

# OD ORGANIZACÍ K SÍTÍM

Velké formální organizace s tendencí k byrokratizaci představovaly pro své obháje i kritiky nejmasivnější sociální útvary všech dob. Podle jednoho ze zakladatelů americké sociologie Lestera Warda byly tyto útvary vyvrcholním dlouhé evoluční cesty k sociálně ustavené nadosobní inteligenci (Ward 1894). Podle Maxe Webera vytvářejí železnou klec nutnosti, z níž není téměř úniku. Po většinu 20. století v nich sociologové vidí vysoce stabilní uspořádání, které je buďto zcela nemožné opustit, anebo je alespoň nemyslitelné z něho vystoupit, aniž by to mělo krajně destruktivní důsledky pro celou modernitu. Z pohledu organizované modernity skutečně platí, že moderní společnost bez organizací žádný smysl nedává. Četné práce, z nichž některé se ve své době staly bestsellery, toto přesvědčení upevňovaly (Burnham 1941; Boulding 1953; Whyte 1956; Presthus 1962; Parkinson 1957).

Dnes však mnohé nasvědčuje tomu, že organizovaná modernita byla jen jednou, relativně krátkou a historicky přechodnou fází ve vývoji moderní společnosti. Tato fáze se formovala v zemích euroamerického okruhu od poslední třetiny 19. století a vrcholila o sto let později v šedesátých a sedmdesátých letech 20. století.

Nástup formálních organizací se odehrál prakticky souběžně ve dvou liniích. Z jedné strany to byly postupně se rozrůstající struktury sociálního státu, v jejichž rámci jsou organizovány jednotlivé činnosti veřejného sektoru v subsystémech školství, vědy a výzkumu, zdravotnictví, sociální práce a zabezpečení atd. Do těchto sektorů se především od poloviny 20. století přesunuje velká část pracovní síly, což vytváří hlavní impulz pro rozvoj společnosti služeb.

Druhá linie vytváření velkých organizací prochází od konce 19. století sférou průmyslové výroby a distribuce zboží a služeb. V oblasti těžby, dopravy, produkce, financí a obchodu vznikají velké organizační kolosy, které postupně pohlcují a zatlačují svět malých rodinných firem, tak jak existoval v zemích Evropy i v severní Americe ještě kolem poloviny 19. století.

Protože masy zaměstnanců soukromého sektoru se překrývají s masou občanů sociálního státu, získává celá konfigurace vysokou stabilitu. Zhruba od sedmdesátých let 20. století se však ukazuje, že tato stabilita byla pouze

přechodná. Sociální stát a jím organizovaný veřejný sektor se ocitá v krizi ve stejné době, kdy soukromý sektor prochází velkou vnitřní restrukturalizací. S přechodem od průmyslové společnosti ke společnosti služeb se v soukromém sektoru rozpadají pyramidy hierarchicky strukturovaných organizací. Přecházejí do podoby pružných a krajně měnlivých sítí, které na první pohled mohou zakrývat přetrvávající, ba zvyšující se nerovnosti v distribuci moci a vlivu. Tato proměna je jednou z příčin toho, proč se krize sociálního státu s jeho veřejným sektorem v posledních dvou dekádách 20. století a na počátku 21. století dále prohlubuje. Organizovaná modernita tak ztrácí půdu pod nohama jak v soukromém, tak také ve veřejném sektoru.

## 10.1 Vnitřní kontrakt a formování velkých organizací

„Ekonomové považují trhy za přirozené, zatímco formální organizace za umělé výtvoř. Vysvětlují, že společnost může fungovat jen tržně. Toto tvrzení hájí ve společnostech, které jsou jako nikdy dříve složeny z organizací“ (Perrow 1986: 63).

K této absurdní situaci dochází proto, že kritici byrokracie, kteří vyzvedávají přednosti volného trhu složeného z velkého množství malých a samostatných firem, přehlížejí banální fakt hospodářských dějin uplynulého století. Velké formální organizace by se v oblasti produkce v tržních společnostech nikdy neustavily a nemohly by se tak úspěšně reprodukovat, pokud by to nebylo v daném odvětví a v dané situaci hospodářsky a politicky výhodné.

Alfred Chandler, badatel v oblasti hospodářských dějin, popsal proces, v jehož průběhu dochází od druhé poloviny 19. století k přeměně malých rodinných podniků ve velké, neosobní, byrokraticky spravované firemní kolosy (Chandler 1962, 1977).

Ve Spojených státech sehrál v tomto procesu významnou roli rozvoj železnice a výrazné rozšíření odbytových možností, k němuž v důsledku toho došlo. Spolu s tím, jak se možnosti pro byznys zvětšovaly, stalo se pro firmy výhodné shromáždit pod jednou střechou množství služeb a činností, které dříve nakupovaly od jiných firem. Jednalo se například o nákup surovin, o financování úvěrů, marketingovou činnost, zajištění distribuce apod. Koordinace všech těchto činností v rámci jediné firmy nahradila dosavadní tržní transakce proto, že nové uspořádání bylo technicky účinnější a ekonomicky úspornější. Všude tam, kde firma se svou zárodečnou byrokracií nahradila tržní vztahy, stoupala produktivita a profit, zatímco náklady poklesly.

