

váním řídících pracovníků nebo manipulativními manažerskými technikami (viz Mannheim 1974).

**Druhá strategie** spočívá v přeměně analytických problémů v politické. K tomu dochází tehdy, když vedení organizace upevňuje mocenskou kontroli odborníků, kteří se sice nacházejí na nižších stupních organizační hierarchie, ale disponují většími znalostmi. Podle zásad racionality by se rozhodnutí měla přijímat tam, kde je nejlepší informovanost, což platí i pro řešení konfliktů (viz Burns, Stalker 1961), všeobecně jsou však přijímána těmi, kdo mají moc.

### **Věda a technika**

Byrokratická organizace působící ve stabilním prostředí se umí dobře vypořádat s jednoduchými úkoly. Poslušnost, která je jejím konstitutivním rysem, napomáhá její efektivitě. Když však nastává tlak na zavádění inovací (které si v současnosti vynucují procesy vědecko-technické revoluce), stávají se strategickými skupinami nositelé odborných znalostí – profesionální odborníci –, jejichž znalostí by bylo třeba nálezitě využít. Je ale známo, že byrokratická organizace, která očekává poslušnost a disponuje sankcemi vůči nonkonformistům, toto nebere v úvahu. Weber a Taylor byli tedy velkými optimisty, když předpokládali, že kompetence a poslušnost tvoří spojitě prvky vertikální struktury byrokratické organizace. Tak tomu není.

V důsledku vědecko-technického pokroku vzniká čím dál víc vědecko-výzkumných organizací, které se musí vyznačovat organizačními strukturami spíše plošnými než hierarchickými, což by nahrávalo odborné iniciativě zdola. Hierarchické organizační uspořádání bylo jevem spojeným s průmyslovým rozvojem, v němž byly vzorce myšlení a jednání určovány praktickými problémy, například malou kvalifikací pracovní síly. Využívání hierarchických organizačních struktur jako prostředků zkosnatělého racionalismu, které bylo logickým doplnkem průmyslové společnosti, se v informační společnosti, v níž převládá logika vědeckého, technologického a organizačního pokroku a která předpokládá existenci profesního étosu, stalo dysfunkčním. V těchto podmínkách je nutno nálezitě využívat samoregulační systémy – trž, demokracii, vládu zákona, morální normy. O tomto tématu psali teoretici postindustriální společnosti na Západě, například **Daniel Bell** (viz 1973) a **Alain Touraine** (viz 1971), i v bývalých socialistických zemích, například **Radovan Richta** (viz 1969).

### **4. Instituce a organizace**

Douglas C. North ve své přednášce při udělení Nobelovy ceny prohlásil:

„Institucionální vývoj ekonomik je utvářen vzájemným působením mezi institucemi a organizacemi. Pokud instituce představují pravidla hry, organizace a podnikatelé jsou hráči.“ (1994: 757)

Instituce definoval North následovně:

„Instituce jsou lidmi vytvořená omezení, která vnáší do lidského jednání strukturu. Skládají se z formálních omezení (pravidla, zákony, statuty), neformálních omezení (normy chování, zvyklosti a pravidla jednání uplatňovaná samotnými jednotlivci) a způsobů zajišťování jejich dodržování. Ve svém souhrnu vymezují strukturu stimulů jednotlivých společností a především ekonomik.“ (Tamtéž: 755.)

Philip Selznik zase napsal, že

„institucionalizovat, to znamená přisoudit hodnotu (...) úkoľu, který má být vykonán“ (1992: 233).

Tato tvrzení nám říkají, že formální organizace, které jsou utvářeny podle mechanického modelu, jsou jedinými nástroji k dosažení cílů, jež jsou stanoveny shora, zatímco instituce mají základy v hodnotách, morální angažovanosti a loajlnosti, které zabezpečují fungování institucí jako samoregulačních mechanismů. Instituci je možno pojmát jako nezávislou proměnnou. Její znalost postačuje k tomu, abychom mohli předvídat lidské jednání, jako by šlo o průběh známého obřadu.

