

ZPRÁVY

MILOSLAV PETRUSEK

SPORY O FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ STRUKTURU PRŮMYSLOVÉHO PODNIKU

Tato informace – vzhledem k omezenému rozsahu – zdaleka ne vyčerpávající je součástí rozsáhlejší studie o problematice malých sociálních skupin. Proto se v textu místy odkazuje na některé další souvislosti problému, které v dané studii nejsou konkretizovány (např. odkaz na Millsovu analýzu tzv. teorie lidských vztahů apod.). Ponechal jsem tyto odkazy proto, aby si čtenář tyto širší souvislosti uvědomil a případně, veden hlubším zájmem, vyhledal další informativní a analytickou literaturu.

V první části je reprodukováno a kriticky analyzováno stanovisko ne-marxistických sociologů k problému, v druhé jsou pak uvedena základní stanoviska, s nimiž se setkáváme v literatuře marxistické. Omezil jsem se pouze na teoretickou, konceptuální a analytickou stránku problému s vědomím, že má rozsáhlé souvislosti empirické, jež jsou v závěru jen naznačeny. V současné době nadto existují výrazné pozitivní výsledky v této oblasti konkrétního výzkumu u nás i v jiných socialistických zemích. Jejich teoretické zpracování si ovšem vyžádá ještě jistý čas.

Ve studii, jíž je tato informace částí, následuje rozbor geneze a funkce tzv. neformálních struktur, čímž se problematika teoreticky i empiricky konkretizuje a kvalitativní rozdíly mezi pracovními seskupeními v podniku kapitalistickém a socialistickém se stávají daleko plastičtějšími. Studie snad může splnit alespoň základní orientační funkci v problematice – jiné cíle si ostatně neklade.

Viděli jsme, že naprostá většina úvah o významu malých skupin v organizačních systémech je vázána na dichotomické rozlišení tzv. formální organizace a neformální struktury organizace, jež bylo v nejkonkrétnějších formách demonstrováno zejména v průmyslové sociologii či sociologii podniku. Stěží se dnes najde sociolog zabývající se touto problematikou, který

by s touto dichotomií nějakým způsobem nepracoval. Říkáme-li „nějakým způsobem“, nejde o slovní vycpávku, protože přístupy k této dichotomii jsou velmi rozdílné, a to jak v oblasti definiční (zejména vymezení formální organizace je značně diferencované), tak v oblasti věcné, substantivní (rozdíly ve významu a posuzování funkcí neformálních struktur atd.). Z hlediska našeho tématu je ovšem podstatný druhý pól dichotomie – neformální skupiny, vazby a struktury, jejich analýza však není dost dobře možná bez stručné rekapitulace *celé* dichotomie, obou jejích pólů. Už v historické části našeho výkladu jsme ukázali její myšlenkové kořeny, naznačili jsme její vazby na kategorii primární skupiny, na klasickou dichotomii Tönniesovu atd. Současně je však nutno podtrhnout, že dichotomie formální organizace a neformální struktury není prostou aplikací předchozích dichotomických přístupů k sociální skutečnosti na sféru průmyslového podniku, na „svět práce“. Analýza formální organizace se totiž vyvíjela, jak patrně z předchozí části našeho výkladu, samostatně a *celá* dichotomie mohla vzniknout – jako základní konceptuální osnova analýzy podniku jako „sociálního systému“ – teprve po „objevení“ významu neformálních struktur pro fungování organizace.

Sám pojem „neformální struktura“ je „negativní“, vyžaduje zcela zřejmě komplementární kategorii, ačkoliv o neformálních strukturách se dnes běžně mluví „osamostatně“, tedy bez předpokladu logického komplementu, jímž je právě formální organizace. Skupiny s převažující osobní vazbou se prostě označují jako skupiny „neformální“, což ovšem není nikterak v rozporu s jazykovým cítěním: mluví se přece o neformálních setkáních, neformálním rozhovoru, neformálních vztazích apod. I zde, v běžném jazyce, je ovšem implicity obsažena představa onoho logického komplementu – chladného, oficiálního rozhovoru, schůzky, při níž se důsledně respektují pravidla společenské etikety atd. Pojem neformální skupina či struktura v kontextu analýzy průmyslového podniku (či obecněji organizace vůbec) však bez přihlídnutí k formální organizaci zůstává beze smyslu. Budeme proto věnovat stručnou pozornost, nejprve deskripci oné proslulé dichotomie a pak se budeme detailněji zabývat některými vybranými problémy, jež se přímo vztahují k naší problematice. Jsme ovšem zbaveni povinností příliš podrobného popisu, protože jde o téma i problematiku značně „devastovanou“, nescíslněkrát diskutovanou a popsanou.

Říká se, že rozlišení formální organizace a neformální struktury zavedl do sociologického pojmosloví Ch. Bernard v roce 1938 v práci *The Function of Executive*.¹⁾ Ať je tomu jakkoliv (sledovat detaily historické geneze této dichotomie asi nemá příliš velký smysl), je nepochybné, že podle Barnarda

¹⁾ Ch. B a r n a r d, *The Function of Executive*, Cambridge, 1938, str. 73.

„ústřední hypotézou této knihy je to, že nejužitečnejším pojmem pro analýzu kooperativního systému je pojem formální organizace, jež je definována jako systém vědomě koordinovaných činností dvou nebo více osob“. Weberovská „byrokracie“ je tak pojmoslovně transformována do jiné polohy, v níž se komplementární kategorie neformální struktury stává nezbytností. Naplnění této „nezbytnosti“ se stalo ve třicátých letech reálnou možností, protože „základní objev“ – intervence interindividuálních vztahů do optimálního chodu organizace – byl učiněn.

Celá dichotomie je založena na úvaze, že *základní formální organizace podniku*, která je nezbytná k tomu, aby podnik jako výrobní jednotka vůbec mohl fungovat, je dána dříve, než podnik skutečně fungovat začne. To znamená, že z určitého hlediska je *ideálním modelem ideálně fungujícího podniku*, modelem, který stanoví: 1. základní výrobní úkoly a cíle podniku; 2. obecnou vnitropodnikovou strukturu, která je nezbytná, aby tyto cíle byly realizovány; 3. postavení jednotlivých lidí a skupin v podniku vzhledem k základním úkolům (hierarchizace); 4. formulaci jejich základních služebních úkolů a povinností (normativní stanovení rolí); 5. pravidla spolupráce mezi nimi při plnění těchto úkolů (koordinace); 6. možné sankce při jejich naplnění a zásady odměňování; 7. soustavu komunikačních prostředků a pravidel jejich používání (procedurální aspekt).