Koncem 19. století tak dochází k velké vlně horizontálních i vertikálních fúzí. V prvním případě jde o to, že si větší firma kupuje drobné rodinné pod-

ny, které jí dříve konkurovaly, ve druhém případě si kupuje a jako nová oddělení do své struktury začleňuje jednak firmy, od nichž nakupovala své vstupy, jednak firmy, jimž prodávala své výstupy. Dřívější majitelé přičleněných podniků se často stávali více či méně nezávislymi manažery nových organizací, čímž se využívala jejich důvěrná obeznámenost s danou činností.

C. R. Littler hovoří v této souvislosti o „systému vnitřních kontraktů“, který byl v 19. a dlouho do 20. století rozšířen ve Spojených státech, Velké Británii i v Japonsku, a to zvláště v oblastech textilnictví, hutnictví a těžby (Littler 1982). Systém spočíval v tom, že vlastník finančně silné firmy si najal určitý počet vnitřních kontrahentů. Zaplatil jim dopředu smluvenou částku za to, že mu ve stanovené lhůtě dodali zboží ve sjednaném množství a kvalitě. Oni sami přitom měli volnou ruku v tom, kolik lidí a za jakou mzdu si na nasmouvanou práci najmou. Mohli přitom využívat vybavení firmy, která si je najala, vyrobené zboží však museli dodávat pouze jí. Tímto způsobem byly transakční náklady přeneseny na kontrahenta, který na celou práci dohlížel. Na něm a na správnosti jeho odhadu záleželo, zda požadované zboží vyrobí a dodá se ziskem, anebo na kontraktu prodělá.

Předností systému vnitřních kontraktů bylo, že zajišťoval dohled nad jednotlivými výrobami v situaci, kdy se firmy rozrostly natolik, že již nebylo možné kontrolovat činnost všech pracovníků bezprostředně z jediného centra. Jednotliví kontrolóři, tedy vnitřní kontrahenti, byli přitom k dohledu nad podřízenými pracovníky vysoce motivováni. I když se stali zaměstnanci organizace, kontrakt jim umožňoval dosahovat kvazipodnikatelského zisku.

Systém vnitřních kontraktů měl i řadu dalších výhod. Umožňoval flexibilně reagovat na výkyvy poptávky, přenášel rizika spojená s organizací práce na kontrahenta, ušetřil majiteli firmy řadu starostí s účetnictvím a kromě kontrahenta motivoval i řadové dělníky. Ambicí mnoha z nich se stalo nahradit kontrahenta v jeho dohlížecí funkci.

Zmíněný systém měl ovšem také své nevýhody, které vedly k tomu, že ho jednotlivé země od přelomu 19. a 20. století postupně opouštějí. Vlastník firmy, který si kontrahenty najal, měl jen malý přehled o skutečné efektivitě výroby, na niž dohlíželi. Mohlo docházet k velkému plýtvání materiálem i časem pracovníků, ba přímo k podvodům ze strany kontrahentů. Navíc tento systém prodlužoval paternalistické metody ve vztazích k pracovníkům, přežívající ještě z období malých firem, a tedy neumožňoval zavádět nové vědecké metody řízení.

Systém vnitřních kontraktů byl proto ve zmíněných zemích nahrazen klasickou hierarchickou organizací ve tvaru pyramidy. Z dohlížecích kontrahentů se stali obyčejní předáci či o něco výše postavení manažeři střední

úrovně. V obou případech přešli do plného zaměstnaneckého poměru a nadále byli odměňováni podle stejného principu jako řadoví zaměstnanci. Jejich vztah k podřízeným se začal odvíjet podle zásad vědeckého řízení, tak jak je známe z taylorismu.

Jak vyplývá z ekonomie transakčních nákladů (Williamson 1975), velké podniky v podobě vysoce komplexních formálních organizací se prosadily na úkor malých firem především v některých oblastech ekonomického života. Jednalo se o ty oblasti, pro které byly charakteristické spíše dlouhodobější než krátkodobé kontrakty. Dlouhodobé kontrakty zvyšovaly riziko podvádění ze strany smluvních partnerů, a bylo tedy prozíravé toto riziko snížit začleněním dřívějších partnerů do vlastní organizace. Malým firmám se daří přetrvávat spíše v prostředí, kde existuje relativně nízká míra nejistoty ohledně cen, ale také ohledně výše výrobních nákladů, pracovních vztahů apod. Naopak všude tam, kde jsou zmíněné parametry zatíženy vysokou nejistotou, rozvíjejí se velké formální organizace jako způsob, jak tuto nejistotu redukovat. Malé firmy přetrvávají také tam, kde jsou dodávky a subdodávky dostupné z mnoha zdrojů a jejich kvalitu je snadné posoudit. Není pak nezbytné specializovat na tuto činnost celá oddělení. Z podobných důvodů přetrvávají malé firmy v oblastech, kde je předpověditelná vysoká poptávka po poskytovaném zboží a službách. Odpadá tím nutnost budovat zvláštní marketingová oddělení. Dalším z důležitých faktorů je, zda se v dané oblasti ekonomiky vyskytují vysoké zaváděcí náklady pro přístup k trhu. Velké organizace mohou bariéry tohoto typu překonávat mnohem snadněji než malé firmy.