Vytvoření formálních organizačních můžeme považovat za první, formální fázi. Ta se musí doplnit fází druhou, jež má normativní, společensko-kulturní povahu a která má zajistit, aby se formální cíle staly prvky společné sdílených hodnot a norem jednání. Užití formálních organizačních sdílených funkcí regulují sankce v podobě trestů a odměn, je tímto způsobem prostoupena společenskou emocionalitou, což znamená, že v instituci je místo například i pro kategorie dobra a zla. V této druhé fázi docházejí lidé k přesvědčení, že formální jednání je žádoucí a podporuje sjednocení lidí v zájmu dosažení společného dobra. To zabezpečuje stabilizaci a integraci společnosti. K popisu fungování organizace se užívají taková adjektiva jako odpovědné, legitimní, sociálně spravedlivé atd.

Tyto úvahy patří ke kanonu sociologického myšlení. Sociologie coby vědecká disciplína byva definována jako věda o institucích. Uvedme si například slova Emila Durkheima (2002: 460):

„Neexistuje žádná společnost, jež by necítila potřebu pravidelně udržovat a upevňovat kolektivní pocity a ideje utvářející její jednotu a osobitost.“

Normativní systémy vytvářejí společenské fakty, které pak nutí lidi k určitému, například náboženskému chování.

K tomuto stavu se nedospívá snadno. Lidé se jen neradi podřizují vnějším pravidlům; a pravidla musí nejdříve internalizovat a začít pokládat za vlastní. Jde o právní akty, politická rozhodnutí, administrativní opatření místní správy, základní ústavu (konstituci) atd. Ty znamenají omezení, která nemusí být vždy v souladu s našimi zájmy. Aby byla naděje, že budou pokládána za oprávněná, musí struktura omezení tvořit takový systém pobídek a zábran, v němž budou převažovat pobídky. Proces, v němž se vnější formální akty zvnějšují a přijímají za vlastní, je dlouhý a někdy trvá jednu nebo dvě generace i déle. Je to konsolidace systému: jde tu o krystalizaci pravidel až do podoby vzorce, který můžeme nazvat systémem. Ve vyzrálém systému jsou nová pravidla společensky a kulturně zakotvena, a omezení, která s sebou nesou, jsou tak legitimizována.

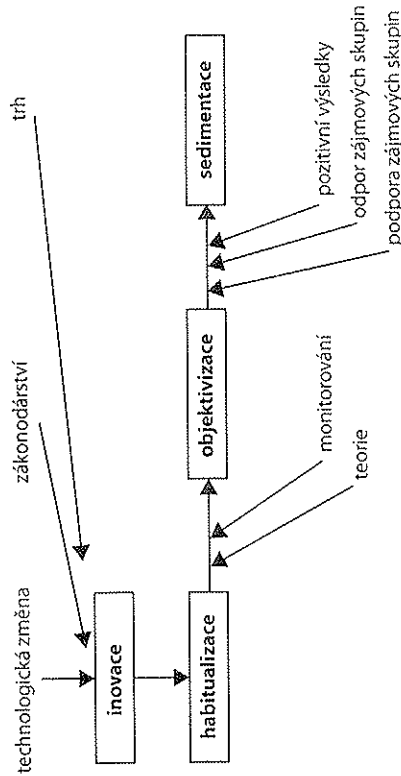
Organizace, které neprošly institucionální, postrádají ducha společnosti. Jsou neintegrovány nebo integrovány jen v malé míře. Zmíněné vzorce pravidel mohou být různé. Například novodobá západní civilizace se vyvíjela mj. z ducha odpovědného individualismu, který vyrostl na půdě křesťanského myšlení, ale také jako výraz nesouhlasu s praxí, která se tomuto myšlení zpronevěřila. Úlohu individualismu zdůrazňoval Max Weber (viz 1998a), když charakterizoval protestantský postoj jako faktor, který napomáhá rozvoji kapitalismu. Douglass C. North zase doložil, že absence podobných pravidel v katolickém Španělsku v XVI. a XVII. století způsobila, že po několik století neexistovala odpovídající institucionální matrice, která by zajistila hospodářský rozvoj zemí Latinské Ameriky (viz North, Thomas 1973; North 1981; North 1997; viz také 3. kap.).