V dnes již téměř nepřehledné literatuře k tomuto tématu najdeme ovšem vymezení užší i širší, lišící se akcenty i celkovým přístupem. Marxističtí sociologové (například Sarapata, Doktor, u nás Kolář aj.) akcentují obvykle 1. dělbu práce, 2. hierarchii a moc, 3. komunikační systém a 4. systém odměňování jako základní komponenty formální struktury.²⁾ Preissová mluví o dělbě práce, předávání informací a soustavě společenských podnětů apod.³⁾ Nemarxističtí sociologové (například Attesländer) uvažují o hierarchii a moci, právním řádu podniku, formálním statusu, zplnomocnění a služební proceduře apod. Ať už jsou rozdíly ve výčtu jednotlivých charakteristik jakékoliv, je zřejmé, že „rozlišujícím kritériem formální organizace je existence explicitních procedur pro mobilizaci a koordinaci lidského úsilí k dosažení daných cílů“.⁴⁾ V zásadě tedy – jinými slovy – formální organizace tvoří „kodifikovanou soustavu oficiálně závazných zásad spolupráce lidí, orientovanou k realizaci cílů té instituce, jejímiž funkcionáři tito lidé jsou“,⁶⁾ je „systematizovaným komplexem služebních vzta-

2) A. Satrapa, K. Doktor, *Elementy socjologii przemyslu*, Warszawa 1963, J. Kolář, *Sociologie podniku*, Praha 1968, str. 19.

3) A. Preissová, *Socialistický závod*, in: S. Widerszpil a kol., *Sociologie v závodě*, Praha 1971, str. 103 n.

4) P. Blau, R. A. Schoenherr, *The Structure of Organization*, New York 1971, str. 5.

6) A. Matejko, *Socjologija zakladu pracy*, Warszawa 1963, str. 126.

hů regulovaných závaznými předpisy“.⁷⁾ Jinak řečeno, je tedy *systemem rolí a funkcí*, které lidé plní vzhledem k základním úkolům podniku, a to funkcí a rolí záměrných a předpokládaných.⁸⁾ Vztah mezi jednotlivými složkami formální organizace je ryze *funkcionální*.

Někteří autoři ovšem kromě funkcionálního aspektu formální organizace, který vyplývá z diferenciací úkolů, jež je dána především dělbou práce, vydělují ještě tzv. „skalární aspekt“, který vyplývá z kompetence v rámci hierarchizace uvnitř podniku, z „diferenciací okruhů působnosti a autorit“.⁹⁾ Vydělení „skalárního aspektu“ je však značně umělé, protože charakter funkcionálních vztahů je sice na jedné straně do značné míry dán vnitřní hierarchizací podniku, na druhé straně je ovšem okruh funkcionálních vztahů podstatně širší a „skalární aspekt“ je v něm zahrnut.

Ralf Dahrendorf ve svých ranějších pracích z industriální sociologie,¹⁰⁾ v nichž anticipuje svou poněkud pozdější konfliktualistickou koncepci založenou na kategorii moci, panství (Herrschaft), se přirozeně kloní také k tomu, že „funkční a skalární organizace vytvářejí dohromady tzv. formální organizaci podniku, tedy vědomě plánovaný aspekt jeho sociální struktury“, přičemž právě skalární organizace plní jakousi integrativní funkci: „aby byl podnik jako sociální systém udržen pohromadě, je nutná struktura nadřazenosti a podřazenosti, kterou označujeme jako skalární organizaci“. Zdá se, že vydělení skalárního aspektu či dokonce skalární organizace reflektuje „manažerský převrat“ v kapitalistickém podnikání: mocenská struktura, struktura autority, hierarchie nadřazenosti a podřazenosti není vyvozována ani z dělby práce, tím méně z povahy vlastnických vztahů, ale je pojata jako relativně samostatná, nezávislá komponenta formální organizace.

Rozdíly ve vymezení formální organizace jsou tedy – jak patrné – značné. Zdá se však, že lze aspoň typologicky vydělit dva základní přístupy, na jedné straně *ideáلتypické pojetí* formální organizace, které vědomě či nevědomě navazuje na weberovskou tradici, na straně druhé „*realistické*“ *pojetí*, jež chápe formální organizaci nikoliv jako anticipující model optimálně fungující organizace, ale jako „sociální realitu“, jako sociální fakt. V řadě případů se však ideáلتypické pojetí, nejkonkrétněji reprezentované představou, že formální organizace je identická s oficiálním statutem podniku, a pojetí realistické propojují: například v citované práci

⁷⁾ A. Matejko, *Sociologija przemyslu w SZA*, str. 45.

⁸⁾ Rozlišení záměrných (manifest) a nezáměrných (latent) funkcí jako metodologický nástroj studia sociálních institucí zavedl, jak známo, R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Glencoe 1949.

⁹⁾ E. D. Krönllein, *Vertikale und horizontale Mobilität im Industriebetrieb*, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1961/1, str. 87.

¹⁰⁾ Srv. zejména R. Dahrendorf, *Sozialstruktur des Betriebes*, Wiesbaden 1959.

Dahrendorfově ve formulaci, že „formální organizace, ačkoliv její struktury mohou být mnohonásobně modifikovány a přizpůsobeny, tvoří páteř podnikové integrace,“¹¹⁾ nebo v této úvaze Schelského: „Ze základní struktury podniku (tj. formální organizace) lze pak analyzovat velkou a rozhodující část způsobů podnikového chování a sociálních vztahů různých podnikových skupin; v ní koření pracovní motivy a pracovní morálka právě tak jako odstupňování sociální prestiže v podniku, obtíže vztahů mezi továrnou a kanceláří nebo možnosti podnikové samosprávy či spolu-rozhodování osazenstva.“¹²⁾

Shrnuto – formální organizace je podle těchto koncepcí především ideálním modelem (ve výše uvedeném konkrétním smyslu), který však funguje nejen jako analytický nástroj práce ekonomů či sociologů, ale především jako sociální fakt: formální organizace předepisuje, vymezuje, omezuje atd. reálné chování lidí v podnikové struktuře.