Badatelé, kteří zdůrazňují aspekt moci ve fungování organizací (Perrow 1986; Clegg 1990), připomínají, že expanze velkých firem byla dána spíše jejich tržní silou a podporou ze strany států a vlád než jejich údajně vyšší organizační účinností v důsledku snižování transakčních nákladů. Proto se vysoký stupeň koncentrace prosadil především v těch oblastech, na jejichž fungování měla státní moc eminentní zájem – naftový a těžební průmysl, energetika, bankovníctví, železniční doprava, výroba oceli, později chemický průmysl, výroba automobilů, mediální oblast (viz též kapitola 7.4 této práce).

Ať již přijmeme jedno, či druhé vysvětlení, faktem zůstává, že v průběhu druhé poloviny 19. století jsou malé rodinné firmy ve strategických odvětvích ekonomiky vytlačovány velkými formálními organizacemi, jejichž charakter plně odpovídá Weberově diagnóze moderní byrokracie. Po většinu 20. století dochází k dalšímu výraznému posilování moci těchto organizací a celé období organizované modernity kulminuje v průběhu třiceti let, jež následovala po druhé světové válce. Je to doba vrcholných výkonů sociálního státu a záro-

veň období, kdy i soukromý sektor je ve znamení triumfu formálních organizací a jejich zaměstnanců – organizačního člověka.

## 10.2 Konec organizačního člověka

Velké formální organizace a jejich politické zastřešení v podobě sociálního státu a jím provozovaného veřejného sektoru fungovaly po velkou část 20. století jako nástroj účinné redukce nejistoty pro své zaměstnance (to v případě firem) a pro řadové občany (v případě sociálního státu). Cenou za tuto redukci nejistoty byla určitá míra byrokratizace, tlak na konformitu organizačního člověka a pocity odcizení jak ze strany členů organizací, tak také jejich klientů. Kritici této odvrácené strany organizované modernity však po celá desetiletí nebyli ve svém úsilí příliš úspěšní. Teprve radikální změny ve struktuře ekonomických aktivit, k nimž dochází v poslední čtvrtině 20. století v prostředí globalizované ekonomiky, navodily sérii rozsáhlých změn s dosud ne zcela předvídatelnými důsledky.

Proces přechodu organizací na síť působivě popisuje americká žurnalistka Amanda Bennettová v knize, která je pojata jako nekrolog na Whytova organizačního člověka (Bennett 1990). Již v průběhu osmdesátých let 20. století velké americké korporace masivně propouštěly. Ve většině firem připadla třetina až polovina zrušených míst právě na manažery střední úrovně, kteří si v poválečných třiceti letech slibovali od organizací nejvíce. „Korporační čistky zničily iluze manažerů o tom, že firma je jejich druhým domovem, že jejich spolupracovníci tvoří něco jako rodinu a že jejich šéfové jsou vlastně jejich dobrými a věrnými přáteli“ (Bennett 1990: 15).

Zeštíhlování firem bylo důsledkem souběhu celé řady faktorů: výrazný tlak akcionářů na růst krátkodobého profitu spolu s konkurencí laciné práce z ciziny nutil propouštět. Fúze a převzetí firem, k nimž dochází hlavně od poloviny osmdesátých let 20. století, činí mnohé manažery nadbytečnými. Ve stejném směru, i když mnohdy méně přímočaře, působí zavádění nových počítačových technologií. Heslo „jedna firma pro celý život“, které platilo třicet let po druhé světové válce, se v situaci rostoucí inflace, konkurence a nezaměstnanosti ukázalo být nerealistické.

Časy se staly tvrdší jak pro ty, kdo z organizace odešli, tak pro ty, kdo v ní zůstali, konstatuje Bennettová. Ti, kdo odešli a našli odvahu začít nový život, musejí zmobilizovat veškeré své zdroje, když za nimi již nestojí mamutí organizace. Snaží se přejít do drobného podnikání a situaci jim poněkud ulehčuje, že velké firmy předávají stále více práce svým dodavatelům a subdodavatelům. V nové a nezávislé pozici jsou na tom však mnohdy finančně hůře, než

jak na tom byli v roli zaměstnanců. Mnozí přežívají v drobném podnikání jen díky tomu, že mají nárok na výslužné (např. v podobě celoživotního zdravotního pojištění) od svých bývalých organizací.

