pozornost na roli podnikové exekutivy a na to, jak mohou vědy o chování přispívat při jejím rozhodování a v jejích činnostech“.<sup>36)</sup> Rozdíl mezi proklamací a realitou je na první pohled zřejmý. Citovaný Schneider to ostatně výslovně říká, když zdůrazňuje, že obě školy se shodně orientují na

<sup>34)</sup> Srv. E. V. Schneider, *Industrial Sociology*, New York 1969, str. 90.

<sup>35)</sup> Srv. B. B. Gardner, D. G. Moore, *Human Relations in Industry, Organizational and Administrative Behavior*, Homewood 1945, str. 933, cit. podle vydání z roku 1964.

<sup>36)</sup> Tamtéž, str. V.

hodnotový systém vedení "managerial values), že zdůrazňují význam vysoké produktivity a zisku, že chápou fyzické podmínky výroby jako dané a že se snaží lidskou bytost (odlišnými prostředky ovšem) na ně adaptovat.<sup>37)</sup> A konečně W. G. Scott shledává rozdíl mezi taylorismem a teorií lidských vztahů v tom, že teorie lidských vztahů jenom modifikuje premisy „klasické teorie“ a liší se od ní pouze tím, že zavádí jako centrální kategorii a ústřední problém – neformální skupinu.

Je zřejmé, že psychologie organizace se od taylorismu vzdaluje svými teoretickými premisami ještě víc, aspoň v tom, že její model člověka je přece jen komplexnější. Pokud však jde o základní hodnotovou orientaci, je dokonce ještě nezakrytější taylorovská než teorie lidských vztahů tím, že její orientace na řídicí kádry je zcela jednoznačná a explicitní: řadový zaměstnanec je předmětem zájmu pouze potud, pokud má nějaký význam pro organizovaný celek.<sup>38)</sup> V tom je ostatně i základní smysl proklamovaného „systémového přístupu“ k organizaci, v němž se – což je poněkud paradoxní – právě *psychologii* organizace vytrácí zaměstnanec jako *individuum a individualita*. Viděli jsme ostatně, jak se z analýzy vytratilo i ono tíživé břemeno neformálních skupin . . .

V psychologii organizace se nadto také zajímavě odráží celkový posun, který je patrný v buržoazní obecné sociologické teorii, pokud jde o pojetí *změny*. Je známo, jak buržoazní sociologie postupně a zajisté nedůsledně přechází od statických pohledů strukturálně funkcionalistických, od metodologických i teoretických důsledků novopozitivistického „now and here“, od kvazihistorických konstrukcí sorokinovských apod. k přece jen subtilnějšímu pojetí sociální změny a k velice opatrným úvahám o „disfunkcích“, o konfliktu atd. Teorie lidských vztahů byla jednoznačně teorií rovnováhy, byla jednoznačně antikonfliktní koncepcí.

Z hlediska našeho problému – jestliže například některá dokonce vlastní pozorování badatelů této orientace ukazují na to, že neformální struktury fungují v *přímé opozici* k formální struktuře, pak je tento jev chápán jako jev patologický, jako „choroba podnikového organismu“, nikoli jako inherentní součást sociálního systému podniku. Vysvětlení se pak obvykle nachází v tom, že neformální struktury přenášejí do podnikové sféry zvyky a postoje z rodiny či lokální komunity, v tom, že došlo k chybám ve vytváření uspokojivého sociálního prostředí pro zaměstnance a nejčastěji v chybách a nedostacích v komunikaci. Velice jasně to ukazuje uvedený Schneider, který píše, že „stabilní ekvilibrium“ teorie lidských vztahů „je

<sup>37)</sup> E. V. Schneider, c. d., str. 90.

<sup>38)</sup> K tomu srv. vynikající kritickou informaci Mariana Dobrzyńského, *Współczesne tendencje amerykańskiej psychologii organizacji*, Problemy organizacji, 1970/71, str. 96 n.

založeno na harmonii zájmů mezi členy podniku, na spontánní kooperaci. Tato harmonie je prý možná proto, že satisfakce individua je vázána na kohezi neformální skupiny, přičemž cíle neformální skupiny jsou spojeny (fused) s cíli vedení, a jsou tedy v harmonii s kolektivními cíli podniku“.<sup>39)</sup> A dále – „je zřejmé, že škola lidských vztahů si zřídka uvědomuje, že konflikt v podniku by mohl vzniknout jako skutečná srážka zájmů nebo jako důsledek boje o moc“.

