

stavitelů obyvatelstva“ k sociologii se zabývá Roland Lebel. Přesto, že jejich představa o sociologii je stále ještě „dosti vágní“, očekávají od ní mnoho a vyjadřují svou „netrpělivost i pobouření“ nad rozpracováním teorií a spekulací. Sociologie má být především technickou oporou jak ve formulaci, tak v kontrole programů, má být zdrojem informací. (Autor není profesionálním sociologem, je to „dirigeant“.) Pokud se týče přínosu představitelů obyvatelstva pro sociologii, jsou jednak nerozlučnou součástí vědeckého „pole pozorování“, jednak kanálem utilitarizace některých výsledků. Autor informuje o experimentu „výzkumu—akce“ či „výzkumu—participace“, jak byl proveden u sociálně kulturních organizátorů (les animateurs). Jde v podstatě o důsledné využití výzkumu z obou stran, zkoumaní jsou zároveň objektem i subjektem výzkumu — jeho průběh představuje pro sociologa stále hlubší pochopení situace a pro zkoumaného obohacení, prohloubení této situace, vlastní kulturní a sociální vzestup. „Sociální vědy neslibují ani mír mezi národy, ani dohodu mezi třídami, přispívají — zajisté skromně, ale snad jednoho dne přispějí i podstatně — k úkolu fixujícímu prométheoskou hrdoost moderního člověka: v plné osvěcenosti vytvářet svou vlastní historii, namísto jejímu podřizování se v nejistotě a krvi“ (s. 159), uzavírá autor citátem z R. Arona.

Množství problémů klade i *výuka sociologie*. Její organizace na sebe od roku zřízení sociologického licenciatu (1958) soustřeďuje kritiku profesorů i studentů. V práci jsou tato stanoviska prezentována v příspěvku Georges Granaie a v příspěvku skupiny studentů sociologie Pařížské university. Určité zlepšení přinesla nedávná univerzitní forma (v ní ovšem nejde jen o výuku sociologie, je to pověstný „plan Fouchet“, tolik napadaný studenty pro jeho antidemokratický charakter), jež zčásti odstranila systém certifikátů (licence ze sociologie představovala souhrn vzájemně zcela nezávislých certifikátů z obecné sociologie, sociální psychologie, politické a sociální ekonomie a výběrového oboru) a rozšířila rozsah seminářů a cvičení — tak např. v I. cyklu se počítá s deseti hodinami cvičení a pěti hodinami přednášek týdně.⁵ Řada problémů ovšem zůstává nevyřešena. Jde o těsné spojení pedagogiky a vědeckovýzkumné práce, o napojení univerzitního studia na perspektivy praktického uplatnění, jež prozatím nebylo institucionalizováno jinak než jako výzkum či pedagogická práce. To je také hlavním obsahem požadavků studentů sociologie, pochoptelné vedle požadavků obecného rázu, především demokratizace školství formou financování celého studia, dispozice knihoven, studoven atd. (v těchto požadavcích studenti neváhají zacházet až k odmítání „almužnických“ stipendijních systémů a stavění studia naroveň kterémukoli jinému povolání, tedy včetně pravidelného platu).

Další dvě kapitoly jsou věnovány stručně informací o dvou hlavních výzkumných institucích — je to *Ecole Pratique des Hautes Etudes* (Isac Chiva) s nedílnou aktivitou pedagogickou (svými přípravnými, většinou metodologickými kursy a speciálními semináři prakticky organizuje přípravu doktorátů III. cyklu) a *Centre National de la Recherche Scientifique* (Pierre Naville). V obou institucích je vědecká práce založena na individuální aktivitě, což je hlavním důvodem někdy dosti náhodného výběru zkoumaných problémů. Práci uzavírá informativní příspěvek o organizaci vědecké práce v mezinárodním výzkumném skupině sociální etnologie, již vede Ch. de Lauwe.

Byla-li centrální partie knihy svým obsahem i svými absencemi jakýmsi přehledným tablem silných i slabých stránek francouzské sociologie, pak závěry z problémů organizace výzkumu a výuky v zemi, v níž intenzivní sociologická práce téměř nebyla přerušena, by se měly stát výstražným momentem a účinným podnětem pro minimalizaci nedostatků vyplývajících z přílišné spontaneity rozvoje této vědy u nás. Recenzovaná práce poukazuje i na nutnost etapových bilancí, programů a konfrontací (v tomto smyslu plní funkci obdobnou *Traité de sociologie*), protože integrita vědy ve vývoji tak překotném se nerodí přes noc. A konečně, kniha prostředkuje rychlou a přehlednou informaci o francouzské sociologii, jež zatím zůstává in margine u nás frekventované sociologické literatury.

Jiří Večerník

Amitai Etzioni: Modern Organizations

Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1964, 120 s.