Ti, kdo v organizaci zůstali, dopadli ještě hůře. Mají méně vyhlídek na kariérní vzestup a jejich finanční odměny, které se dříve vcelku pravidelně zvyšovaly, jsou stále častěji kráceny. Navíc nemohou vědět, kdy se jich organizace docela zbaví. Stále další vlny propouštění je nemotivují k vyššímu výkonu. Naopak, hluboce je demoralizují. Namísto důvěry v organizaci a nadřazené nastoupilo všudypřítomné podezírání a zatrpkllost. Manažeři střední úrovně se stali ještě konformnějšími, než byli dříve. Mají strach činit jakékoliv rozhodnutí, protože musejí rozhodovat v mnohem větší nejistotě, a obávají se, že případné pochybení bude okamžitě použito proti nim. Někteří dělají jen to nejnnutnější, aby se nedopustili chyby, která by je stála místo.

Následné vlny propouštění, konstatuje Amanda Bennettová, rozvrátily rovnováhu, která se ustavovala po celá desetiletí, aniž cokoliv jiného dosadily na její místo. Zničily systém, ve kterém organizační člověk dokázal solidně přežít jako skupinový tvor, aniž mu dopřály osvojit si schopnosti, které potřebuje, má-li od nynějška žít jako nezávislé individuum. Jistoty, o které se zaměstnanci opírali po celá desetiletí, byly náhle odstraněny, aniž lidé dostali čas osvojit si praktické i psychické dovednosti, jež nezbytně potřebují, pokud mají přežít v mnohem nejistějším prostředí. Výsledkem není manažer zdravější, nezávislejší a méně byrokratický, nýbrž jen mnohem báznělivější a stresovanější než dříve (Bennett 1990: 203).

Vlny propouštění zbylé zaměstnance nedynamizovaly, ale spíše v jakési zlé předtuše znehybnily ty, kdo se nerozhodli přímo z organizace odejít. Korporace tak čelí velkému problému: právě ti zaměstnanci, o které by stály nejvíce, tedy lidé aktivní, iniciativní a vynalézaví, jsou nejméně ze všech ochotní v nedobré atmosféře zůstat a pomáhají si pryč mezi prvními. Nevidí žádný důvod, proč by měli být loajální k instituci, která cítí tak málo loajality vůči nim a vůči jejich kolegům.

Jedním z projevů přechodu organizačních hierarchií na síť je rostoucí tlak na to, aby bývalí zaměstnanci vykonávali napříště svou práci formou jen dočasných kontraktů a v roli právně nezávislých subjektů, externích konzultantů. Ještě nedávno byli skrze tyto typy kontraktů dočasně najímáni pouze řadoví zaměstnanci, stále více se však tento externí poměr týká i manažerů střední úrovně. Formálně nezávislí pracovníci přicházející a zase opouštějící organizaci v krátkých intervalech mají přinášet firmě nové impulzy a inovace. Jejich zvláštní status má však i řadu nevýhod: chybí jim loajalita plynoucí z pocitu náleženosti, musejí být proto více kontrolováni. Cítí hořkost vůči

nadřazeným, kteří jsou na rozdíl od nich zařazeni v plném zaměstnaneckém poměru. V prostředí, jež se pro ně stává průchozím, ztrácejí svůj smysl dlouhodobější kvalifikační programy a jen obtížně se prosazuje týmová práce. A konečně – těžko se na novou situaci zvyká těm, kdo ještě nedávno požívali všech výhod plnohodnotné pracovní smlouvy.

Stáváme se svědky zvláštního procesu. Organizace, které se před sto a více lety rozrůstaly skrze systém vnitřních kontraktů, jako kdyby nyní zpětně zeštíhlovaly v důsledku přechodu na systém nezávislých dodavatelů a subdodavatelů. Mezi interním kontrahentem z počátku 20. století a dnešním subdodavatelem však existují podstatné rozdíly. Ten prvý netvořil právně samostatnou a formálně nezávislou jednotku. Měl sice svobodu najímat a propouštět své vlastní lidi, určoval jejich odměny a dohlížel nad nimi, byl však zaměstnancem organizace, užíval její stroje, materiál a ostatní vybavení nutné k produkci zboží, které mohl poskytovat jen této organizaci. Byl sice ke své činnosti motivován případným ziskem, stál však v zaměstnaneckém poměru. Dnešní nezávislí dodavatelé plní podobnou funkci jako interní kontrahenti. Slouží jako nárazník vzhledem k fluktuaci nabídky, přejímají rizika spojená s včasností, s cenou a s kvalitou dodávek. Liší se pouze tím, že nejsou v zaměstnaneckém poměru k organizaci. Firmy se jich zbavují proto, že zaměstnanecký poměr byl v průběhu 20. století zatížen pojistným a daněmi. Proto nevadil v případě interních kontrahentů, kteří ve všech ostatních ohledech plnili funkci dnešních nezávislých expertů a subdodavatelů.

Interní kontrahent a nezávislý subdodavatel představují dva způsoby přenosu nejistoty z vlastní firmy na druhé. Prvý způsob se uplatňoval v těch dobách a v těch odvětvích (průmyslové) výroby, kde nejistota měla klesající tendenci. Proto mohly firmy s kontrahenty spojit svůj osud a v další fázi z nich učinit manažery na střední úrovni své organizační hierarchie. Druhý způsob se uplatňuje v době a v odvětvích (služeb), kde má nejistota vzrůstající tendenci. Proto se nyní firmy svých zaměstnanců i středních manažerů zbavují. Jádro firmy se odpojuje od formálně nezávislé periferie. Ekonomika síť tak umožňuje, aby dodavatelé absorbovali poklesy trhu (snížili svůj profit), a přitom neparticipovali v plné míře na vzestupech trhu (na rozdíl od vnitřních kontrahentů).