Avšak lidé v rámci této formální organizace vystupují nejen jako výrobci, zaměstnanci, osazenstvo, nevstupují tedy jen do vztahů ryze funkcionálního typu, nýbrž figurují také jako nositelé celé řady jiných rolí a funkcí, které v modelu formální organizace předpokládány nebyly. Dochází tak jednak k modifikaci formální struktury vzhledem k modelu, jednak ke vzniku nové struktury, která funguje paralelně s ní. Lidé, vstupující do formální organizace a podřizující se jí, se stávají *především* výrobci, ale nepřestávají být lidmi, přesněji, nemohou být *jako lidé* redukováni na soustavu funkcí a rolí, které plní v rámci formální organizace. Použijeme-li Dubinovy klasifikace chování lidí v podniku, pak to znamená, že jednání lidí nemá jen technologický charakter (technological behavior), to jest není orientováno výhradně k plnění úkolů v rámci závislosti na jejich technickém charakteru, ani není jen formální (formal b.), tj. shodné se závaznými pravidly a principy hierarchizace, ale má i neformální (non-formal b.) a mimofornální (informal b.) ráz.¹³⁾ Formuje se tedy *neformální vnitropodniková struktura*, která je založena na respektování, případně realizaci zásad, které vyplývají z účasti lidí v *neinstitucionalizovaných* strukturách, které existují v rámci podniku, ale do značné míry i mimo něj.

Neformální struktura tedy není nezávislá na formální organizaci, jak tvrdí někteří autoři, nýbrž vzniká – uvažujeme-li ovšem oblast industriální sociologie, nikoliv sociologie vůbec – vždy na bázi formální organi-

11) Tamtéž.

12) H. Schelsky, *Industrie- und Betriebssoziologie*, in: A. Gehlen (ed.), *Soziologie*, Düsseldorf – Köln, 1955, str. 426.

13) R. Dubin, *The World of Work; Industrial Society and Human Relations*, New Jersey 1958.

zace, která do značné míry, byť ne absolutně, stanoví možnosti jejího vytvoření, meze její působnosti a v určitých případech i formy jejího projevu.¹⁴⁾ Je tedy jakousi paralelní strukturou, závislou i geneticky na formální organizaci a existující podstatnou částí svých složek v časové závislosti na ní. Teprve celek formální a neformální struktury vytváří *sociální organizaci průmyslového podniku*. „Každý konkrétní sociální jev v podniku je jednota vzniklá teprve ze vzájemného působení formálních a neformálních faktorů,¹⁵⁾ reálná sociální organizace je tedy odchylkou od anticipovaného formálního modelu, odchylkou, která vzniká paralelním, relativně samostatným fungováním struktury a interakcí mezi oběma typy struktur. Opět ve formulaci Dahrendorfově – „podnik se stává sociálním systémem tím, že kombinuje pozice v povolání vyplývající z dělby práce a z technických a organizačních hledisek (formální organizace), interese nositele těchto pozic na spontánní spolupráci (neformální skupiny) a využívá přitom neplánovaných vzorců sociální diferenciacce (socioekonomická stratifikace)“.¹⁶⁾

Sociální organizaci podniku pak lze podle Attesländera vyjádřit, chceme-li postihnout základní strukturální složky, projevy obou stránek orga-

Sociální organizace podniku		
Formální aspekty	Skutečnost	Neformální aspekty
Formální organizace (Soll-Organization)	Vzájemné působení obou aspektů vede k určitému stavu rovnováhy	Neformální organizace (Will-Organization)
Faktická organizace (Ist-organization)		
Formálně právní struktura	Jednání zaměstnanců v souvislosti s prací, kterou konají	Sociální normy
Strukturální vlastnosti		
Systém vzájemné nadřízenosti a podřízenosti Služební postavení Formální status	Pracovní kolektivy Role Prestiž	Neformální skupiny Jedinci Neformální status

¹⁴⁾ Srv. R. M a y n t z, *Soziologie der Organization*, Hamburg 1963, str. 12 n.

¹⁵⁾ Tamtéž, str. 75.

¹⁶⁾ D a h r e n d o r f, c. d.

nizace i reálný výsledek jejich vzájemného působení, schematicky takto:¹⁷⁾

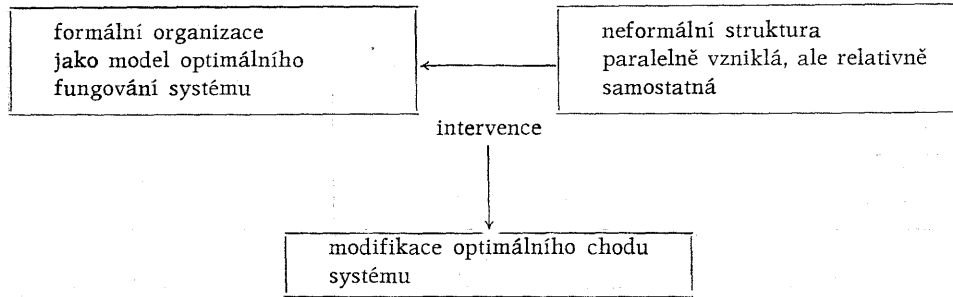
Dynamické vlastnosti		
Potenciální Zplnomocnění Služební procedura Funkce Služebně nařízený způsob plnění úkolu	Skutečné Impulsy Vzájemný styk Výkon Kontrola	Potenciální Neformální vedení Neformální styk Struktura vzájemných vztahů a postojů Skupinové sankce
Funkcionální rozdělení práce	Ochota zaměstnanců vykonat práci	Faktický průběh práce

Zatímco obě dosud uvažovaná pojetí dichotomie formální organizace a neformální struktury vycházejí z určitého chápání formální organizace (buď jako ideálního modelu optimálně fungujícího systému nebo jako souboru předpisů a norem, jež určují, modifikují a podmiňují reálné sociální chování lidí v organizaci), třetí možné pojetí zakládá rozlišení formální organizace a neformální struktury *na povaze dominantních vazeb, které v jejich rámci vznikají*. Toto pojetí, jež bychom s jistou licencí mohli označit jako *interakční*, zdůrazňuje, že ve formální organizaci existují především vztahy podřízené dosahování organizačních cílů, tedy vazby povahy instrumentální, věcné, zatímco v neformální struktuře převládají vztahy intimně osobní, založené na vzájemné znalosti lidí jako konkrétních bytostí, tedy vztahy vzájemné sympatie či antipatie atd. V obou strukturách se tedy vytvářejí vazby geneticky (tedy co do povahy vzniku) odlišné a funkčně významně diferencované, takže bychom mohli mluvit o *vztazích organizačních* (formální organizace) a *vztazích interpersonálních* (neformální struktura). Toto rozlišení je jistě především analytické, protože i organizační vztahy se realizují na bázi vztahů interpersonálních a vztahy intimně osobní jsou mnohdy cílově zaměřené, intencionální. Funkčnost takového rozlišení však může být odůvodněna tím, že v organizačních vztazích jsou interpersonální kontakty podřízeny organizačním cílům, jsou formálně, normativně určeny atd., zatímco v neformálních strukturách interpersonální vztah může mít smysl sám o sobě a jeho „cílová zaměřenost“ může vyplývat pouze z potřeby individuí uspokojit potřebu sociálního kontaktu atd. Interakční vzorce, komunikační kanály a normativní systémy jsou pak v obou strukturách, formální a neformální, výrazně odlišné.