Jméno A. Etzionioho nebude pravděpodobně čtenářům zabývajícím se sociologií organizací neznámé. Etzioni, který v současné době působí jako profesor sociologie na Kolumbijské universitě v New Yorku, publikoval v posledním desetiletí řadu knižních i časopiseckých prací, především na úseku analýzy organizací (z nejdůležitějších uveďme *A Comparative Analysis of Complex Organizations* a sborník *Complex Organizations*, obojí z roku 1961, a *Social Change. Sources, Patterns and Consequences*, publikovanou společně s E. Etzionim v r. 1964).

Práce, o které chceme pojednat zde, vyšla v r. 1964 a svým rozsahem je nevelká — má pouhých 116 stran textu. Jejich deset kapitol se váže ke třem ústředním tématům: k cílům organizací (kapitola 1), k jejich struktuře (kapitoly 3—8) a ke vztahům organizací k obklopujícím je společenskému prostředí (kapitoly 9, 10). Největší pozornost se věnuje otázkám struktury, což autor vysvětluje tím, že na tomto úseku je až dosud k dispozici nejvíce výzkumů teoretických i empirických, a tedy i nejlepší možnost srovnávat různé přístupy.

středněškolské profesury), nebo dvoulletý pro získání tzv. matrise, na níž může ve III. cyklu (2—4 roky) navázat získání tzv. doktorátu III. cyklu, tedy vlastní aprobační pro vědeckou práci.

⁵ Organizace studia sociologie vypadá po reformě zhruba takto: I. cyklus, dvouletý, na jehož konci obdrží posluchač univerzitní diplom (D. U. E. L.); II. cyklus, jednoletý pro získání licence (možnost

Termínu *organizace* se v sociologické literatuře nepoužívá jednoznačně (přehled různých jeho významů se pokouší např. podat J. Zieleniewski ve své knize *Organizacja zespolów ludzkich*). Etzioni definuje předmět svých úvah ve shodě s T. Parsonsem (viz T. Parsons: *Structure and Process in Modern Societies*) a dalšími jako společenské jednotky záměrně vytvářené a přetvářené v zájmu dosahování určitých cílů. Důraz se klade na instrumentalitu a umelou povahu organizace. Jejimi charakteristickými znaky jsou záměrná dělba práce, moci a komunikačních povinností, existence mocenského centra (center), které(á) řídí a kontroluje činnost organizace, a vyměnitelnost jejího personálu. Přívlastek „moderní“ v titulu práce nemá zřejmě zvláštní roli a chce patrně jen zdůraznit, že autor se zabývá organizacemi v jejich současné podobě.

Ve stejném významu, jako má u Etzionioho „organizace“, se u jiných autorů můžeme setkat s termíny odlišnými, např. „byrokracie“, „formální organizace“, „institute“. Termín „byrokracie“ Etzioni nepovažuje za vhodný pro jeho pejorativní příchut a také proto, že již tradičně bývá spojován s pojetím Weberovým. Jako zužující odmítá i termín „formální organizace“, kterého užívají např. P. M. Blau a W. R. Scott (viz jejich práci *Formal Organizations*). Termín „institute“ není podle Etzionioho vhodný pro svou dvojznačnost: kromě toho, že je synonymem slova organizace ve výše vymezeném smyslu (u nás jej v této souvislosti užívá F. Samalík ve své publikaci *Člověk a institute*), označuje často také normativní principy, jimiž kultura určuje chování lidí, např. vlastnictví nebo manželství, což je ovšem něco zcela jiného, než má na mysli autor. Rozhoduje se tedy Etzioni pro termín „organizace“, kterého ostatně používá ve stejném kontextu i mnoho autorů jiných, např. ve své klasické práci *Organizations* J. G. March s H. A. Simonem.

Prvá část knihy se týká cílů organizace, tj. žádoucího stavu, kterého se organizace snaží dosáhnout. Autor se zabývá především způsoby jejich zjišťování, diskutuje rozdíl mezi cíli faktickými a proklamovanými a dochází k závěru, že pro výzkumníka budou faktickými cíli organizace ty budoucí stavy, na jejichž realizaci se zaměřuje většina prostředků organizace i povinností jejich členů a kterým se dává zřetelně přednost v případě konfliktu s cíli proklamovanými. Krátce se uvažuje o procesech určování cílů a podrobněji se rozebírají mechanismy působící při jejich změně. Jde tu jednak o spontánní posunutí cílů, kdy se cíle legitimní fakticky nahrazují jinými cíli, k jejichž plnění organizace není určena (Etzioni reprodukuje a diskutuje myšlenky R. Michelse, jeho železný zákon oligarchie, a cituje P. Selznicka a R. K. Merton), jednak o záměrné změny v případech, kdy původní cíl byl splněn, nebo se naopak ukázal jako ne realizovatelný. K problematice cílů organizací se váže otázka, do jaké míry a jak organizace tyto cíle uskutečňuje. Autor uvádí dva ukazatele: *účinnost* organizace (effectiveness),

která je dána stupněm, v němž organizace své cíle vůbec realizuje, a *výkonnost* organizace (efficiency), jež se měří množstvím zdrojů spotřebovaných organizací na jednotku jejího výkonu. Zmiňuje se o způsobech měření obou charakteristik a upozorňuje, že časté jejich ověřování může na chod organizace působit nepříznivě.