Psychologie organizace si ovšem *fakt organizačního konfliktu* uvědomuje a proti statickému pohledu human relations razí koncepci „plánované a řízené změny“. Ať však zkoumáme názory psychologů organizace sebepečlivěji, docházíme k jednoznačnému závěru, že rozdíly nejsou ani v koncepci ani v základním teoretickém a hodnotovém přístupu, ale pouze a výhradně v souboru navrhovaných praktik.

1. Podobně jako v taylorismu a teorii lidských vztahů je i v psychologii organizace dominantním *hledisko řídicí špičky*, a to i pokud jde o ideu či koncepci organizační změny. Rensis Likert, jehož koncepcí se dále budeme zabývat podrobněji, říká zcela otevřeně, že ho zajímají pouze ty změny, „které mohou být realizovány nebo přetvářeny organizací a jejím vedením“.<sup>40)</sup>

2. Psychologie organizace zcela jednoznačně sdílí praktickou premisu teorie lidských vztahů, že „v dokonalé organizaci musí existovat vysoký stupeň integrace mezi pracovníky a řídicími kádry, mezi skupinami a mezi individuem a institucí jako celkem“.<sup>41)</sup> Předpokladem takové integrace je opět a zase harmonie zájmů individua a organizace, přičemž zprostředkující roli může hrát právě malá pracovní skupina. Tak se tedy malá pracovní skupina vyhnaná z psychologie organizace novým modelem „seberealizujícího člověka“ vrací zadními vrátky...

3. Rozdílnosti pak existují v tom, že navrhovaná praktická opatření psychologie organizace (pomineme-li velice vágní teoretický předpoklad „psychologické smlouvy“, která prý umožňuje plnou angažovanost individua v organizaci i bez přísné identifikace individuálních a organizačních cílů) jsou soustředěna na jemnější a propracovanější zejména psychologické postupy a procedury. Ústřední místo zde pak zaujímá idea tzv. T-skupin (terapeutických skupin), v nichž prý lze zjistit příčiny dosud latentního konfliktu v organizaci a předejít mu (například prostřednictvím tzv. manageriae grid). Program plánovaných změn jak jej tedy razí reprezentanti psychologie organizace, stejně tak jako teorie lidských vztahů chce hledat účinný nástroj vůči *všem konfliktům*, protože *všechny* podstatné organi-

<sup>39)</sup> E. V. Schneider, c. d., str. 92.

<sup>40)</sup> R. Likert, *The Human Organization*, New York 1967, str. 29.

<sup>41)</sup> M. Dobrzyński, c. d., str. 102.



zační konflikty jsou prostě „produktem nedozrálých či nepřirozených mezilidských vztahů“... Že by konflikt mohl mít snad i jiné, širší sociální souvislosti, to do úvah psychologů organizace prostě nevstupuje.

Naše úvahy o problematice neformálních skupin v kontextu vývoje organizačních teorií uzavřeme rozborem jedné nepochybně reprezentativní koncepce psychologie organizace, totiž koncepce *Rensise Likerta*. Nevolíme tuto koncepci nahodile, protože jde o pojetí – jak řečeno – reprezentativní – dosti známé<sup>42)</sup> a v psychologii organizace zajímavé tím, že do středu pozornosti znovu klade skupinu.

Základní Likertova otázka je staronová – jak totiž maximálně motivovat individua k tomu, aby v plné míře internalizovala hodnotový systém organizace, jak tedy dosáhnout toho, aby se individua stala „efektivně fungujícími jednotkami sociálního systému podniku“. Rensis Likert vychází<sup>43)</sup> z těchto předpokladů:

1. Na organizaci lze pohlížet jako na *systém vzájemně propojených, překrývajících se skupin* (overlapping set of organizational families).

2. Toto vzájemné propojení skupin je zprostředkováno tím že jednotlivé skupiny, subsystémy a organizační úrovně jsou vzájemně spojeny tzv. *klíčovými osobami*, které jsou členy dvou a více skupin. Úkolem analýzy organizace je pak identifikovat tyto klíčové osoby a soustředit na ně pozornost.