¹⁷⁾ P. Attesländer, *Konflikt und Kooperation in Industriebetrieb*, Köln – Opladen, 1959, str. 65, citováno podle A. Matejko, *Praca i koleżenstwo*, Warszawa 1963, str. 28.

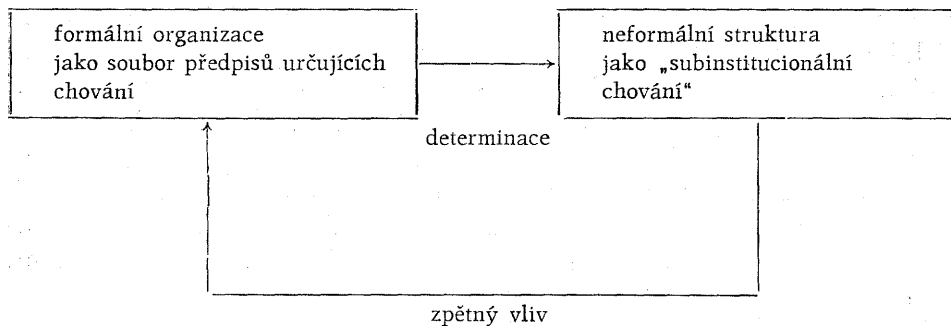
V podobě instruktivních (a přirozeně zjednodušujících) blokových schémat lze všechna popsaná pojetí zobrazit takto:

1. *ideálnětypické pojetí dichotomie:*



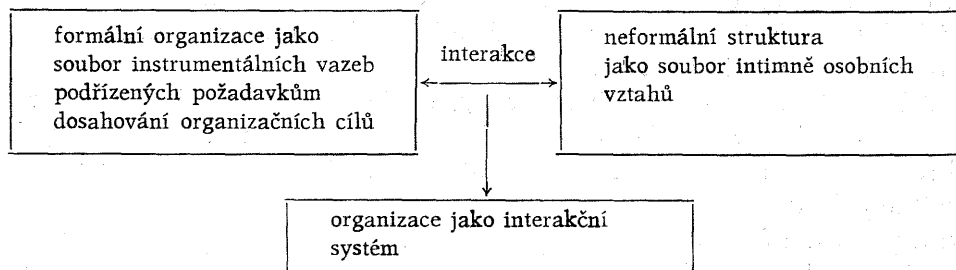
V ideálnětypickém pojetí neformální struktury plní především „intervenční funkci“, jsou tedy spíše disfunkční a sociotechnika opřena o toto pojetí dichotomie je zaměřena na eliminaci či minimalizaci tohoto disfunkčního vlivu neformálních struktur, a to buď jejich intenzivnější kontrolou nebo institucionalizací (integrací do formální organizace).

2. *realistické pojetí dichotomie:*



V tomto modelu je akcentována závislost neformálních struktur na „místě vzniku“, tedy jejich podmíněnost formální organizací. Neformální struktury však „přesahují“ formální organizaci tím, že jsou založeny na „subinstitucionálním chování“, a zpětně tedy na formální organizaci působí. Sociotechnika založená na tomto modelu může jednak manipulovat neformálními strukturami jako v předchozím případě, zároveň však může přizpůsobovat soubor formálních předpisů (direktiv, norem) požadavkům neformálních struktur.

3. interakční pojetí dichotomie:



Interakční model je patrně nejvíce „sociologický“, sociotechnika na něm založená předpokládá možnost postupného (nikoliv však úplného) splývání či „připodobňování“ interakčních vzorců v obou strukturách.

Viděli jsme, že v pojetí „klasické dichotomie“ není ani věcně, ani konceptuálně jasno. Typologické vydělení tří možných „čistých“ pojetí (ideálních typů) naznačuje, jak jednotlivá konkrétní pojetí ustupují od svých původních premis, jak modifikují svá východiska, jak přizpůsobují výchozí model těm či oněm praktickým požadavkům či diktátu „empirických fakt“. Klíč k pochopení „klasické dichotomie“ však není v abstraktních analýzách pojmových schémat a definic, ale v tom, že najdeme *vazbu určitého pojetí na zcela určitou sociotechniku*, která z něho vyplývá, nebo naopak – že najdeme sociotechniku, kterou určité pojetí dichotomie reflektuje. Takový analytický přístup nejen respektuje obecný metodologický požadavek marxistické kritiky – totiž zkoumat konkrétně historický kontext vzniku jednotlivých pojetí, ale přihlíží zcela konkrétně také k tomu, že industriální sociologie nikdy nebyla prostou teoretickou (jakkoliv deformovanou) reflexí daného stavu průmyslových organizací, ale od samého počátku byla koncipována jako více či méně explicitní sociotechnika. Dichotomie formální organizace a neformální struktury jako konceptuální báze buržoazní industriální sociologie je tak nejen teoretickou konstrukcí ale především výrazem zcela určitých třídních (konkrétně podnikatelských) zájmů a v tomto smyslu je více či méně vědomou deformací sociální reality.

Rozbor „klasické dichotomie“, má-li být nejen účinný, ale i účelný, musí tedy rozlišit tři vzájemně spjaté úrovně analýzy:

1. dichotomie jako reflexe třídních zájmů,
2. dichotomie jako více či méně deformovaná reflexe sociální skutečnosti a konečně
3. dichotomie jako funkční či nefunkční, adekvátní či neadekvátní, obecně použitelná či nepoužitelná konceptuální osa analýzy sociálních organizací.

Logika tohoto rozlišení je zřejmá: jestliže určitá koncepce reflektuje třídní zájem vykořisťovatelské třídy, pak reflexe sociální skutečnosti je vždycky v určité míře deformovaná, míra deformace však může v konkrétních případech variovat.