Zmínka je věnována organizacím určeným k plnění více cílů současně a vyslovuje se domněnka, že tento typ organizací je obecně účinnější i výkonnější než organizace s cílem jedním. Závěrem partie o cílech probírá Etzioni dva podle něho v úvahu přicházející přístupy k analýze organizací: cílový model, kdy se konfrontují cíle organizace s jejich realizací, a model chápající organizaci jako systém, kdy se především zjišťují podmínky, za nichž tento systém může fungovat. Autor se hlásí k druhému přístupu a rozlišuje další dvě možnosti: model analyzující organizaci z hlediska jejího přežití a model, který ji rozebírá co do účinnosti.

Úvodem druhé části své práce, zabývající se strukturou organizací, se Etzioni pokouší vysvětlit a kriticky zhodnotit klasickou a neoklasickou teorii organizace a řízení (teorii „scientific management“) a školu „human relations“. Připojuje stručné pojednání o teorii rozhodování, reprezentované pracemi J. G. Marcha a H. A. Simona. Zatímco klasický a neoklasický přístup rozpracoval problematiku racionální formální organizace, přinesla škola „human relations“ studiem neplánovaného a neracionálního chování jako novum pojem organizace neformální. Zásadní nedostatek obou přístupů spatřuje Etzioni v tom, že nepostřehly neřešitelný rozpor mezi tendencí organizace ke stále větší racionálnosti a lidským úsilím po maximalizaci osobního štěstí. Klasické pojetí předpokládalo, že nejvýkonnější organizace přinese svým členům s nejvyššími výdělky i největší možné osobní uspokojení, kdežto teorie „human relations“ tvrdila, že harmonicky uspořádaná organizace bude eo ipso také organizací nejvýkonnější. Obojí je podle Etzionioho falešné, adekvátní je pojetí strukturalistické, které je syntézou obou pohledů a které chápe organizaci jako komplexní společenskou jednotku složenou z mnoha sociálních skupin v interakci — tedy jako sociální systém. V poměrně podrobné konfrontaci s názory „human relations“ stanoví Etzioni tyto charakteristiky strukturalistické analýzy organizací: zahrnuje formální i neformální prvky, jejich členění a vzájemné vztahy; věnuje pozornost všem vrstvám organizační hierarchie; rozebírá roli společenských i materiálních stimulů a jejich vzájemné působení; uvažuje interakci mezi organizací a jejím prostředím; zabývá se organizacemi všech druhů, nikoli pouze ekonomickými.

Další partie shrnuje známý Weberův rozbor byrokratické struktury, jak byl podán v první části jeho díla *Wirtschaft und Gesellschaft*, přeložené do angličtiny T. Parsonsem a A. M. Hendersonem pod titulem *The Theory of Social and Economic Organization*. Etzioni si Weberových názorů vysoce cení a

mezi zakladateli strukturalismu jej považuje za nejvýznamnějšího.

V následujících třech kapitolách se pak strukturalistický přístup aplikuje na některé vnitřní problémy organizací, přičemž se hojně užívá výsledků srovnávacích studií. Prostředky kontroly, kterých organizace vůči svým členům užívá, dělí Etzioni na *fyzické* (tělesné donucení), *hmotné* (ekonomické stimuly) a *symbolické* (ostatní). Jejich užití zakládá kontrolní sílu donucovací, utilitární nebo normativní (také sociálně normativní nebo sociální). Organizace pak lze klasifikovat podle toho, kterých nástrojů kontroly se v nich převážně užívá. Uvažuje se o způsobu uplatnění a účinnosti jednotlivých kontrolních prostředků a analyzuje se úloha funkcionářů (officials) a vůdců formálních i neformálních v organizacích různých druhů: organizace donucovací jsou v této studii reprezentovány věznicí, utilitární průmyslovým závodem a normativní církví.

Etzioni pak rozebírá vztah mezi intenzitou a formou kontroly na straně jedné a stupněm výběrovosti a socializace členů organizace, univerzalitou jejich norem (pervasiveness) a rozsahem její činnosti (scope) na straně druhé. Konstatuje, že pokud jde o výběrovost a stupeň socializace, je zde úměrnost nepřímá, kdežto pokud jde o její univerzalitu a rozsah, je úměrnost přímá.