Polsko se právě nachází ve fázi institucionální nových pravidel – pravidel trhu, politické demokracie a občanské společnosti. Žádná z těchto sfér není ještě dostatečně vyspělá (viz W. Morawski 1998b).

## 5. Obecný model procesu institucionální

Proces přeměny organizace v instituci můžeme považovat za pokročilý, pokud nastává sjednocení hodnot a zájmů. Toto sjednocení se objevuje tehdy, když nejde lidi a jejich hodnoty oddělit například od zásad tržní ekonomiky, politických principů a norem každodenního chování. Právě tehdy se lidé stávají nositeli inovací. Institucionální není nic jiného než forma přeměny inovací, včetně inovací organizačních, v opakující se činnosti.

Schéma 2.1 Prvky procesu institucionální



Zdroj: Tolbert, Zucker 1996: 182.

Tento proces zobrazuje Schéma 2.1. Schéma Pamily S. Tolbertové a Lynnea G. Zuckera tvoří následující prvky:

1. **Zdroje inovace** (technologická změna, zákonodárství, trh).
2. **Inovace**.
3. **Habituální**, čili vytváření nových struktur jako odpovědi na specifické problémy. Jde zejména o formalizaci nových struktur a procedur, přičemž inovací je už uvažování o nové struktuře jednání.
4. **Objektivizace**, čili jednání v rámci nových struktur a jeho pronikání do společnosti. Přeměna jednání ve struktury si neustále vyžaduje společenský konsensus mezi rozhodujícími činiteli, ať už jde o hodnoty nové struktury, nebo o přizpůsobení organizace novým strukturám. Tomu napomáhá organizační kontrola (pozorování, tzv. monitoring) a různé typy zdělovňování nových struktur (teorie).

5. **Sedimentace**, čili trvalé zakotvení nových struktur, jejich obecné přijetí akty v organizaci. Urychlit tento proces umožňuje nejen podpora, již novým strukturám věnují různé zájmové skupiny, ale i překonávání odporu jiných zájmových skupin. V tomto směru však má největší vliv, přinese-li působení nových struktur bezprostředně pozitivní výsledky.

## 6. Příklad institucionální pilíře. Profesionalizace

W. Richard Scott popisuje v knize *Institute a organizace* (viz 1995) proces institucionální profese organizace. Odborníci v dané profesi upevňují v procesu institucionální profese svoji moc díky tomu, že mají zvláštní kvalifikaci. Scott to nazývá kognitivní kontrolou. K celkovému obrazu institucionální profese je však vedle pilíře kognitivní kontroly nutno dodat také dva jiné: regulační a normativní. Institucionální profese tedy stojí na třech pilířích (viz Tabulka 2.1):

- Pilíř regulační** tvoří mechanismus přinucení, který je znám z mechanického modelu organizace. Jde například o vynucené dodržování předpisů nebo o moc využívající za účelem ukázněvání členů organizace právních sankcí.
- Pilíř normativní** je tvořen hodnotami. Předpokládá se, že lidé budou konformní vůči určitým hodnotám, poněvadž je k tomu vedou morální důvody.
- Pilíř kognitivní** tvoří kvalifikace, profesní čest, čili všeobecně uznávané koncepte, teorie atd.

Tabulka 2.1 Tři pilíře instituce

Charakteristiky	Pilíř		kognitivní kvalifikace
	regulační	normativní	
Základ podřízenosti:	omezení, co je povoleno, co je zakázáno	práva a povinnosti, společenské závazky	
Mechanismy:	přinucení	normativní odvolání se na hodnoty	napodobování, následování
Logika:	instrumentálnosti	vhodnosti	profesní cti
Ukazatele:	předpisy, zákony, sankce	potvrzení (diplomy), pověření	všeobecnost, izomorfismus (shoda)
Základ legitimizace (pravomocí):	právní sankce	zdůvodnění, morální důvody	kulturní potvrzení, koncepční správnost

Zdroj: Scott 1995: 35.