Ad 1. Důkaz toho, že dichotomie vyjadřuje podnikatelské zájmy, jsme nepřímo podali v analýze teoretických předpokladů a sociotechnických direktiv human relations a v reprodukci stanoviska Millsova. Zcela konkrétně pak jde o to, že základní třídní antagonismus je v dichotomii překryt polaritou formální struktury a neformálních vztahů: proti (či vedle) „vedení“ jako konkrétnímu reprezentantu formální organizace stojí soubor „malých skupin“. Epštejn přesvědčivě píše: „Mayo mluví o malých skupinách, ale nikdy o třídě. Ve skupinách by podobně jako jiní američtí sociologové chtěli rozpustit pojem třídy. I pro podnikatele by bylo výhodnější, kdyby měli co do činění s malými skupinami, jež by mohli stavět proti sobě, rozkládat je a zdolávat izolovaně... Solidarita proletářů jako třídy nevzniká v malých skupinách, protože stojí v protikladu ke kapitálu už tím, že prodávají svou pracovní sílu, tím, že jsou zbaveni vlastnictví. Třídní antagonismus se nevytváří v malých skupinách, nýbrž se v nich projevuje. Každodenní vztahy v malé skupině však mohou posilovat pocit třídní solidarity. Na příkladu restriktionismu¹⁸⁾ je zřejmé, jak ekonomický boj lze vést už na úrovni malé skupiny. Je možné, že je to nejnižší forma ekonomického boje, jehož nejvyšší formou je stávka.“¹⁹⁾ *Klasická dichotomie* tedy v oblasti sociologické teorie plní jako teoretická konstrukce *tutéž sociální funkci jako human relations v oblasti sociální praxe.*

Ad 2. Základní deformace sociální skutečnosti tedy spočívá v tom, že v analyzované dichotomii je třídní či podnikatelský zájem reprezentován jako „organizační cíl“. Pracovní skupina se nemůže identifikovat s explicitě vyjádřeným *podnikatelským zájmem*, lze však dosáhnout toho, že se s ním bude – alespoň v některých případech – identifikovat jako s „*organizačním cílem*“. Právě proto (a všimněme si, že důvod je zcela praktický) buržoazní sociologie průmyslu nikdy neuvažuje v kategoriích zájmů, ale vždycky jen v kategoriích „organizačních cílů“, přičemž organizační cíle jsou konkrétně vyjádřeny formální organizací podniku. Taková „abstrakce“ od třídní determinace organizačních cílů je sice z praktických hledisek funkční, ale je současně sociologicky nepřijatelná. Sociologická zkoumání podniku v podmínkách třídně antagonistické společnosti, která „abstrahuje“ od základní třídní diferenciaci, znamená více či méně vědomě pomíjet či ignorovat jeho základní sociálně ekonomickou charakteris-

¹⁸⁾ Restriktionismus je snaha pracovní skupiny omezit předepsaný pracovní výkon na nezbytné minimum. Podrobněji o tom srv. Mills C. W., *The Contribution of Sociology to Studies of Industrial Relations*, The Berkeley Journ. of Soc., 1970, vol. XV.

¹⁹⁾ Epštejn, *Industrialnaja sociologija v SŠA*, Moskva 1972, str. 39.

tiku. Dichotomii formální organizace a neformální struktury je tedy nutno posuzovat jako naprostou většinu obdobných nemarxistických teorií, teoretických koncepcí a konceptuálních schémat a typologií, jež jsou rozpracovávány na střední úrovni obecnosti. Dichotomie postihuje určitý aspekt fungování sociálních organizací, avšak postihuje je abstraktně, „formálně“ a do značné míry ahistoricky.

Jiná námitka, která vůči dichotomii z hlediska deformace obrazu sociální skutečnosti může být vznesena, se vztahuje právě k jejímu *dichotomickému charakteru*. Reálné sociální vztahy nikdy nemají přísně dichotomickou povahu, vždycky jsou situovány spíše na nějakém kontinuu než kumulovány do dvou protikladných pólů. Tato výhrada se však týká nejen analyzované dichotomie, ale celé řady obdobných typologických přístupů historických i současných. Tento problém však je vysloveně „vnitrovědní“ a dichotomii znehodnocuje pouze v závislosti na stupni heuristické hodnoty dichotomického přístupu obecně. Zdá se však, že soudobá sociologie se bez zjednodušujících polárních typologií prozatím ještě stále neobejde.

Ad 3. Chceme-li obecněji posoudit funkčnost, použitelnost „klasické dichotomie“, je nutno přihlížet ke všem již vzneseným výhradám, z nichž nepochybně nejpodstatnější jsou výtky abstraktnosti a ahistoričnosti. Formálně logicky lze rozlišit čtyři možná hodnocení dichotomie, jestliže uvažujeme o možnostech její aplikace v podmínkách kapitalistické a socialistické ekonomické formace. Není bez zajímavosti, že všechny čtyři teoreticky možné přístupy jsou v různé sice míře, ale přece jen obsaženy v marxistické sociologii průmyslu.

Schematicky, použijeme-li symbolu plus pro použitelnost a minus pro nepoužitelnost dichotomie, je můžeme shrnout takto:

Použitelnost dichotomie v podmínkách společnosti		Typ hodnocení
kapitalistické	socialistické	
+	+	1. typ: univerzální použitelnost dichotomie
+	-	2. typ: dichotomie je použitelná jen pro analýzu kapitalistického podniku
-	+	3. typ: dichotomie je použitelná jen pro analýzu socialistického podniku
-	-	4. typ: dichotomie je principiálně nepoužitelná

Je přirozené, že v této formálně logické interpretaci jde o „ideální typy“, o logické konstrukce, které v konkrétních souvislostech nabývají specifického tvaru a používají diferencované argumentace. Je nutno je proto posoudit a zvážit podrobněji.

První hledisko, zřejmě nejrozšířenější a nejběžnější, dichotomií s těmi či oněmi výhradami akceptuje jako funkční nástroj analýzy sociální organizace (či konkrétněji průmyslového podniku) v podmínkách jak kapitalistické, tak socialistické průmyslové výroby. Většinou nikoliv explicitě vyslovenou, ale dosti zřejmou premisu, z níž toto pojetí vychází, lze formulovat asi takto:

„Průmyslový podnik je výtvozem kapitalistického způsobu výroby a vytvořil se současně s rozvojem kapitalismu . . . Přejít-li k úvahám o socialistickém podniku, není možné pomínout, že podnik se zformoval na předmětné i organizační bázi kapitalistického podniku . . . Socialistický podnik je nepochybně institucí mladou. S ohledem na jeho genezi je třeba v souladu s dialektickou koncepcí vývoje v něm vidět současně negaci i kontinuitu těch elementů, které se objevily v již dříve existujících průmyslových podnicích. Právě proto v socialistických podnicích musíme vidět současně působící nánosy minulosti, jakož i nové, dosud neznámé prvky.“²⁰⁾