3. *Internalizace organizačních cílů* může být zprostředkována tím, že se individuum identifikuje se skupinou, jejíž hodnotový a normativní systém je ve shodě s organizačními cíli.

4. Dosáhnout této shody je možné především tím, že všechny skupiny budou zahrnuty do *úkolově orientovaného rozhodovacího procesu*. Tím, že se skupiny a individua aktivně podílejí na rozhodovacím procesu, se zvyšuje jejich odpovědnost za dosahování organizačních cílů.

5. Maximální motivace je možno dosáhnout právě při využití faktu vzájemné propojenosti skupin a při orientaci na klíčové osoby, které osobně spojují jednotlivé vertikální organizační úrovně. Skupina tedy rozhoduje sice především na „své vlastní úrovni“, ale prostřednictvím svých reprezentantů, tedy „klíčových osob“, má podíl na rozhodovacím procesu i na úrovních vyšších.

Likertova teorie, která patří do té kategorie motivačních koncepcí, které se souhrnně označují jako participační, je prostá a přehledná a na první pohled se zdá, že proti ní nelze vznést žádné závažnější námitky. Jde o jakési elementární trojstupňové schéma – identifikace individua se sku-

<sup>42)</sup> U nás alespoň ze stručného a nekritického popisu a reinterpretace Edgarda H. Scheina, c. d., str. 128–129.

<sup>43)</sup> Opíráme se o jeho základní výklad v *New Patterns of Management*, New York 1961.

pinou, identifikace skupiny s organizačními cíli prostřednictvím participace na úkolově orientovaném rozhodovacím procesu s podstatným podílem osob s vícenásobným skupinovým členstvím. Základní Likertova „identifikační idea“ není ovšem nijak nová; v nové koncepci je nový pouze akcent na *skupinovou strukturu* organizačních systémů a na význam tzv. *klíčových osob*. Vztah mezi jednotlivými subsystémy je tedy pojat nikoliv jako vztah depersonalizovaných izolovaných struktur, ale jako vztah, který má výrazně osobní povahu. Organizační systém je jaksi „zlidštěn“, což se pak projevuje jak v metodice analýzy organizace (soustředit se na umístění klíčových osob), tak v konkrétních řídicích praktikách (využit rozhodovacího procesu jako základní motivační báze a přenést jej prostřednictvím klíčových osob na stále vyšší organizační úroveň). Likertova jednoduchá idea však trpí několika velice podstatnými slabinami, na některé z nichž poukázal dokonce i jeden z významných reprezentantů psychologie organizace, – D. Katz.<sup>44)</sup>

1. Likertova představa, že klíčové osoby mohou reálně přenášet rozhodovací proces na vyšší úrovně organizačního systému je do značné míry iluzorní. Hlas zprostředkujícího člena postupně slábne a na vyšších úrovních se může, jak píše Katz, „podobat spíše duchu, přízraku, než reálnému vkladu do rozhodovacího procesu“.

2. Likert si nikde neklade otázku, s kterou skupinou je vlastně klíčová osoba reálně identifikována. Z nemarxistické literatury například o postavení mistra je známo, kolik úsilí se věnovalo právě problému, s kým je a s kým by měl být identifikován právě mistr, jehož dvojí pozice (v pracovní skupině a na nejnižší úrovni řídicí hierarchie) je obecně známa a který může sloužit jako prototyp likertovské „klíčové osoby“. Mistr totiž může být identifikován buď s vedením, což ovšem zvětšuje distanci mezi ním a dělníky, nebo s dělníky, což zvyšuje distanci mezi ním a představenými, může být identifikován s ostatními mistry nebo může být v situaci tzv. dvojí identifikace (loajalita ve vztahu k vedení se současnou snahou udržet si sympatie dělníků).<sup>45)</sup> Už z této dílčí konkretizace je patrné, že pozice klíčových osob je nejen psychologicky, ale i zájmově rozporná.

3. Likert zcela jednostranně zdůrazňuje technické a úkolové aspekty rozhodovacího procesu a zcela pomíjí – a viděli jsme, že je to ostatně typický přístup všech těchto koncepcí – *reálné zájmové konflikty*. Je nepochybné, že v určitých fázích relativně stabilizovaného fungování kapitalistické ekonomiky lze Likertovy participační teorie prakticky využít, avšak zá-

<sup>44)</sup> Srv. D. Katz, *The Motivational Basis of Organizational Behavior*, Behavioral Sciences 1964/9, str. 131 – 146.