Mechanismy institucionální profese můžeme charakterizovat rovněž pomocí takových pojmů, jako je „kultura“, „společenská struktura“ a „zvykový řád“ (viz Tabulka 2.2).

Tabulka 2.2 Institucionální pilíře a jejich nositelé

Charakteristiky	Pilíř		kognitivní
	regulační	normativní	
Kultura:	předpisy, zákony	hodnoty, očekávání	kategorie, typifikace
Společenská struktura:	systemy řízení a vlády	režimy, systémy autority	strukturální izomorfismus, identičnost
Zvykový řád:	protokoly, standardní procedury	konformismus, dodržování povinností	scénáře, programy jednání

Zdroj: Scott 1995: 52.

Pro nás je nejzajímavější ekonomická organizace, měli bychom se tedy pozastavit nad myšlenkou profesionalizace manažerů. Tato profesionalizace předpokládá, že si osvojují étos, který se bude – jak se lze domnívat – lišit od étosu kapitalisty. Zatímco kapitalisté mají na mysli jen vlastní zájmy, manažeré berou v úvahu svou společnost, tzn. že jejich étos není étosem elit nebo jakýchkoli novodobých mandarínů. V práci Johna K. Galbraitha (viz 1967) nabývá tento názor podobu teze o vzniku technostruktury, elity nového druhu, jejíž moc není dána původem (jako ve feudalismu) ani majetkem (jako v kapitalismu), ale věděním. V této předstávě nejsou manažeré cynickými uchvatiteli moci, tedy novou manažerskou třídou, jak tvrdil James Burnham (viz 1958), ale napomáhají přeměně organizací v instituce.

Předpokládáme, že odborníci jsou skupinou lidí, kteří plní rozmanité funkce v souladu s pravidly, která jsou konstruována tak, aby zabezpečovala nejen standardní ochranu zájmů členů organizace, ale také lepší služby veřejnosti (viz Haskell 1997). Je možno se domnívat, že manažeré podmínky této definice splňují (viz Kozmínski 1998), ale mohou rovněž vyvstat vážné pochybnosti. Opravdu se zbavili všeho, co je spojovalo s kapitalisty? Opravdu vytvořili novou třídu?

Je historický fakt, že odborníci v určité profesi (tedy také manažeré?) byli vůči podnikatelům v opozici. Reprezentovali jinou logiku jednání a myšlení. Jako novou aristokracii, jako někoho, kdo stojí morálně výše než podnikatelé, popisoval odborníky nejen křesťanský socialista Richard H. Tawney, ale také Thorstein Veblen, Émile Durkheim a mnoho jiných. Naděje s tím spojené měly jisté zdůvodnění a vždy se opíraly o dlouhou historii profese, která sahala až do feudálních dob. Sdružení odborníků vznikala podle vzoru gild a v této podobě byla dlouho funkční. Mnoho známek však ukazuje na to, že tato aristokracie (specialisté) od poloviny sedmdesátých let XX. století zaniká, protože opět začíná triumfovát liberální kapitalismus a stát vyklízí pole například i v oblasti zdravotnictví a osvěty.

Elliot A. Krause věnoval empirickému zdůvodnění tohoto dojmu knihu *Zánik gild* (viz 1996). Najdeme v ní popis zániku novodobých gildů nebo cechů, tedy profesních sdružení lékařů, právníků, učitelů. Některé z nich existují už dlouho, například ve Florencii vznikl cech lékařů v roce 1293. Ničení novodobých gildů kapitalismem započalo na konci XIX. století v důsledku změn ve výrobních procesech – práce se rutinizovala například díky zavádění pásové výroby –, v nichž hráli velkou roli inženýři, jako byl například Taylor. Poznamenejme na okraj: Krause váhá, zda má inženýry zařadit mezi profesní odborníky, protože nikdy netvořili samostatnou skupinu a nacházeli se na středních příčkách kapitalistické mocenské hierarchie. Podle jeho mínění (jež nesdílím) neměli ani širší vizi své role. To však není adekvátní hodnocení lidí jako Taylor, který takovou vizi úspěšně vytvářel (viz W. Morawski 1970).