### 10.3 Dvojitý význam sítí

Stále častěji se mluví o příchodu ekonomiky sítí či společnosti sítí. Problémem bývá, že tyto obecné úvahy nerozlišují mezi různými významy sítí, repektive mezi různými rolemi, jež mohou sítě v uspořádání firem a dalších

organizací sehrávat. Konkrétně jde o to, že v dnešní fázi přechodu organizací na síť vedle sebe figurují dva značně odlišné typy sítí.

Na jedné straně dochází k rozpadu velkých organizačních hierarchií a k ustavování sítí více či méně přechodných a dočasných tržních kontraktů mezi jádrem organizací a periferií dodavatelů a subdodavatelů. Podobou a fungováním tohoto typu sítí se zabývá řada autorů, mezi jinými (Castells 1996; Boltanski, Chiapello 1999; Carnoy 2000; Klein 2005).

Zcela odlišný typ představují síť neformálních vztahů navazovaných a udržovaných mezi těmi, kdo dosud zůstávají členy organizace, respektive jejich jádra. O významu těchto sítí pro firmu referují například Don Cohen a Laurence Prusak v práci *In Good Copany: How Social Capital Makes Organizations Work* (2001).

Zaměříme se stručně nejprve na síť, které se utvářejí mezi jádrem a periferií organizace. Jde o to, že v průběhu restrukturalizace ztrácejí velké firmy pyramidální tvar formálních organizací a získávají formu volných a pružných uskupení. V centru sítě zůstává pouze jádro firmy tvořené vedením a špičkovými experty. Ostatní zaměstnanci jsou různými způsoby z organizací vytěšňováni. Výrobní a servisní činnosti jsou odděleny od jádra a jsou zadávány periferním subdodavatelům pracujícím na základě krátkodobých kontraktů. Periferní subdodavatelé nemají bezprostřední přístup k trhu, ten je jim zprostředkován jádrem korporace, na němž jsou závislí. Smyslem těchto změn je, aby vztahy mezi tím, kdo rozhoduje, a tím, kdo dodává zboží a služby, nepodléhaly zákoníku práce jako vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale spadaly pod obchodní zákoník, jakožto vztahy mezi dodavatelem a odběratelem. Na rozdíl od zákoníku práce nezatěžuje obchodní zákoník firmy žádnými povinnostmi vůči pracovníkům.

Taková restrukturalizace umožňuje firmám jednak snižovat náklady a dosahovat úspor z odbourávání nižších, výkonných článků organizace, jednak jim umožňuje přenášet maximum tržní nejistoty právě na periferní články sítě, které jsou vůči sobě ve vztahu trvalé konkurence. Jádro firmy či korporace tímto způsobem kontroluje každý článek sítě, aniž přebírá zodpovědnost za kterýkoliv z nich. Vztah mezi firmou a dodavatelem je v tomto uspořádání ještě mnohem volnější, než jak tomu bylo v systému vnitřních kontraktů. Kontrahenti byli v organizaci zaměstnáni a navíc mohli počítat s kvazipodnikatelským ziskem, pokud na sjednaných dodávkách ušetřili. Dnešní dodavatelé a subdodavatelé jsou na organizaci zcela nezávislí, což je zbavuje dřívější míry zajištění a vylučuje je z užívání zdrojů organizace, k nimž měli kontrahenti přístup. Tak je na ně přenesen mnohem větší díl tržní nejistoty, než jakému museli čelit ve své době kontrahenti.



Zcela jiný význam mají sítě, které fungují mezi kmenovými zaměstnanci firmy. Tyto sítě mohou být považovány za formu sociálního kapitálu, jímž disponují zaměstnanci organizací. Sítě navazované mezi jednotlivými členy organizace mohou přinést výhody organizaci jako celku, domnívají se Cohen s Prusakem. Fungující sítě neformálních vztahů podporují spolupráci, přispívají k lepší cirkulaci informací, vedou k poklesu fluktuace a celkově snižují transakční náklady. Autoři upřesňují, že pro firmu nejsou přínosem vztahy, které by zabíhaly do intimity, zpochybňovaly existující hierarchii, anebo velely zaměstnancům na povel se družít. Sociální kapitál přítomný v sítích by měl zaručovat, že v případě potřeby získá člověk pomoc od svých kolegů. Měl by přinášet také vědomí, že přínos jednotlivce pro úspěch týmu bude druhy oceněn.