<sup>45)</sup> Srv. J. Kolář, *Sociologie podniku*, Praha 1968, str. 46, kde autor komentuje typologii vycházející z Millera a Forma a poukazuje na specifické rysy identifikační orientace mistra v podmínkách socialistického průmyslového podniku.

kladní zájmový antagonismus v Likertově koncepci není uvažován dokonce ani jako třeba jen limitující podmínka její použitelnosti.

4. V Likertově koncepci je pomínuta jedna z dokonce centrálních, jak jsme viděli, idejí samotné psychologie organizace, totiž myšlenka, že reálně existuje „rozdrobení práce“, které člověka odcizuje pracovnímu procesu. V aplikaci na Likertovu koncepci to znamená, že zdaleka ne všechny motivační problémy mohou být řešeny participací na rozhodovacím procesu. Katz píše: „Ztráta pocitu hodnoty v organizaci, která je dána tím, že individua vykonávají rutinizované role, jež mohou být vykonány desítkami miliónů jiných lidí nebo stroji, je stále ještě základním problémem. Internalizace organizačních cílů není zajištěna podílem na velmi omezeném rozhodování. Jinými slovy – specializace práce, rozdrobení práce a odcizení člověka od smysluplného pracovního procesu jsou faktory organizační struktury, které stále mohou hrát rozhodující roli v sociálně technických systémech.“<sup>46)</sup> Jakkoliv Katzova výhrada nepřekračuje technicistní pojetí odcizení typické pro psychologii organizace, přece jen podtrhuje podstatnou slabinu celé Likertovy koncepce. Základní otázka pak – parafrázujeme-li slova Whytova – zní: participovat, podílet se na rozhodování – ale proč, o čem, s jakým efektem a pro koho?

5. Na Likertově koncepci lze konečně doložit, jaké konkrétně politické cíle sledují koncepcí zdánlivě naprosto apolitické. Skutečně se zdá, že pojetí organizace jako soustavy vzájemně propojených skupin přece nemůže mít s konkrétní politikou pranic společného. Ale viděli jsme, že i daleko akademičtější diskuse (například spor mezi nominalistickým a realistickým pojetím skupiny) vyúsťuje nejednou v téměř čisté politikum. Politické konsekvence teorie lidských vztahů byly konstatovány nejednou, o taylorismu nemluvě. Jak je tomu tedy s pojetím Likertovým? Implicitní politický smysl Likertovy koncepce je zcela nepochybně v tom, že ze hry, tak říkajíc, mají být vyřazeny všechny jiné mechanismy ovlivňování rozhodovacího procesu v organizaci, než jsou mechanismy skupinové. Tematika rozhodovacího procesu (jeho úkolová orientace) je dána a má podobu „fixované politiky“: co jde nad rámec organizačních cílů prostě do hry nepatří. Jistě – život ve skupině, v pracovním kolektivu má mimořádnou formativní funkci i v podmínkách kapitalistického ekonomického systému, protože je psychologickou základnou utváření nejprve skupinového a později třídního vědomí. Ale proces utváření třídního vědomí nelze redukovat na jednoduchou řadu individuum – pracovní skupina – třída. Omezit „zaměstnaneckou aktivitu“ na vnitropodnikový život, který je nadto zredukován na iluzorní participaci na stejně iluzorním rozho-

<sup>46)</sup> D. Katz, c. d., in: V. H. V r o m, E. L. D e c i, *Management and Motivation*, 1970, str. 291.

dovacím procesu, znamená vyloučit působení všech reálných či potenciálních organizačních struktur, které vyjadřují *podstatné a základní zájmy dělníka* či obecně pracovníka organizace v organizaci, ale i mimo ni. Stejný cíl sledovala, i když v poněkud jiných sociálně ekonomických podmínkách, ostatně také mayovská koncepce. Zcela otevřeně tak konstatoval Peter Drucker, který říká, že „většina z nás institucionalizovala politiku lidských vztahů jako nástroj zruinování odborů“.<sup>47)</sup> Obdobně demaskuje reálný, konkrétně politický smysl koncepce Likertovy již citovaný Katz. Dovolme si delší citát, protože ukazuje dosti přesvědčivě, o co v Likertově koncepci reálně jde: „Existují omezení skupinového procesu, je-li pečlivě udržován jako omezený soubor rozhodování, zejména pak jsou-li tato omezení skupině diktována jako fixovaná politika. Dělníci mohou preferovat své odbory, kde jejich volení vůdci mohou učinit některá rozhodnutí za ně, než svou vlastní pracovní skupinu, v níž vůdce nevolí a v níž nemají žádný hlas, jde-li o závažnější problémy. Skupinový proces plodí svou vlastní dynamiku a lidé v něm angažovaní chtějí překročit hranice omezených direktiv. Studenti, jimž je předepsána určitá disciplinární politika a jimž jsou určeny úkoly, které musí plnit, brzy začnou klást otázky po podstatě politiky samotné.“<sup>48)</sup>