V současnosti tedy zanikají, nebo jsou dokonce ničeny poslední samosprávné profesní korporace – učitelů, lékařů nebo právníků. Pokud jde o profesory, uměli si udržet své pozice jediné ve zpolitizované Itálii, kde se akademická oligarchie propojila s oligarchií státní. Ve zbývajících zemích, které Krause zkoumal (Francie, Německo, USA, Velká Británie), univerzity stále více připomínají soukromé podniky orientující se na zvyšování zisku. Podobně je tomu s nemocnicemi. Nemocnici neřídí lékaři, ale stále častěji manažer-ředitel, a to, že je někdy také lékařem, je podružná věc. Také na ostatních vysokých školách hrají samosprávné korporace vědců a odborníků čím dál menší roli. Stále větší slovo mají administrativní pracovníci, kterými mohou být i profesori, ale to ani zde není podstatné.

A jak to vypadá z perspektivy manažera jako profesního odborníka? Je nutno souhlasit se závěry Andrzeje K. Koźmińskiego (viz 1998), že manažeri tvoří nesmírně stratifikovanou vrstvu. Vnitřní rozdíly jsou v ní tak velké, že nelze hovořit o společných vlastnostech této vrstvy jako celku. Zamysleme se nad následujícím faktem: v osmdesátých a devadesátých letech XX. století se poprvé v dějinách USA snížila životní úroveň středních vrstev. Rozpětí mezi výdělky manažerů a rozdílnost mezi výdělky manažerů a výdělky jiných pracovníků nejenže vzrostly, ale staly se naprosto nezdůvodnitelnými. Jak si vysvětlit, že v roce 1990 dostal předseda společnosti United Airlines 127krát více, než činil nástupní plat letušky, přestože zisky firmy klesaly (viz Hampten-Turner, Trompenaars 1998: 59)? Argument, že logika trhu nutí k vytváření nerovnosti, protože racionalita alokace navrhuje nutnost více platit ty, kteří se více přičinují o úspěch celku (což musí vést k funkčním nerovnostem), tu není přesvědčivý. Tyto rozdíly v odstupňování společnosti mohou být sice korigovány logikou redistribučního státu, ale ta je hodnocena nejednoznačně. Jde tu prostě o moc jedněch nad druhými, o to, že v téměř celém

světě vládnou byrokratické elity (a elity vůbec). Výjimkou je, jak uvádí Peter F. Drucker (viz 1998), zaoceánský Západ: Nový Zéland, Austrálie, Kanada. Téměř na celém světě panuje přesvědčení, že bez vládnoucích elit by nastala dezintegrace společnosti. Proto si elity udržují moc navzdory prokázané nekompetenci a skandálům, do nichž se nejdnou zaplétají. Drucker například píše, že Konrad Adenauer bránil státní administrativu před denacifikací. Vysvětluje to tím, že v mnoha zemích, například v Japonsku, je společnost důležitější než ekonomika a ukazuje se, že společnosti vládu elit akceptují. V některých zemích má elita charakter státní byrokracie (např. v Japonsku), v jiných jde o elitu obecně (např. elitu ekonomickou).

Pokud jde o to, že vládnou elity (včetně manažerských elit), pravděpodobně nevytvářejí větší pochybnosti. Liberální demokracie je zprostředkovanou demokracií, již se říká zastupitelská a jež zajišťuje vládu konkurenčních elit. Jak říká Joseph A. Schumpeter (2004: 303):

„...demokracie neznamená a nemůže znamenat vládu lidu v žádném významu termínů „lid“ a „vláda“. Demokracie znamená jen to, že lidé mají možnost, aby buď přijali, nebo odmítli ty, kdo jim budou vládnout. (...) demokracie je vládou politiků.“

Elitistická demokracie je praxí všech demokratických zemí (referendum jako forma přímé demokracie je stále vzácností).

