

Pohledy na povahu organizací

Dagmar Svobodová

Obsah

- Pohledy na povahu organizací
- Nové pohledy na povahu organizací
(čtyři fáze dysfunkce)
- Byrokracie v kostce
- Alternativa k byrokracii
- Zablokovaná společnost

Pohledy na povahu organizací

Tři organizační paradigmatata:

- **Racionální systém:** organizace jako racionálně zkonstruovaný systém
- **Přirozený systém:** organizace jako přirozeně vzniklý a rozvíjející se systém
- **Otevřený systém:** organizace jako otevřený systém vůči svému prostředí

Nové pohledy na povahu organizací (fenomén byrokracie)

- **Michel Crozier** představuje ve své práci pojem „**Byrokratický fenomén**“.
- Toto označení rezervuje Crozier pro zjevné maladaptace (nepřizpůsobení novým životním podmínkám), které jsou podle jeho názoru nutným doprovodným jevem fungování formálních organizací.
- Jedná se o **Mertonovy dysfunkce**.

Nové pohledy na formu byrokracie

- Crozier zde navazuje na kritiku weberovské ideje racionálně fungující byrokracie.
- Hlavním problémem veškeré sociologie organizace je podle Croziera prostý fakt, že každá kooperace činností většího počtu lidí vyžaduje docílení nezbytné míry konformity ze strany všech zúčastněných, tedy i těch, kdo z koordinace profitují nejméně a pro dosažení stanoveného cíle je nezbytné, aby všichni stejně respektovali pravidla, jež organizace zadává.

Crozier analyzuje **mechanismus organizačních dysfunkcí**

- Byrokratický systém je systémem, který ztratil schopnost korigovat své fungování na základě informací o svých omylech (lpí na dodržování často i nefunkčních pravidel).
-
- Neosobnost pravidel a centralizace rozhodování vedou k nastoupení **bludného kruhu** byrokratických dysfunkcí.

Dysfunkce se vyznačují čtyřmi fázemi

- 1) Bludný kruh byrokracie
- 2) Novost Crozierova přístupu
- 3) Crozierovo pojetí byrokratické osobnosti
- 4) Problém změny byrokratické organizace

1) Bludný kruh byrokracie

- Čím více situací je v organizaci upravováno pomocí **neosobních pravidel**, tím více moci paradoxně ztrácejí nadřízení nad svými podřízenými.
- Každý člen je tak chráněn před libovůlí svých nadřízených i před tlakou svých podřízených. Na druhou stranu je však těmito pravidly od druhých také izolován.
- Existence neosobních pravidel a hierarchického uspořádání způsobují, že jediná neformální skupina, která může vykonávat tlak na každého člena organizace, je skupina jemu rovných.

Byrokratický ritualismus

- Je významným prvkem skupinové strategie.
- Dovoluje skupině se utvrzovat ve své výjimečnosti a posiluje solidaritu mezi členy skupiny.
- Fungování organizace obsahuje řadu **zdrojů nejistoty**, tzn. místa, v nichž je zapotřebí samostatně rozhodovat.
- Skupiny kontrolující některých ze zdrojů nejistoty jsou mocensky zvýhodněny.

2) Novost Crozierova přístupu

- Východiskem analýzy bludného kruhu byly Mertonovy a Gouldnerovy závěry, avšak Crozier zdůraznil, nakolik jsou dysfunkčnosti byrokratické organizaci dovedně využívány jejich členy.
- Crozier vidí v rituálním chování promyšlenou taktiku aktérů k dosažení svých cílů.

3) Crozierovo pojetí byrokratické osobnosti

- Přehodnocení obrazu řadového člena byrokratické organizace.
- Namísto pasivního zaměstnance nastupuje poměrně agresivní aktér disponující svou vlastní strategií, který se snaží za všech okolností vytěžit ze situací maximum pro sebe bez ohledu na cíle a zájmy anonymní organizace.

4) Problém změny byrokratické organizace

- Byr. systém se začíná orientovat na problémy změny, teprve když jsou dysfunkce již značné. Jakmile je o provedení nutných změn rozhodnuto, postupuje byr. organizace následovně:
 - 1) Každá změna se uskutečňuje zásadně směrem odshora dolů.
 - 2) Každé přijaté opatření se týká všech částí organizace, tedy i těch, které nebyly dysfunkcí příliš zasaženy.
 - 3) Nařízení ohledně náprav posilují centralizaci, neboť ve své univerzálnosti ničí lokální zvláštnosti.

Byrokracie

- Jako byrokracie je označována systematická administrativní činnost, pro níž je charakteristické hierarchické uspořádání, specializace funkcí, objektivní předpoklady pro výkon správy a činnost podle pevných pravidel.
- Pojem poprvé použil v roce 1745 **Vincent de Gournay**, vznikl jako složenina slov francouzského *bureau* (úřad, psací stůl) a řeckého *kratein* (vládnout).

Alternativa k byrokracii - klady a zápory

- Moderní společnost využívá formálních organizací ke koordinaci aktivit velkého množství lidí v nejrůznějších oblastech činnosti.
- Výsledky inovací na poli organizačním shrnul přehlednou formou americký sociolog **Joyce Rothschild - Whitt**.

Alternativní organizace se liší od organizací formálně byrokratických v řadě podstatných rysů

- 1) Charakter moci
- 2) Povaha pravidel
- 3) Sociální kontrola
- 4) Sociální vztahy
- 5) Rekrutace (pocházet) členů a jejich kariéra
- 6) Způsob motivace
- 7) Sociální rozvrstvení
- 8) Horizontální diferenciacie (odlišení)

Zablokovaná společnost

- Termín "zablokovaná společnost" je sociologický termín se kterým přišel **Michel Crozier** už roku 1970.
- Jeho pojem se týká obecně byrokratických organizací.
- Je to model "**institucionalizované ne-komunikace**", díky kterému se všichni zúčastnění úředníci (od ministerstva až po obecní úřad) zbavují odpovědnosti za chybná rozhodnutí.

Crozier vyčleňuje **dva hlavní znaky** byrokratické správy

- 1) Jde vždy o systém extrémně centralizovaný.
Nejvyšší moc je soustavně paralyzována nedostatkem pravdivých informací a živých kontaktů se skutečnou realitou.
- 2) Tento systém je zároveň značně hierarchizovaný.
Komunikace mezi kategoriemi je špatná.

Zablokovaná administrativa se vyznačuje metodou rozhodování, která je založena na špatné komunikaci.

Hierarchickou strukturu si lze představit v podobě tří nad sebou umístěných vrstev

- a) vrstvy zaměstnanců
- b) vrstvy podřízených kádrů (skupina osob tvořící základ celku)
- c) vrstvy řídicích pracovníků

- Řídicí pracovníci jsou závislí na informacích, které jim poskytují střední kádry. Ti je však ve svých zprávách klamou, protože při celkovém nedostatku zdrojů mají přirozený zájem zajistit co nejvíce zdrojů právě pro své oddělení.

Hierarchická struktura byrokracie

- Všichni zúčastnění preferují zablokovanost, která je všechny zbavuje nutnosti riskovat a nést zodpovědnost. Jde o model dokonalé institucionalizované ne-komunikace.
- Řídící pracovníci tuší, že nejsou schopni přinutit své podřízené k poskytování pravdivějších informací, proto se snaží ve svém rozhodování co nejvíce abstrahovat a přidržují se pouze obsahově prázdných formálních předpisů.