V tomto bodě našich úvah by ovšem měl být učiněn další analytický krok – totiž podán rozbor reálného fungování odborů v podmínkách například amerického kapitalismu. Tím bychom však naše úvahy nepřiměřeně rozšířili. Citovaný Katz, který dobře pochopil, že dokonce ani jakkoliv zkorumpované odbory nemohou být pro psychologii organizace přijatelné, hledá ovšem řešení neméně iluzorní, totiž v upevňování „reprezentativní demokracie“, o níž se domnívá, že „může být mocnějším nástrojem, mocnější organizační formou než skupinový proces zmrzačený tím, že je omezen spíše na prostředky než na cíle“. Neberme Katzovi jeho liberalistické iluze. Šlo nám přece o to ukázat, že návrat skupinového tématu do psychologie organizace má své daleko hlubší sociální příčiny a daleko širší konkrétně politický dosah než je psychologie organizace sama ochotna připustit.

Viděli jsme že „skupinové téma“, konkrétně pak problematika neformálních struktur, procházela ve vývoji organizačních teorií různými peripetiemi v závislosti na různých teoretických inovacích a pseudoinovacích, především však v závislosti na sociální objednávce, jíž byly podřízeny – jak jsme viděli – i všechny proměny konkrétních řídicích praktik. Viděli jsme, že základní sociální orientace všech jinak diferencovaných koncepcí

<sup>47)</sup> Cit. podle J. M a d g e, *The Origins of Scientific Sociology*, London 1963, str. 207.

<sup>48)</sup> D. K a t z, c. d., str. 292.

je shodná, že však existují dosti podstatné rozdíly ve výchozích „modelech člověka“. Spory o tyto modely svérázně „uzavřel“ jednoduchoučkou dichotomií *Douglas Mac Gregor*, dichotomií, o níž prohlásil přední badatel v oblasti teorie lidských vztahů Keith Davis že se stala módní záležitostí, obecným debatním oběživem v přednáškových síních, v kancelářích řídicích pracovníků, na konferencích, ba i na recepcích.<sup>49)</sup> V čem je podstata této proslulé dichotomie?

Podle Mc Gregora existují v zásadě dva základní přístupy k problému řízení a vedení, především přístup „klasický“, vycházející z taylorovské tradice tedy „tradiční“ a svou povahou autokratický. Tento přístup je založen na předpokladu, že člověk je od přírody líný, že se snaží vyhnout se práci, jak to jen jde, že podnikové cíle a záměry vedení jsou mu lhostejné, že se snaží vyhnout odpovědnosti, že chce být veden atd. Takovému člověku nelze věřit, je nutno ho důsledně kontrolovat, ostatně už proto, že jeho základní pocity jsou iracionální, a není proto schopen sebekázně a sebekontroly. Motivovat takového člověka lze jen vnějšími pobídkami a lze si ho – koneckonců – koupit pouze za peníze. Této představě o člověku pak odpovídá i hierarchická struktura řízení, v níž nižší složky pouze plní příkazy a neočekává se od nich žádná iniciativa. Tento přístup nazval Mc Gregor „teorií X“. Zajímavé a svým způsobem podstatné je to, že Mc Gregor nepochybuje o tom, že teorie X vedla k jistým praktickým výsledkům. Zdá se mu však, že je zastaralá a nevědecká, že je v rozporu se současným věděním o člověku, a že je tedy nutno ji nahradit přístupem zásadně odlišným, přístupem, který nazval „teorií Y“.<sup>50)</sup>

Premisy, z nichž vychází teorie Y, jsou tyto:

1. Práce je pro člověka stejně podstatná jako hra či odpočinek. Biblická představa, že prací člověk vykupuje svůj prvotní hřích, která je ostatně v pozadí celého přístupu k člověku v teorii X, nemá v současnosti, či lépe řečeno v nejbližší budoucnosti místo.