Přijetí dichotomie je pak založeno 1. na tom, že průmyslový podnik má v obou formacích tutéž geneticko-historickou základnu, jejímž důsledkem je alespoň *formální podobnost jeho organizační výstavby*, a 2. na tom, že v obou typech podniků působí sociálně odlišně utvářené, avšak přece jen v základních sociálních potřebách shodné lidské bytosti, což nachází svůj výraz ve vzniku a fungování *neformálních struktur*. Dichotomické rozlišení formální organizace a neformální struktury pak slouží většinou nikoliv jako nástroj shledávání podobností mezi oběma typy sociálních organizací (jež jsou dány počáteční shodnou genezí), ale rozdílností mezi nimi (jež jsou dány konkrétně historickým vývojem). Pro marxistického sociologa, který akceptuje dichotomií jako analytický nástroj, je vcelku samozřejmým předpokladem, že do sociální organizace se promítají především *třídní vztahy*, tedy *typ vlastnických vztahů* a současně odlišný celospolečenský, ale i vnitropodnikový *typ dělby práce*. Na různých úrovních analýzy lze pak nacházet zcela konkrétní rozdílnosti v oblasti *řízení*, *principch obsazování rolí*, v *povaze vztahu mezi formální a neformální strukturou* (v socialistickém podniku tento vztah není zdaleka tak čistě dichotomický jako v podnicích kapitalistických už tím, že zde fungují sociální

²⁰⁾ J. S z t u m p s k i, *Problemy socjologii przemyslu*, Warszawa – Poznań, 1972, str. 17. Citát jsem si vypůjčil, což je jistě poněkud paradoxní, od autora, který v marxistické sociologii je snad nejvehementnějším odpůrcem „klasické dichotomie“.

organizace, které reprezentují průnik obou struktur – například stranické organizace, odbory, mládežnické organizace atd., které jsou do sociálního systému podniku dokonce přímo integrovány), v *charakteru neformální struktury neformální struktury samé ve funkcích neformálních struktur* atd. Překonání základního zájmového antagonismu mezi „vedením“ a „osa-zenstvem“ v socialistickém podniku tedy nutně modifikuje nejen vztah mezi formální organizací a neformální strukturou, ale kvalitativně mění samu náplň formální organizace a neformálních struktur. Základní otázku, kterou je nutno vůči tomuto pojetí položit,²¹⁾ je možno formulovat ve-lice jednoduše: došlo-li k tak podstatným proměnám na obou analytických úrovních a v povaze jejich vzájemných vztahů – má vůbec smysl tohoto rozlišení být jen terminologicky používat? Nenavozuje sama tato terminologie příliš představu podobnosti, a nikoliv rozdílnosti?

Jakýmsi formálním opakem právě popsaného pojetí je představa v marxistické literatuře nejméně frekventovaná, že totiž dichotomie je použitelná jen pro analýzu kapitalistického podniku, a to jednak proto, že jako nástroj takové analýzy vznikla, jednak proto, že v kapitalistickém podniku je dichotomie obou struktur skutečně reálná a „viditelná“. Toto pojetí je však vnitřně logicky rozporné. Připustíme-li, že „viditelnost“ polaritý formální organizace a neformálních struktur je dána především tím, že oba póly reflektují odlišné třídní zájmy (což marxista připustit musí), pak je zřejmé, že sama dichotomie třídní polaritu, která je její věcnou bází, spíše zakrývá než reflektuje. Dichotomie pak eo ipso nemůže být užitečným nástrojem analýzy kapitalistického podniku z důvodů, které jsme uvedli výše.

Daleko zajímavější je věcně opačné hledisko, které však nikde nebylo vysloveno zcela otevřeně, ačkoliv není zcela zanedbatelné. Jde o představu, že celá dichotomie je ideologickou kamufláží základního třídního antagonismu, která však jako ideologická kamufláž může působit právě proto, že postihuje ne sice základní, ale přece jen dosti podstatnou dimenzi sociální organizace podniku. Protože však žádná dlouhodobá „harmonizace“ formální organizace a neformálních struktur, jak ji postuluje například teorie lidských vztahů, není v třídně antagonistické společnosti principiálně možná, je celá dichotomie pro marxistu téměř nepoužitelná, vztáhne-li ji k analýze kapitalistického podniku. V podmínkách socialistické společnosti se však rozlišení obou struktur ukazuje jako funkční, protože postihuje podstatnou dimenzi vnitropodnikové struktury, v níž se už nepromítá třídní zájmový antagonismus.

²¹⁾ Sám jsem toto stanovisko na počátku šedesátých let výslovně formuloval. Tento text je tedy jeho kritickou analýzou.

Poslední teoreticky možnou koncepcí je zásadně odmítavý přístup k dichotomii. Právě zde nacházíme stanoviska snad nejvíce diferencovaná – od nejjednodušších negací opřených pouze o konstatování ideových filiací a ideologických funkcí dichotomie až po poměrně náročné konfrontace dichotomie se současnou sociální realitou světa práce a průmyslového podniku. Nemá patrně smysl se podrobně zabývat těmi přístupy, které celou dichotomii a limine odmítají jen proto, že jde o typologii nemarxistické provenience s výraznými ideologickými funkcemi. Povahu těchto ideologických funkcí jsme snad dostatečně vysvětlili a nezdá se, že by ideologická funkce sama o sobě totálně devalvovala analyzovanou dichotomii. Kdyby totiž tento typ kritického přístupu (zajisté v některých přístupech nezbytný a funkční) měl být povýšen na základní a jedině možné kritické sudidlo, mohli bychom s úvahami o klasické dichotomii dávno skončit. Všimneme si proto raději přístupů argumentačně více doložených, jež dospívají k negaci dichotomie po bedlivém posouzení všech jejích eventuálních analytických možností.

Nejdůležitější *odmítnutí dichotomie* nacházíme u polského sociologa T. Szcurkiewicze,²²⁾ který především konstatuje, že rozrůznění formální organizace je model homo oeconomicus, zdrojem konceptu neformální organizace sociálních psychologů a sociologů-amatérů. Zdrojem konceptu formální organizace je model homo economicus, zdrojem konceptu neformální organizace či struktury pak homo sociologicus. Toto dualistické pojetí – doplňuje Szcurkiewiczův názor J. Sztumpski – však „skuteční sociologové“ jako Max Weber či Leopold von Wiese, jimž přece „nebyly cizí empirické výzkumy v organizaci průmyslového podniku“, prostě nepotřebovali. A přece, jak ukazuje vývoj soudobé sociologie organizace, jejich striktně sociologické pojetí organizace „nemá o nic menší heuristickou cenu než analýzy amerických sociologů, kteří stojí na stanovisku existence formální a neformální organizace“. Tento historizující argument je bohužel málo přesvědčivý. Je sice pravda, že dokonce podstatná část teoreticky myslících západních sociologů dnes navazuje spíše na Maxe Webera než Eltona Maya, většina z nich – mimo jiné právě P. M. Blau a W. R. Scott, na něž se Sztumpski odvolává – však zdůrazňuje, že weberovský přístup k analýze organizace je z zjednodušující v tom, že nebere zřetel právě na existenci neformálních struktur.²³⁾ Ani argument, že sama dichotomie není „čistým“ sociologickým produktem, ale že je spíše dílem sociologů-amatérů, neobstojí prostě proto, že – ať už je její původ z profesionálně kvalifikačního hlediska jakýkoli – byla „profesionálními“ sociology rozsáhle akceptována, a tím i jaksí formálně „posvěcena“. Szcurkiewiczův poukaz

²²⁾ Srv. T. Szcurkiewicz, *Studia socjologiczne*, Warszawa 1969, str. 372 a násl.