Do tohoto politického systému dokonale zapadají manažerové jako rozrůzněná společenská vrstva-profese. Její velká část se účastní vlády elit, která je v současnosti ve světě nejčastější formou demokracie. Někteří teoretikové se domnívají, že ekonomický systém je demokratičtější než politický. Tento optimistický pohled je však těžké sdílet, i když požadavky, aby tomu tak bylo, se objevují už dlouho (viz Dahl 1985). Podle mého názoru je demokracie v ekonomice stále méně než v politice, a to v důsledku logiky trhu. Existuje ale možnost jiné interpretace skutečnosti: v ekonomice je třeba rozhodnutí přijímat neustále, kdežto v politice jen v době voleb (např. jednou za čtyři roky). Aby si vydobyl uznání klientů nebo pracovníků, musí manažerů vyvíjet stále větší úsilí. Tlak, který je na ně vyvíjen, je stále bezprostřednější. Změnilo to podstatu podnikání? Domnívám se, že i nadále přetrvává logika trhu a udržuje se jistá úroveň pasivity klientů a pracovníků (viz Hirschman 1995). Ani manažerů se nezřekli logiky trhu například ve prospěch logiky samosprávného profesního společenství. Podnik je pořád podnikem, i když jím není dříve.

## 7. Starý a nový institucionálníismus

To, že se sociologie zabývá institucemi, patří k tradici, a dokonce – jak jsem už řekl – k definici tohoto oboru. V ekonomických vědách je tomu jinak. V ekonomii se začal institucionálníismus, nyní charakterizovaný jako starý institucionálníismus, utvářet teprve od konce XIX. století (viz Landreth, Co-lander 1998: 463–516). Jeho teoretiky byli **Gustav von Schmoller**, **Thorstein Veblen**, **Wesley C. Mitchell** a **John R. Commons**. Všem jim byla blízká myšlenka, že ekonomická aktivita je částí společensko-kulturního života, který získává svou podobu v dlouhém historickém vývoji. Obraceli pozornost k tomu, že konkrétní chování ekonomické jednotky je zakotveno ve společenském a kulturním prostředí (např. Veblen psal o procesech kauzální kumulativnosti ve vztahu k adaptabilitě, donucení, působení vnějšího prostředí na firmu). V oblíbené také biologické analogie, které se uplatňují i dnes (např. zvyky a jiné instituce bývají srovnávány s geny, viz Nelson 1994). Právě k této tradici patří takové pojmy jako „selektce“, „mutace“ a „evoluce“ (viz Nelson, Winter 1982).

Jak v sociologii, tak v ekonomii prošel institucionálníismus určitým vývojem. Dnes se rozvíjí nový institucionálníismus, který je pokládán přímo za módní analytický směr (viz Chmielewski 1995). Tento nový institucionálníismus bych chtěl přiblížit dvěma způsoby: v kontextu analýzy organizace, v níž má výrazně sociologický charakter, a v kontextu analýzy ekonomické, prostřednictvím teorie transakčních nákladů, v níž sice sociologický aspekt není výrazný, ale je přítomen také.

**1. Institucionálníismus a sociologická analýza organizace.** Problém spočívá v otázce, jakým způsobem utvářejí obecně sdílené hodnoty a pravidla hry, čili společensko-kulturní faktory, svět organizace. Jde o to, že omezení jednání lidí i celého řádu organizace vyplývající z těchto faktorů mohou přispívat k efektivnosti (např. zabránit nepředvídaným dysfunkcím v organizaci) daleko více než vysoce formální metody, které předpokládá regulace pomocí předpisů, trestů a odměn atd. v rámci mechanického modelu organizace.

Institucionálníismus je tedy skeptický vůči vysoce racionálnímu modelu, který převládal v analýze organizace od konce XIX. do poloviny XX. století. Tento skepticizmus vyplývá z přesvědčení, že formální jednání je vždy zakotveno ve společensko-kulturním prostředí. Chování lidí je sice možno měnit pomocí formálních metod – podepřených právními nebo ekonomickými sankcemi –, přitom je však nutno počítat s nepředvídatelnými důsledky. V otázce, jak zohlednit tento společensko-kulturní kontext, se ale institucionálníisté rozcházejí.

Na rozdíl mezi starým a novým institucionálním přístupem poukazují **Paul J. DiMaggio** a **Walter W. Powell** (viz Tabulka 2.3).