2. Lidé jsou schopni sebemotivace, jsou schopni pracovat samostatně, ovšem za předpokladu, že se ztotožňují se základními cíli organizace. Pak ovšem „vláda pevné ruky“, tvrdý dozor a tuhá kontrola nejsou nejlepšími řídicími nástroji.

3. To, že lidé dosahují organizačních cílů, s nimiž se identifikovali, je samo o sobě odměnou, protože právě zde má člověk příležitost k seberealizaci, sebeaktualizaci. Této vnitřní motivace člověka, která je založena na

<sup>49)</sup> Srv. K. D a v i s, *Human Relations at Work*, New York 1967, str. 11.

<sup>50)</sup> První výklad své dichotomie podal Mc Gregor v interní publikaci Massachusettského technologického institutu v roce 1957 a pak ji vyložil ve známé knize *The Human Side of Enterprise*, New York 1960.

potřebě sebeaktualizace, je třeba v řízení systematicky využít, přísná kontrola atd. to však znemožňuje či znesnadňuje.

4. Průměrný člověk je nejen ochoten brát na sebe odpovědnost, ale dokonce je ochoten se jí i domáhat: je však nezbytné jej k tomu vhodně motivovat a stimulovat. Pozorujeme-li lidi při práci, jsme náchylni je skutečně pokládat za příliš pasívní, protože při dosavadních způsobech vedení a řízení nemají prakticky žádný prostor, ale koneckonců ani žádný důvod k tomu, aby byli iniciativní, aby se chápali třebaš dílčích organizačních aktivit atd. Stačí však pozorovat lidi mimo pracovní proces a zjistíme, kolik je v nich „skryté energie“ a organizačních schopností. Jde tedy o to, využít této energie k dosahování organizačních cílů, což je podmíněno zásadní změnou dosavadních řídicích praktik.

5. Podobně je tomu s lidskou tvořivostí a vynalézavostí, která je však při dosavadních způsobech vedení orientována spíše k tomu, jak oklamat, přehytračit vedení než se dát do jeho služeb. Průměrný člověk má samozřejmou schopnost rozvíjet svou fantazii a je svou podstatou vynalézavý, tvořivý a iniciativní.

6. Povaha současné průmyslové výroby, ale také ustálené řídicí praktiky neposkytují možnost ani k rozvíjení intelektuální kapacity průměrného člověka. Rozdrobená práce, ale také systém vnějšího nátlaku, tuhé kontroly atd. neumožňují zvyšování kvalifikace, nestimulují člověka k tomu, aby hledal řešení stále složitějších problémů. . .

To je tedy podstata Mc Gregorovy dichotomie. Může se zdát divné, proč právě tato jednoduchoučká koncepce vzbudila tolik pozornosti, když přece jde o dosti běžnou kontrapozici taylorovského člověka a člověka, který je obdařen „psychologickými vymoženostmi“ posledních desetiletí. Vysvětlení spočívá v tom, že Mc Gregor pochopil, že dosavadní praxe teorie lidských vztahů je neuspokojivá proto, že je naroubována na tradiční, v podstatě taylorovský model člověka, který je pevně zafixován v povědomí řídicích pracovníků. Keith Davis celou záležitost dešifruje jednoznačně a efektně: „Svými teoriemi X a Y Mc Gregor ukázal, že povrchní přístup k lidským vztahům je nepřiměřený, neadekvátní. Lidské vztahy lidí neuspokojovaly proto, že vlastně prodlužovaly konvenční autokratický přístup, že byly novou polevou, která měla skrýt starý dort. To, co potřebujeme velice reálně, je upéct dort úplně nový: manažeři se prostě musí přizpůsobit celku nové teorie.“<sup>51)</sup>

Sovětský sociolog Epštejn přesvědčivě ukázal, že – použijeme-li Daviso-va obrazu – nový dort se nepodařilo upéct ani Mc Gregorovi. Zajisté, Mc Gregor v kontextu svých úvah otevřel řadu zajímavých konkrétních

<sup>51)</sup> K. Davis, c. d., str. 11.