²³⁾ J. Sztumpski, *Problemy socjologii przemyslu*, Warszawa-Poznań 1972, str. 14.

na sociologickou tradici je však inspirující v tom, že nejednou skutečně stojí za zamyšlení, zda módní a značně rozšířená koncepce není – ve srovnání s „klasickými přístupy“ – vlastně krokem stranou, retardací a daní, kterou sociolog platí „obecnému souhlasu“ jeho profesionální obce, souhlasu, nad nímž se pak hlouběji nezamýšlí.

Věcně pak celá dichotomie stojí podle Szcurkiewiczze na dvou pochybných předpokladech. První pochybný předpoklad spočívá v tom, že koncept formální organizace je vybudován na kritériu legálnosti: formální je to, co je legální, a legální je to, co je fixováno předpisy. Použijeme-li „primitivní aplikace logické zásady A – non A, pak v neformálních skupinách se nutně nachází všechno, co zdánlivě není formální a legální“.²⁴⁾ Druhým pochybným kritériem je podle téhož autora nezávislost organizačního schématu na konkrétních osobách, které toto schéma realizují: „Toto tvrzení, je pouze částečně pravdivé, protože schéma se musí měnit v závislosti na tom, jací lidé a s jakou kvalifikací jsou vedení podniku k dispozici.“

Oba argumenty jsou takříkajíc věcně v pořádku. První napadá ne bezdůvodně dichotomický charakter rozlišení formální organizace a neformální struktury, nikoliv však pro jeho dichotomickou povahu samu, ale pro pochybnost kritéria, na němž je dichotomie ustavena (kritérium legálnosti určitých aktivit). Druhý argument je orientován proti absolutizaci organizačního schématu, které je v definici formální organizace pojato staticky a nerespektuje jeho proměnlivost v závislosti na konkrétním, reálném fungování celé organizace. Všimněme si však, že Szcurkiewicz kritizuje dvě výše typologicky rozlišná pojetí dichotomie, z nichž první chápe formální organizaci jako soubor předpisů (kritérium legálnosti) a druhá jako ideální model anticipující reálný chod organizačního systému. Szcurkiewiczova kritika se však nedotýká třetího, interakčního pojetí dichotomie, v němž pro stanovení konceptu formální organizace není použito kritéria legálnosti aktivit, ale kritéria jejich funkčnosti z hlediska dosahování základních cílů organizace. Kritikou tedy zůstává stále ještě nedotčena jedna možná interpretace dichotomie, dokonce – zdá se – sociologicky nejexponovanější.

Sztumpski, který sdílí argumentaci Szcurkiewiczzovu, akcentuje nadto nehistoričnost dichotomie a uzavírá, že „popsané rozlišení nejen neumožňuje hlubší pohled na organizaci průmyslového podniku, ale naopak – zastírá její podstatnější vlastnosti“.²⁵⁾

Ani z kontextu však není patrné, o jaké „podstatnější vlastnosti“ jde,

²⁴⁾ Srv. *Formal Organization, a Comparative Approach*, London 1964, str. 35.

²⁵⁾ T. Szcurkiewicz, c. d., str. 374.

protože Sztumpskim navržené analytické rozčlenění vzájemně propojených struktur – sociální, technické, ekonomické a právní se jako nějaká podstatná inovace nejeví. Požadavek konkrétně historického přístupu, který Sztumpski zajisté oprávněně postuluje, je ovšem nutno naplnit konkrétním činem.

Zdá se, že právě z pozic konkrétně historického přístupu by bylo možno vést dosti zásadní námitku proti dichotomii, zhruba asi takto. Abstrahujeme-li od ideologického kontextu dichotomie, který ji znehodnocuje tím, že pomíjí sociálně třídní determinaci fungování každé sociální organizace, zůstává patrně faktem, že celá dichotomie poněkud zkresleně reflektuje určitou historicky konkrétní vývojovou fázi průmyslové výroby, kdy výrobní technologie, povaha technických zařízení i organizace výrobního (či konkrétně pracovního) procesu umožňovala vytváření relativně stabilních skupin vzniklých na bázi „oficiální“ dělby rolí, avšak relativně na ní nezávislých. Není však tato představa – tváří v tvář faktu „rozdrobené práce“ – poněkud anachronická? Umožňuje vůbec povaha výrobní technologie a z toho plynoucí organizace práce zformování nějakých relativně stabilních malých skupin v sociologickém slova smyslu? Nejsou vztahy mezi lidmi ve výrobním procesu depersonalizovány již do té míry, že vznik spontánních, tzv. neformálních vztahů prostě není prakticky možný? Na tyto otázky, které by ovšem celou dichotomii znehodnocovaly jako historickou antikvitu, lze stěží dát odpověď od zeleného stolu. Ti, kteří se „rozdobenou prací“ znepokojují, její dopad na mezilidské vztahy ve výrobním procesu ani empiricky, ani teoreticky nezhodnotilí. Zdá se však, že soubor nepříznivých sociálně psychologických důsledků „rozdrobené práce“ se nedá redukovat pouze na ztrátu kontaktu výrobce s finálním výrobkem, protože rozdrobená práce je nejenom atomizací finálního výrobku, ale i atomizací soustavy mezilidských vztahů, snad dokonce její destrukcí. Některé i u nás provedené výzkumy totiž signalizují, že v některých automatizovaných provozech dochází ke spoutání člověka s technickým zařízením a k jeho odpoutání od původního pracovního kolektivu. Tyto (kvantitativně prozatím ještě jistě nikoliv převládající) procesy by ovšem podstatně narušily jednoduchou dichotomickou představu dvou úrovní sociálního systému podniku tak, jak je konceptuálně vyjádřena kategoriemi formální organizace a neformální struktury.

Naše dosavadní spíše teoretická než empirická analýza dichotomie naznačuje snad dostatečně přesvědčivě, že pro její prosté odmítání není dostatek nosných argumentů. Skeptické postoje a negativní hodnocení dichotomie však naznačují určité meze její použitelnosti:

1. Dichotomie postihuje pouze jednu stránku (v kapitalistických podnicích nikoliv určující) sociálního systému podniku. Analýza formálních

структур musí být provázena zevrubnou a konkrétní analýzou jejich sociálně třídní determinace.