Z hlediska jak starého, tak nového institucionálního je organizace něčím více než sumou jednání jednotlivců, jak to obecně pojímá ekonomické myšlení (metodologický individualismus). Neméně důležité jsou však rozdíly v jejich chápání individualismu. Starý institucionálníismus předpokládá, že v organizaci dochází k slučování zájmů a následně ke konfliktům skupinových zájmů – konfliktům, jimž je těžko zabránit (nazývá je neočekávanými důsledky). Nový institucionálníismus „sníží obvyklý význam konfliktu zájmů“ a zdůrazňuje, že „převážná část jednání lidí je nereflexivní, rutinní a přirozená“ (DiMaggio, Powell 1991a: 12, 14).

Tabulka 2.3 Starý a nový institucionálníismus

Charakteristiky	Starý institucionálníismus	Nový institucionálníismus
Konflikt zájmů:	ústřední	okrajový
Zdroj setrvačnosti:	nabytá práva	požadavek legitimizace
Strukturální otázka:	neformální struktura	symbolická role formální struktury
Zakotvení organizace:	v lokálním společenství	v sektoru, ve společnosti
Povaha zakotvení:	koopťace	konstitutivní zakotvení
Místo institucionální organizace:	organizace	společnost nebo nějaká oblast společnosti
Dynamika organizace:	změna	stálost
Podstata kritiky utilitarismu:	teorie agregace zájmů	teorie jednání
Důkaz kritiky:	neočekávané důsledky	nereflektované jednání
Forma poznání:	hodnoty, normy, postoje	zvyky, schémata, klasifikace
Psychologie:	socializace	kompetence
Kognitivní báze:	angažovanost	praxe
Cíle:	přemístění	nejasné
Program:	vhodnost politiky	uvykání

Zdroj: DiMaggio, Powell 1991a: 13.

**2. Institucionálníismus a ekonomická analýza organizace.** Zde čerpám z koncepce **Olivera E. Williamsona**, již i on sám považuje za institucionální přístup (viz 1994; 1998). Podle některých vykladačů má blízko k přístupu neoklasickému – například **Geoffrey M. Hodgson** (viz 1994: 70) tvrdí, že ve **Williamsonově** teorii se klade velký důraz na atomismus a individualismus. Můj názor je podobný. Ale i když **Williamson** přikládá strategický význam dimenzi jedince, domnívám se, že ve větší míře než typičtí ekonomové z neo-

klasičké školy doceňují i roli institucionálního prostředí podniků, tedy vnějších podmínek a pravidel ovlivňujících uzavírání smluv.

Williamson píše (1994: 85) o zvykových normách (oportunistumu) jako o normách, které mají v mechanismech řízení ekonomické organizace strategický význam: „Studuj nejdrívě strukturální účinky prvního řádu, pak teprve přejdi ke zkoumání jednotlivosti druhého řádu (jimiž se zabývá marginalistická teorie).“ Marginalistickou charakteristiku staví tedy na druhé místo, kdežto neoklasická ekonomie na místo první.

Zajímavé je, že Williamson potvrzuje tezi Oskara Langeho z roku 1938, že neschopnost státní byrokracie hrát důležitější roli než špatná alokace prostředků, a jak víme, alokační racionalita je neoklasicky považována za jádro ekonomické racionality. Williamson se konec konců nezabývá ani tak kapitalismem volného trhu, jako kapitalismem, v němž působí dobrovolná omezení zvyšující pravděpodobnost dosažení cílů: rozhodnutí na trhu neřídí tržní ceny, jak by to ráda viděla neoklasická teorie, ale firma se svou hierarchií: „Firma je mrtva, ať žije firma!“ (viz Alchian, Woodward 1997). To znamená, že firma je zakotvena institucionálně.

Obecné Williamsonovo schéma je jednoduché. Tvoří je tři stupně.

Na nejvyšším stupni, nazývaném strategický, je institucionální prostředí – politická, společenská a právní pravidla, která vymezují kontext, v němž ekonomická organizace působí.