problémů, například pokud jde o práci s mistry, řada jeho myšlenek nepostrádá originálnosti a nápaditosti (což ovšem platí o celé psychologii organizace), ale základní ladění je i u Mc Gregora totéž jako ve všech předchozích organizačních teoriích. Nejde jenom o to, že „Mc Gregorova teorie přikrašluje kapitalismus, protože vytváří iluze o možnostech nového, humánního typu vedení v jeho rámci“, neboť „příčiny třídního antagonismu nespočívají v autoritativnosti či obecněji ve stylech vedení, ale mnohem hlouběji“.<sup>52)</sup> Jde také o to, že sama společenská praxe vyvrací možnost realizace jakékoli teorie Y, jejíž vznik sám o sobě je důkazem nemožnosti jakékoli důslednější a opravdovější humanizace lidských vztahů v podmínkách třídně rozdělené společnosti.

### Малая группа в организации

#### Резюме

Статья является попыткой исторически воспринимаемой рекапитуляции основных немарксистских концепций, занимавшихся функцией малых, главным образом, так наз. неформальных (informal groups) групп в организационных системах. Исходный пункт представляет собой краткий анализ концепции Ф. Тэйлора, к которой почти все последующие социологические теории, в большинстве случаев, критически относились. После описания основных этапов хоторнского эксперимента следует оценка его действительных эмпирических результатов и автор доказывает, что этот эксперимент стал историческим поворотом в развитии немарксистской социологии промышленности скорее своей теоретической надстройкой, социальной философией, чем своими собственными эмпирическими результатами. Это утверждение ссылается на анализ основных результатов эксперимента, подытоженных американскими социологами Миллером и Формом и критической оценкой основных идей социальной философии Элтона Мэйо. Далее следует характеристика главных эволюционных этапов буржуазной социологии после хоторнского эксперимента и особенное внимание уделяется критической концепции Х. Уайта, автора книги Organization Man. Автор указывает на связь социологических и социально-психологических теорий с руководящими практиками капиталистического промышленного предприятия, ссылаясь при этом помимо прочего на анализ типологии соотношений между менеджером и рабочим, разработанных Й. Б. Кноксом. Далее анализируются основные подходы так наз. психологии организации, прежде всего 1. подчеркивается системный подход к изучению организации, 2. предложение новой модели человека, с которым приходится работать современному социальному инженерству (согласно представлению прежде всего Ликерта) и 3. отношение психологии организации к теории человеческих соотношений. Автор показывает отличия в понимании характера работы, проявляющиеся в психологии организации, некоторых французских концепциях (Ж. Фридман) и в марксизме, подчеркивает нереальность представлений психологии организации о возможности преодоления последствий раздробленной работы в современном капиталистическом предприятии и указывает на то, что тэйлоризм, психология организации и теория человеческих

<sup>52)</sup> S. I. E p š t e j n, *Industrial'naja sociologija v SŠA*, Moskva 1972, str. 146.

соотношений, хотя они и отличаются в некотором смысле друг от друга, однако они исходят из одного и того же предположения, именно из того, что практическим смыслом всех социологических теорий является «достижение организационных целей»: в этом отношении они все детерминированны посредством социального и классового упорядочения, которые считаются в принципе неизменными. Это конкретно проявляется и в понимании социального изменения, в концепции социального равновесия, в «управлении» конфликтов. Детально потом рассматривается теория Р. Ликерта, предлагающего понимать организацию как систему взаимно связанных, перекрывающихся групп (overlapping set of organizational families). В концепции Ликерта в немарксистскую теорию промышленного предприятия снова настойчиво возвращается проблема малых групп, впервые сформулированная в связи с теорией человеческих соотношений и в полемике с тэйлоризмом. Концепция Ликерта принадлежит к числу формально прегнантных мотивационных теорий, подчеркивающих значение участия членов организационной системы к достижению организационных целей. Ссылаясь на некоторые критические формуляции Д. Катца автор указывает на то, что концепция Ликерта пренебрегает фактом «раздробленной работы» и односторонне подчеркивает технические процессы решения что касается аспектов задания, в котором отдельным членам групп приходится принимать участие. Он при этом опускает реальные столкновения интересов и классовой антагонизм. В заключение статьи дается анализ так называемой теории X и Y, предложенной Мк Грегором. Проблема малых групп в статье таким образом изучается в широких исторических, теоретических и исследовательских связях, т. е. не как изолированную частичную проблему эмпирического исследования межлических отношений в промышленном предприятии. Значение малых социальных групп для функционирования организационных систем несомненно, понять это значение лишь тогда, когда социологический анализ будет последовательно обращать внимание как на межличностные и организационные аспекты проблемы, так и на аспекты социально классовые. Несмотря на частичные положительные результаты, достигнутые в немарксистской социологии, главным образом на уровне исследования межличностных соотношений, немарксистский анализ положения и функции малых групп в организационных системах ограничен своими ценностными рамками. Марксистский подход может критически исходить из некоторых частичных импульсов, приведенных в отдельных частях очерка.