Obsáhlá kapitola je posléze věnována otázce autority, totiž dilematu autority *administrativní* (byrokratické), plynoucí ze statusu jednotlivce ve formální mocenské hierarchii organizace, a autority *odborné*, plynoucí z jeho odborných znalostí. V moderních organizacích jsou obvykle oba druhy autority fyzicky odděleny tím, že mají různé nositele. Nositelem administrativní autority je administrátor, nositelem autority odborné specialista. V tomto ohledu je třeba revidovat názory Weberovy, který se domníval, že autorita administrativní je v týchž nositelích podpořena autoritou odbornou. Jsou to otázky, kterými se ve své práci *Structure and Process in Modern Societies* zabýval T. Parsons a z jehož myšlenek také Etzioni, pokládající tento rozpor za pravděpodobně nejzávažnější problém moderních organizací, ve svém rozboru vychází.

Rozlišuje tři způsoby integrace odborného prvku v organizacích a organizace podle toho dělí na organizace profesionální, jejichž vlastním cílem je produkovat, aplikovat, uchovávat a sdělovat odborné znalosti, na organizace servisní, poskytující odborníkům potřebné pracovní podmínky, ale přímo je nezaměstnávající, a posléze na organizace, které odborníky zaměstnávají, i když jejich vlastním cílem není produkce a šíření znalostí. Z této diferenciace pak Etzioni vychází při rozboru vztahů mezi oběma druhy autority. Pokud jde o poslední případ, typicky reprezentovaný průmyslovým podnikem, domnívá se Etzioni, že fungování je takové uspořádání, kdy rozhodovací pravomoc je rezervována výhradně administrátorům, kterým jsou specialisté plně podřízeni. Odlišná a složitější je situace v organizacích profesionálních, představovaných např. universitou. Zde je

účelné vytvořit dvě vzájemně nezávislé struktury autority: administrativní autorita kompetentní v pomocných agendách organizace je uspořádána byrokratickým způsobem a svěřena administrátorům, kdežto odborná autorita je uspořádána volněji a je výhradně v rukou odborníků. V zájmu koordinace obou linií a omezování napětí nutně mezi nimi vznikajícího by v čele organizace měla stát osobnost hybridní orientace, administrativně zdatný odborník nebo odborně fundovaný administrátor. Etzioni dokládá, že ve většině případů se u těžké osoby špičkově odborná úroveň a administrátorská orientace vzájemně vylučují.

Poslední část práce se ve dvou kapitolách stručně zabývá vztahy organizace k některým prvkům jejího okolí, totiž ke klientům a k jiným organizacím. Etzioni uvažuje nad problémy plynoucími z rozštěpení role zákazníka na složku kontroly a složku spotřeby, které nezávisle působí samostatně a často i proti sobě. Upozorňuje na kladné důsledky této situace a rozebírá způsoby prevence důsledků záporných (kontrolní autorita může nerespektovat zájmy klienta nebo jít proti nim). Patří k nim jednak institucionalizované komunikační spoje, jednak mocenské mechanismy, které komunikaci dodávají důraz. Závěrem autor dodává několik obecných úvah o společenských, kulturních a psychologických předpokladech bouřlivého rozvoje organizací v době po průmyslové revoluci. Jako společenský předpoklad uvádí diferenciaci funkcí, k níž ve společnosti v této době dochází, jako nezbytnou podmínku kulturní vznik racionální světské a asketické orientace, a jako podstatný předpoklad psychologický vytvoření „organizační osobnosti“, tj. osobnosti schopné se bez obtíží pohybovat v různých společenských prostředích, orientované na výkon a snášející frustraci.

Pokud jde o uspořádání vzájemných vztahů různých organizací, uvažuje Etzioni čtyři analytické možnosti: model volné soutěže, aktivní regulaci ze strany státu, indikativní plánování, totální plánování. V posledních řádcích se pak zamýšlí nad vývojovými trendy organizací ve společnostech různých typů.

Etzioniho knížka rozhodně není dílem průkopnickým. Uvědomíme-li si, že prakticky celá její druhá polovina je založena na pracích, které autor publikoval již dříve (především na jeho *Comparative Analysis of Complex Organizations*) a že dvě z pěti kapitol prvé části obsahují v podstatě standardní strukturalistickou kritiku škol vědeckého řízení a „human relations“, zatímco další kapitola reprodukuje názory M. Webera, nezbyvá pro původní myšlenky mnoho prostoru. Hledali bychom je nejspíše v úvahách o vzájemných vztazích administrativní a profesionální autority a v členění organizací podle jejich univerzality a rozsahu.

Různý původ jejich částí je ostatně na této práci patrný. Jednotlivé kapitoly nejsou spolu zcela sklobuény a také předmět studie není všude pojímán stejně široce. Zatímco v úvodních kapitolách se o organizaci pojednává na nejobecnější úrovni, v dalších