Autoři uznávají, že sociální kapitál může organizaci i škodit. Má tendenci vytvářet až příliš útulné prostředí, které nevybízí k mimořádnému výkonu. Může vést ke tvorbě klanů, k podpoře korupce anebo k přílišnému vyhraňování opozice mezi „my“ a „oni“ a k nedůvěře vůči všemu cizímu. Nic z toho však nemůže důležitost sociálního kapitálu zpochybnit a zastavit další růst jeho významu. Ten se bude zvyšovat spolu s tím, jak poroste celková nejistota prostředí, jež firmu obklopuje. Vnější tlaky, které častěji než dříve vedou ke změnám partnerů, k neustálému formování a reformování pracovních týmů, k akvizicím a fúzím, které často ústí do propouštění, mohou snižovat důvěru zaměstnanců v dobrou vůli firmy. V takové situaci se stává svrchovaně důležité, aby ti, kdo restrukturalizace přežijí, si důvěru ve firmu udrželi. Určitá míra sociálního kapitálu ve firmě je předpokladem jejich angažovanosti, jejich ochoty spolupracovat a dodržovat existující normy, jejich loajality, vytrvalosti a připravenosti přinášet oběti.

Sítě existující uvnitř (jádra) organizace tak mají plnit zároveň dvě funkce. Na jedné straně mají využívat pozitivních meziosobních vazeb pro naplňování cílů firmy. Tento prvek je jen pokračováním linie „human relations“ s jejím důrazem na přínos neformálních vazeb pro zvyšování organizační účinnosti. Jejich druhou funkcí je udržování, či dokonce zvyšování míry důvěry, která v organizaci vládne a která jí umožňuje lépe zvládat nejistotu prostředí. Z pout důvěry, která si mezi sebou utvářejí její členové, má profitovat organizace jako celek.

Analogicky s rozsahem kontroly (span of control), tradiční kategorií teorie řízení, hovoří proto zmínění autoři o rozsahu důvěry (span of trust). Silná důvěra je charakteristická pro kratší vazby v menších skupinách v rámci organizace, slabá (či také generalizovaná) důvěra naplňuje fungující organizaci jako celek. Příliš vysoká míra důvěry v rámci celé firmy může mít i svá ne-

gativa – může například zaslepovat zaměstnance přesvědčené o neomylnosti svých šéfů.

Oba autoři přesně vystihují hlavní problém organizací ve vztahu k fenoménu důvěry a síti. Jádra organizací se snaží využít přínosu sítí, přitom je však nesmějí příliš podřizovat svým cílům, protože to by je mohlo naopak utlumit. Zároveň však nemohou tolerovat ani jejich přílišnou spontánnost, neboť v tom případě riskují, že zůstanou bez přínosu pro organizaci, či ji budou dokonce poškozovat (Cohen, Prusak 2001: 71).

Je zřejmé, že v případě sítí působících uvnitř organizací máme co do činění s prvky tradičních komunitních vztahů, jež dokázaly přežít i uvnitř společnosti moderní, a to dokonce i uvnitř jejich nejtypičtějšího výtvaru – formálních organizací. Tyto sítě v sobě uchovávají typické hodnoty komunity: vzájemné uznání a pochopení, citovou blízkost, konkrétnost a osobnost vztahů, pocit náležitosti a především sdílenou důvěru. Sítě tohoto typu nejsou ničím jiným než jakýmsi „roztřepenými komunitami“, které přežívají v moderním a vysoce komplexním prostředí, jemuž se přizpůsobily. Součástí jejich adaptace je, že nemají takovou trvalost, jsou otevřenější, individualističtější a nepohlcují své členy ani zdaleka v takové míře jako tradiční komunita.

Sítě jakožto nositelé sociálního kapitálu v organizaci představují využití komunitních prvků dochovaných z minulosti za účelem posílení efektivity moderní organizace. Naopak sítě, jež propojují centra organizací s periferními dodavateli, chtějí posílit efektivitu organizací vykročením za jejich klasickou moderní formu. Zatímco v prvním případě představují sítě konzervaci předmoderních hodnot v rámci organizací, v případě druhém znamenají modernizaci formálních organizací ve smyslu vystupňování principu účinnosti. Sítě prvního typu, které můžeme nazvat postkomunitními, jsou způsobem, jak využít pro cíle sledované jádrem organizací předmoderních prvků. Sítě druhého typu, které můžeme označit jako postorganizační, jsou způsobem, jak pro tyto cíle využít rozbití klasické pyramidální struktury organizací.

Postorganizační sítě redukují míru nejistoty přicházející z prostředí tím, že ji externalizují na periferní články dodavatelů a subdodavatelů. Profit už není odměnou za nejistotu. Naopak, nejistota je přenesena tam, kde je profit nejnižší. Postkomunitní sítě redukují míru nejistoty uvnitř jádra organizace tím, že využívají důvěry mezi svými členy k posílení důvěry vůči organizaci. Důvěra, která je pěstována jako hodnota sama o sobě, je instrumentálně využita opět ke zvýšení profitu organizací.

## 10.4 Proměny manažerské teorie

Jak nástup formálních organizací od poslední třetiny 19. století, tak jejich proměny při přechodu na sítě o sto let později znamenaly výraznou změnu v pohledu na řídicí pracovníky a jejich praktiky.