### **The Small Group in an Organization**

#### **S u m m a r y**

This study is an attempt to present a historically conceived recapitulation of the main non-Marxist conceptions dealing with the functions of small, chiefly the so-called informal groups in organization systems. The author's starting point is a brief analysis of F. Taylor's conception to which virtually all succeeding sociological theory reacted for the most part critically. After a description of the basic stages, the so-called Hawthorne experiment, there is an evaluation of its genuinely empirical results, and the author shows that this experiment became a historic milestone in the development of the non-Marxist sociology of industry more for its theoretical superstructure and social philosophy than for its actual empirical results. This statement is supported by an analysis of the basic conclusion of an experiment written up by American sociologists Miller and Form, and an assessment of the basic ideas of Elton Mayos social philosophy. This is followed by the characteristics of the main development stages of bourgeois sociology after Hawthorne's



experiment and special attention is devoted to the critical concepts of W. H. Whyte, the author of *Organization Man*. Petrussek indicates the link between sociological and social psychological theories with the management practices of a capitalist industrial enterprise, which he supports, among others, by analyzing the typology of relations between a manager and worker, as drawn up by J. B. Knox. Further, the author analyzes the basic methods of so-called psychology of organization, chiefly, 1. stress on a systemic approach to the study of organization, 2. the proposal for a new model of man with modern social engineering must work (particularly according to the ideas of Likert), and 3. the relation between the psychology of organization and the theory of human relations. The author indicates the differences in conception as to the character of work as they appear in the psychology of organization of certain French sociologists (G. Friedman) and in Marxism, emphasizing the unrealisticness of the ideas of the psychology of organization on the possibilities of overcoming the results of atomized work in a modern capitalist enterprise and shows that Taylorism, the psychology of organization, and theory of human relations are different from one another in many ways, but that they start from the same premise, which is to say that the practical purpose of all sociological and psychological theory is "the attainment of organizational aims": in this regard, all the determining elements are laid down by the social and class arrangement which they regard in principle as unchangeable. This is concretely illustrated in the conception of social changes, of social balance, of "directing" conflicts, etc. The theory of Rensis Likert is then examined in detail. Likert proposes that organizations should be regarded as a system of mutually linked, overlapping sets of organizational families. In Likert's conception there is an emphatic return once again in the non-Marxist theory of industrial enterprise to the problem of small groups which was first formulated in connection with the theory of human relations and in polemics with Taylorism. Likert's conception falls under the heading of formally pregnant motivational theories in which the significance of participation by members of an organization in attaining organizational aims is stressed. Noting several critical formulations of D. Katz, the author points out that Likert's conception overlooks the question of "atomized work" and onesidedly emphasizes the technical and goal aspects of the managerial process in which the members of the group are supposed to participate. But this disregards the real interest conflicts and class antagonism. The conclusion of this study deals with an analysis of the so-called X and Y theory proposed by Mc Gregor. The problem of small groups can therefore be said to have been examined in this study from broad historical, theoretical and research aspects, and certainly not as an isolated marginal problem of empirical research on inter-individual relations in an industrial enterprise. The significance of small social groups for the functioning of organizational systems is undeniable, but an understanding of this significance is only possible if sociological analysis will consistently take into account both the inter-personal and organizational aspects of the problem and the social class aspects. Despite certain positive results achieved in non-Marxist sociology, notably on the level of study of inter-personal relations, non-Marxist analyses of the position and function of small groups in organizational systems are limited by their basic frame of reference. A Marxist approach can therefore critically draw upon only certain marginal impulses that are introduced in various places in this study.