Na středním stupni je ekonomická organizace (firma). Ta se vnějším prostředím přizpůsobuje třemi způsoby neboli mechanismy řízení:

1. prostřednictvím trhu, čili automaticky a spontánně na základě cenových signálů,
2. prostřednictvím hierarchie, čili kooperace, intencionálně (skrze byrokratickou organizaci),
3. hybridně, čili kombinovaným způsobem (mj. vytvářením vztahů důvěry).

Williamson se domnívá, že tržní mechanismus je efektivní, jsou-li cíle firm různě a výsledky jednání neisté. Když nejistota jednání přesáhne určitou míru a když vzroste potřeba sjednocení cílů, nastává nutnost odvolat se k hierarchii, protože právě ona může tuto nejistotu zmenšit. Pokud nejistota jednání ještě více stoupne, pak už ani trh, ani hierarchie nemohou zaručit, aby úsilí pracovníků směřovalo k dosažení cílů organizace. Tehdy nezbude nic jiného, než se uchýlit k mnoha řešením, která Williamson nazývá hybridními. Jsou to řešení síťová nebo klanová, v nichž dochází k sloučení moci a hodnot. To může přinést žádoucí efekt spolupráce. Za příklad mohou sloužit takové formy jako *joint ventures*, dlouhodobé smlouvy, licenční dohody (franzúza).

Tyto formy obsahují více pobídek a adaptačních možností než obvyklé administrativní řízení nebo atraktivnost na trhu (viz Ouchi 1993).

Na nejnižším stupni je jedinec. Williamson ho pojímá v duchu modifikovaného typu *homo oeconomicus* jako jedince oportunistického (vychytráckého), ale jednjícího jen s omezenou racionalitou.

Teorie transakčních nákladů vykládá evoluci mechanismů řízení. Nekončí u analýzy trhu, jehož nedostatky si je plně vědoma. Bere v úvahu omezenou racionalnost a oportunistismus jednatelů v organizacích a umožňuje se zaměřit nejen na ekonomickou efektivitu. Pomáhá však jiné způsoby snižování transakčních nákladů, například hledání vhodných strategií řízení.

V novém institucionalismu jsou společensko-ekonomické faktory spíše podceňovány. Pozornost, která je tu věnována sítím, ještě neznamená, že je rozpoznáno jejich společensko-kulturní zasazení. Hybridní řešení se objevují v kontextu evoluce racionalistického paradigmatu a v kontextu evoluce forem mechanismu kalkulace (model *homo oeconomicus*). Není to ještě kontext společenských nebo integrace, v němž by se zohledňovaly příčiny a důsledky různorodosti cílů. Tento rozíměr plněji doceňuje například teorie zprostředkování (agenční teorie), která analyzuje vztahy mezi aktéry: manažery a vlastníky, manažery a podřízenými atd. (viz Barney, Hesterly 1996).

\* \* \*

Cesta od formální organizace k instituci je dlouhá. Nahromaděných poznatků na téma institucionalizace organizace stále přibývá a výše uvedené myšlenky by mohly být doplněny ještě o přehled analytických přístupů. To je však poněkud jiná problematika a zmiňuji se o ní jen proto, že zde uvedený přechod od organizace jako stroje k instituci jako společenskému jevy čerpává bohatost ani teorie, ani empirie. Je to ale perspektiva ekonomické sociologie. Tímto způsobem se Weberův a Taylorův racionalistický přístup doplňuje integračním přístupem, přístupem z hlediska společenských faktů je místo pro otázku hodnotového konsensu a kulturně-společenských faktorů fungování organizace. Jak ukazuje analýza Williamsonovy teorie transakčních nákladů, koncepce vycházející z tržní efektivity sice obsahují prvky institucionálního myšlení a mohou být pojímány jako komplementární přístupy, nestačí ale k tomu, aby byl obraz fungování firmy úplný. Chybí v nich větší docenění úlohy moci a dominance, vědění a kontroly, společenské spravedlivosti a společenské participace, například ekonomické demokracie. Takovéto metanarativní koncepce jsou ve studiích o ekonomických organizacích sice rozvíjeny, ale jejich začleňování do ekonomické teorie postupuje jen zvolna (viz Reed 1996).