V době formování velkých komplexních organizací přežívalo ještě leccos z ideálu tradičního majitele firmy, vlastníka drobného domácího podniku. Byl líčen jako rytíř průmyslu, odvážný dobyvatel, který dokáže zvládat nově získaná území. Na svůj podnik pohlížel jako na součást rodinného dědictví, jež zveleboval pro blaho svých potomků, ale i zaměstnanců, k nimž se choval zároveň laskavě i přísně, jak velela tradice rodinného paternalismu. Zároveň věřil v pokrok, sázel na vědu a techniku, která umocní dobrodiní průmyslu a nechá jeho plody dozrát pro všechny. Taylorismus hojně čerpal z této tradice.

Období rozkvětu velkých organizací, k němuž dochází již od třicátých let 20. století a které kulminuje v průběhu třiceti let po druhé světové válce, si vyžádalo jiný obraz hrdiny. Namísto individuálního, impulzivního, někdy i značně riskantního výboje nastupuje dlouhodobé plánování, pečlivý průzkum trhu a starostlivá personální politika. V centru dění už nestojí individuální podnikatel, ale samotná organizace a její dlouhodobý růst. Vzhledem ke komplexnosti úkolů, jež před organizací stojí, musí být ideální řídicí pracovník především schopen týmové práce a musí být pozorný vůči výstupům četných specialistů, které organizace zaměstnává. Neosobní organizace jako celek se od nynějška stává nositelem hodnot paternalismu. Zajišťuje svým zaměstnancům nejen dlouhodobou kariéru, ale také bydlení, potřebné vzdělání, sociální zajištění i odpočinek a rekreaci.

Manažerská teorie s jistým zpožděním kopíruje tento vývoj. V šedesátých letech 20. století kritizovala přežitky rodinného kapitalismu, které brání organizacím dosáhnout vyšší efektivity. V devadesátých letech téhož století odsuzuje velké organizace za jejich hierarchičnost a prvky plánování v jejich činnosti.

Pro manažerskou literaturu devadesátých let 20. století se „sítě“ stává klíčovým slovem. Jejím ideálem jsou štíhlé, odlehčené, odtučněné firmy zbavené zbytečných oddělení a funkcí. Ty byly předány husté a měnlivé síti dodavatelů a subdodavatelů. Zaměřují se na krátkodobé projekty, při jejichž řešení jsou inspirovány vizemi svých vedoucích. Dřívější pevné organizace tak stále více připomínají jen sumu více či méně dočasných kontraktů. Za tímto vnějším zdáním však přetrvává a dále narůstá asymetrie mezi trvalým jádrem a měnlivou periferií, která se projevuje mimo jiné dualizací trhu práce. Plnohodnotný pracovní poměr se omezuje na jádro korporace či jeho část, zatímco

pracovníci na periférii sítě získávají zpravidla jen dočasné, krátkodobé, neplnohodnotné pracovní příležitosti. Jejich hlavní odměnou je, že vůbec získali na určitou dobu přístup k síti.

Dualizace pracovních podmínek, k níž dochází v důsledku rozdělení organizací na řídicí jádro a výrobní periférii, nenašla prakticky žádnou odezvu v moderní manažerské literatuře. Klíčovými slovy tohoto žánru zůstává vstřícnost, participace, kreativita, autonomie a iniciativa, jako kdyby se tyto vlastnosti týkaly ve stejné míře zaměstnanců všech úrovní.

Jak konstatují Boltanski a Chiapello (1999), nová ideologie podnikání vychází vstříc požadavkům vznášeným levicí koncem šedesátých let, činí tak však vysoce selektivně. Kritika byrokracie, která v této době kulminovala, zdůrazňovala nárok zaměstnanců na větší autonomii, spontaneitu, vyzvedávala potřebu kreativity, význam neformálních vztahů a otevřenost inovacím všeho druhu. Požadavky, které demonstranti formulovali v roce 1968 jako kritiku kapitalismu a vykořisťování, byly zapracovány do příruček manažerů. Ty přijaly kritiku strnulé hierarchie a byrokratického dohledu, avšak ignorovaly kritiku odcizujících neosobních sil trhu, která ji doprovázela. Zaměstnancům je tak dopřáno více spontaneity a kreativity, ovšem za cenu ztráty dosaavadních jistot a zabezpečení, které jim členství v organizaci skýtalo a o které se oni sami rozhodně připravit nechtěli. Zbytky jistot a zabezpečení jsou ve světě sítě interpretovány jako projevy rigidnosti a jako výraz nízké míry adaptability na stále nové výzvy. Přílišné lpění na organizaci prozrazuje nedostatek představivosti a vázanost na určitou lokalitu je projevem nízké ochoty k mobilitě.