2. Vzájemné vztahy mezi oběma strukturami mají v obou společenských systémech významně odlišné charakteristiky, které lze nejlépe vyjádřit pomocí kategorie zájmu. Ani v socialistických podmínkách není ovšem vztah mezi formální organizací, kterou lze chápat jako reprezentanta celospolečenských a podnikových zájmů, a neformální strukturou bezkonfliktní. Za určitých okolností se mohou z hlediska podniku některé paralelně fungující struktury stát reprezentanty celospolečenského zájmu (například stranické organizace) proti úzce lokálním či resortním zájmům, jež vyjadřuje hospodářské vedení podniku. Neformální struktury mohou být – a opět v závislosti na zcela konkrétních podmínkách – nositeli jak progresivních (například brigády socialistické práce), tak retardačních (kliky) tendencí.

3. Pojem neformální struktury nesmí být chápán jako „reziduální“ kategorie, do níž se mechanicky zahrnuje všechno, co není formálně nějak fixováno či předepsáno. Právě proto je třeba neformálním strukturám věnovat samostatnou detailnější pozornost.

Прения насчет формальной и неформальной структуры промышленного предприятия

Резюме

Целью информации является обсуждение возможности применения классической дихотомии формальной и неформальной организации для марксистского анализа промышленного предприятия. По этой причине автор анализирует немарксистские концепции авторов Н. Шельского, Р. Дубина, Р. Майнц, Р. Дарендорфа и др. и марксистских авторов И. Коларжа, А. Сарапаты, К. Доктора, А. Матейки и др. Он критически отзываясь тоже о некоторых своих собственных концепциях, сформулированных в половине шестидесятых годов. На основании анализа литературы он приходит к заключению, что возможно выделить три основных типа понимания соотношения между формальной организацией и неформальной структурой: 1. идеал-типичного понимания, в котором формальная организация воспринимается как идеальный тип оптимально действующей системы и неформальная структура – как релятивно самостоятельная параллельно возникшая компонента системы, выполняющая относительно ее прежде всего интервенционную функцию (модифицирует, изменяет ее плановый, оптимальный ход); 2. реалистическое понимание, в котором формальная организация понимается как совокупность предписаний, определяющих поведение своих членов, которое тем, что они объединяются в неформальные структуры на эту организацию оказывают обратное влияние своим субинституциональным поведением; 3. взаимодейственное понимание, в котором формальная организация понимается как совокупность инструментальных отношений, подчиненных организационным целям и неформальная структура как совокупность интимно личных отношений. Эти три

отличные концепции дихотомии формальной организации и неформальной структуры потом имеют различные последствия и что касается предложений практических рекомендаций. Автор далее изучает, насколько в дихотомии реально соблюдается социальная действительность и в какой степени деформируется. На основании анализа марксистской литературы он приходит к заключению, что в течение дискуссии к теме появились заметно различные, даже прямо противоречивые концепции, главным образом концепции универсальной применимости дихотомии как для анализа капиталистического, так и социалистического предприятия и концепции абсолютной неприменимости. Автор приходит к мнению, что дихотомия является опорной понятийной конструкцией, которая, однако, может быть применима в рамках марксистской социологии лишь со следующими ограничениями: 1. дихотомия отражает лишь одну сторону социальной системы предприятия: анализ формальных структур должен быть пополнен конкретным анализом их социально-классовой детерминации; 2. в капиталистической и социалистической системах обе структуры (формальная и неформальная) имеют различные характеристики. Это различие лучше всего выразить посредством категории интереса. Однако ни в социалистических предприятиях не существует полное тождество интересов, так что в зависимости от конкретных условий могут появляться разногласия между требованиями формальной организации и интересами некоторых групп рабочих; 3. понятие неформальной структуры нельзя понимать как остаточную категорию, включающую механически все, что нельзя формально предписать или фиксировать. Поэтому понятие неформальной структуры должно подчиниться систематическому теоретическому анализу и эмпирическому изучению.

Controversies about the Formal and Informal Structure of Industrial Enterprises

S u m m a r y

The purpose of this article is to consider the possibilities of using the classical dichotomy of formal and informal organization for a Marxist analysis of an industrial enterprise. The author therefore analyzes the non-Marxist conceptions of H. Schelsky, R. Dubin, Renate Mayntz, R. Dahrendorf and others, and Marxist authors J. Kolář, A. Satrapa, K. Doktór, A. Matejek, etc. He is also critical of some of his own conceptions formulated in the mid-sixties. On the basis of analyzing written on this subject he arrives at the conclusion that conceptions of the relation between a formal organization and informal structure can be divided into three basic types: 1. the ideal typical conception in which the formal organization is conceived as an ideal type (model) of an optimum functioning system and an informal structure as a relatively independent component of the system, which arose along parallel lines, and which fulfils an interventional function to that system (modifies, changes its planned optimum course); 2. a realistic conception in which the formal organization is understood as a set of regulations determining the behaviour of its members, who by the fact that they are grouped in non-formal structures of this organization are influential, in turn, through their sub-institutional behaviour; 3. the interaction concept in which the formal organization is understood as an ensemble of instrumental relations subordinated to the attainment of organizational goals, and the non-formal structure as an ensemble of relations that are intimately personal. These three different conceptions of the dichotomy of a formal organization and informal structure then have differing results even as regards proposals for practical recommendations. The

author then examines to what extent social reality in this dichotomy is realistically reflected and to what extent it is deformed.

On the basis of an analysis of Marxist literature the author comes to the conclusion that in discussion on this subject there appeared distinctly varying, and one might almost say contradictory, conceptions, mainly that of the universal usefulness of the dichotomy both for an analysis of the capitalist and the socialist enterprise on the one hand, and the conceptions of its absolute non-usefulness on the other hand. The author inclines to the view that the dichotomy in principle is a valid conceptual construction but one which can be used in the frame Marxist sociology only with the following limitations: 1. The dichotomy covers only one aspect of the social system – the enterprise: an analysis of the formal structures must be supplemented by a concrete analysis of their social class determination. 2. In the capitalist and socialist system both structures (formal and informal) have different characteristics. This difference can best be expressed by the category of interest. But not even in socialist enterprises does there exist complete interest identity, so that under concrete conditions antagonisms can occur between the demands of a formal organization and the interests of certain groups of workers. 3. The concept of an informal structure must not be understood as a residual category into which everything that is not formally prescribed or fixed is mechanically included. Therefore the concept of an informal structure must be subject to a systematic theoretical analysis and empirical study.