Obraz ideálního manažera se v důsledku přechodu organizací na sítě prudce mění. Protože organizace se zbavují celých pater své hierarchie, výrazně klesá možnost motivovat zaměstnance příslibem kariérního postupu. Od řídicích pracovníků se vyžaduje, aby imponovali podřízeným svou kompetentností, kreativitou, vizionářstvím, schopností inspirovat, prostě svým osobním charismatem. Mají mobilizovat energii zaměstnanců silou svých vizí, mají působit jako ti, kdo pomáhají na svět schopnostem a talentu, jež jsou v lidech ukryty. Jejich autorita je založena na důvěře, kterou si zasluhují díky svým komunikačním schopnostem i díky umění naslouchat druhým (Boltanski, Chiapello 1999: 122).

Stejně jako jejich podřízení, ani manažeři již nerealizují kontinuální celoživotní kariéru. Přecházejí od jednoho projektu k druhému bez pevnějšího plánu, vždy podle momentálních příležitostí. Čím pestřejší je vějíř projektů, pro které je člověk použitelný, tím vyšší je jeho lidský kapitál. Druhou stranou této tékavosti a nestálosti se stává problém loajality těch zaměstnanců,

o které firma stojí. Již Bennetová konstatuje, že dnešní mladí lidé vstupující do organizací vědí, že nemohou očekávat doživotní jistotu, zajištěnou kariéru a plat automaticky rostoucí s odpracovanými lety. Na rozdíl od svých rodičů se v organizaci nezabydlují a nijak si ji neidealizují. Vědí, že pohostinnost organizací byla jen dočasná a odpovídala určité fázi vývoje tržní ekonomiky. Snaží se vybudovat dostatek kontaktů pro případ, že zase brzy odejdou. Plánují spíše kariéru napříč organizacemi než v rámci jediné a musejí být připraveni založit si svoji vlastní firmu (Bennett 1990: 256).

Nomádský způsob profesního života uvádí pracovníky v pokušení využít prostředky, jež měli k dispozici během svého působení v organizaci, i v dalších etapách své pouti. Zcela oportunisticky se zaměstnanci snaží v organizaci získat to, co je může zvýhodnit při novém přemístění za dalším projektem. Nízká loajalita organizací ke svým členům se jim touto oklikou vrací jako bumerang. To ohrožuje důvěru, která je v nových podmínkách nezbytnější než kdykoliv dříve. Jestliže se totiž odmítají byrokratická pravidla, pak právě na důvěře a důvěryhodnosti zúčastněných spočívá veškerá tíha koordinace. Navazování důvěry je považováno za strategii adaptace na nové poměry, a proto je vřele doporučováno. Ideálem manažerské literatury se stává řídicí pracovník, který umí posilovat důvěru mezi zaměstnanci, přitom se nechová oportunisticky, nýbrž využívá svých charismatických schopností pro dobro organizace.

Vidíme tedy, že obraz ideálního manažera prošel v průběhu 20. století minimálně dvěma velkými proměnami. Vystřídal přitom prakticky celou Weberovu stupnici forem panství, aby dospěl do podoby, která staví před vědu o řízení problémy mimořádné závažnosti.

Na počátku 20. století měl ještě ideální manažer všechny rysy tradičního vládce. Firmu považoval za pouhé rozšíření své domácnosti a od zaměstnanců vyžadoval podobnou pietu, jakou patrimoniální pán vyžadoval od lidí žijících na jeho panství. Byl zároveň vrchním manažerem i vlastníkem podniku a jeho vůle platila ve firmě jako zákon.

S rozvojem formálních organizací nastupuje komplexnost, univerzálnost a neosobnost známá z byrokratických forem panství. Manažer nerozhoduje za svou vlastní osobu, ale z titulu funkce, jejímž dočasným držitelem se stal. Není vlastníkem firmy, veškerá jeho autorita vyrůstá z jeho odborné kompetentnosti. Snaží se v zájmu organizace zmobilizovat i tu část energie zaměstnanců, která se realizuje v samovolně ustavených skupinách prostřednictvím neformálních vztahů.

Přechod pevných, hierarchicky uspořádaných organizací na sítě vyžaduje opět jiný, tentokrát charismatický typ manažera. Nejenže mu organizace ne-

patří. Navíc ani neví, jak dlouho se v ní v řídicí funkci zdrží. Jeho úkolem je strhnout spolupracovníky, z nichž každý může být v organizaci také jen na přechodnou dobu, k maximálnímu nasazení při práci na aktuálním projektu. Vyžadují se od něj vlastnosti, jako je schopnost inspirovat druhé či vysoká kreativita přecházející až ve vizionářství. Jeho vrcholným výkonem je schopnost budit důvěru a šířit ji v celé organizaci. S tím jsou spojeny minimálně dva druhy problémů. Za prvé se jedná vesměs o vlastnosti, které musejí být do značné míry vrozeny, dají se jen velmi těžko naučit. To problematizuje smysl výchovy manažerů. A za druhé, především v případě samotné důvěry se jedná o kvalitu, která je automaticky znehodnocována, je-li užívána čistě jen účelově. I před těmi, kdo mají manažerské schopnosti vrozeny, tak stojí nejednoduchý úkol. Jak budovat důvěru v organizaci a v sebe sama, existuje-li podezření, že buzení důvěry se stalo jen další z vysoce profesionalizovaných činností?