

Kapitola 2

OD ORGANIZACE K INSTITUCI

„Ctí úředníka je schopnost, že – proti svým představám – na zodpovědnost nadřízeného úřadu provede jeho příkaz, který považuje za nesprávný, zcela svědomitě a přesně tak, jako by odpovídal jeho vlastnímu přesvědčení: bez této v nejvyšším smyslu mravní disciplíny a bez sebezapření by se celý správní aparát rozpadl.“

Max Weber

Jaké podmínky musí splňovat formální organizace pokládaná za byrokratickou, aby se stala institucí-společenstvím, tedy natolik vnitřně hodnotově sjednocenou, aby ji bylo možno charakterizovat jako morální pospolitost (viz Selznick 1992)? Odhalení s tím souvisejících problémů nám umožní seznámit se s jedním z nejpříznačnějších rysů současné civilizace, ne bezdúvodně charakterizované jako organizační společnost (viz Presthus 1962).

Ruku v ruce s rozvojem organizací se rozvíjí i věda o organizacích. Roste také přesvědčení, že organizace se mají odpovědně chovat vůči svému prostředí: továrny nesmějí ničit přírodu, zákazníci musí mít možnost kupovat bezpečná auta (příkladem je tu spotřebitelské hnutí Ralpha Nadera v USA), obchody musí prodávat zdravotně nezávadné potraviny atd. Vyžaduje to splnění mnoha podmínek. Zaměstnanci tak musejí nejen správně plnit pracovní povinnosti, ale měli by být i loajální vůči své firmě. K tomu, abychom organizaci mohli hodnotit jako dobře fungující, proto již nepostačuje jen splnění kritérií úspěšnosti organizace, jako jsou zisk, množství produkce nebo poslušnost vůči představeným. Dalším hodnotícím kritériem se stává důvěra (viz Fukuyama 1997).

Uspokojování rostoucích očekávání klientů může znamenat, že organizace fungují nejen s ohledem na dosažení formálního cíle v souladu se zásadami instrumentální rationality, ale že si také utvářejí vzorce jednání, které svědčí o vnitřní integraci organizace, a tedy že splňují požadavky rationality substanciální. Analýza přeměny organizace v instituci vyžaduje, abychom vzali v úvahu:

1. rysy formálních organizací, zvláště organizací byrokratických,
2. postweberovskou kritiku dysfunkcí, které generuje organizace tvořená podle mechanického modelu organizace jako stroje,
3. kritiky modelu organizace jako stroje, které by bylo možno nazvat antiweberovské,
4. rozdíly mezi organizací a institucí,
5. obecný model procesu institucionalizace,
6. mechanismy, jimiž se organizace mění v instituci (s využitím příkladu profesních organizací),
7. koncepce nového institucionalismu v pojetí Oliviera E. Williamsona.

1. Mechanický model organizace jako ztělesnění rationality

Klasickým modelem organizace je model zvaný mechanický. Dvěma nejdůležitějšími ztělesněními tohoto modelu jsou byrokratická organizace Maxe Webera a průmyslová organizace vytvořená podle zásad vědeckého řízení

Fredericka W. Taylora. V obou těchto případech je organizace nástrojem umožňujícím dosahování cílů, které jsou stanoveny zvenčí: v byrokratické organizaci, například ve státní správě, politickém systémem, a v hospodářské organizaci tržními mechanismy. Oba typy organizace jsou jen tím, co napovídá řecký původ slova: *órganon*, nástroj, orgán.

Kontroverzní povahu byrokratické organizace nám nejlépe přiblížil německý sociolog Max Weber (viz 1922). Na jedné straně v ní viděl naději na rozšíření rationality (v postfeudální epoše), poněvadž zajišťuje technickou převahu nad jinými formami organizace (jakými, o tom níže). Na druhé straně si byl vědom i jejích temných stránek. Popisoval ji jako „vězení“, „železnou klec“, v níž sídlí specialisté „bez ducha“. Na okraj je vhodné připomenout, že ještě dříve negativní stránky organizace postřehl francouzský spisovatel Honoré de Balzac, který napsal, že „byrokracie je gigantický mechanismus ovládaný Pygmeji“. Weber byl byrokratickou organizací nadšen. Viděl v ní oporu rationalizace tržní konkurence, ale zároveň si uvědomoval, že s sebou nese určité hrozby. Tvrzel, že tyto hrozby ještě narostou, jestliže se byrokracie spojí se socialismem. Patologické rysy byrokratického socialismu tuto předpověď potvrdily. Ještě pesimističtější byl Robert Michels (1931: 349), který zformuloval tzv. železný zákon oligarchie:

„Organisace jest matkou vlády zvolených nad voliči (...) Každá organizace je tudíž... oligarchií.“

Zdroje rationality organizace spatřoval Weber v tom, že organizace vzmáhajícího se kapitalismu nahrazují takové tradiční organizační formy, jako jsou rodina, obchodní cech nebo feudální systém, které při výkonu určitých funkcí přestaly být efektivní. Zamýšlel se nad faktory, které vedou byrokraci k racionálnímu chování. O racionality organizace rozhodují podle Webera následující okolnosti (viz 1972: 317–334/1997: 65–67):

1. Organizace mají zákonem vymezené oblasti kompetence, v nichž se organizační návaznost a řízení zakládají na neosobních psaných dokumentech a opírají se o lidi, kteří dodržují předpisy.
2. Organizace mají hierarchickou strukturu, která zajišťuje poslušnost. Nižší příčky jsou kontrolovány vyššími.
3. Moc úředníků vyplývá ze služební pozice, již zaujmají. Úředníci nejsou vlastníky věcných prostředků správy. Zásadním důvodem jejich existence je funkce, kterou plní.
4. Role v organizaci jsou přizpůsobeny úkolům. Úředník je sice kontrolován v průběhu výkonu svých služebních povinností, ale je osobně svobodný, protože moc podléhá jen v oblasti vymezené předpisy. Své postavení zastává na základě dobrovolné smlouvy.

5. Podmínkou zaměstnání a profesního postupu je kvalifikace. Organizace zajišťuje kariéru.

Byrokracie není totéž co formální organizace a obyčejní pracovníci formální organizace nejsou ještě byrokraty. Byrokracie je zvláštním typem moci a nadvlády, který se pozitivně odlišuje od tradičního nebo charismatického panství, protože směřuje k dosažení jasně formulovaných cílů a k efektivitě. Byrokracie je možno pojímat jako důsledek vzniku trhu a zároveň jako prostředek, který má zmenšovat nejistotu, již neustále plodí tržní konkurence. Je také výsledkem i formou dodržování zákona jako zásady existence státu, která předpokládá hrozbu donucení.

Závěrům teoretika Maxe Webera byla podobná i zjištění praktika – amerického inženýra **Fredericka W. Taylora**. Na rozdíl od Webera měl Taylor s chodem organizací vlastní zkušenosť, protože v nich pracoval (mj. v ocelárně). Nezajímal se tak jako Weber o organizace administrativní, ale o průmyslové. Jeho přáním bylo učinit továrnu organizačně a ekonomicky efektivnější (viz Taylor 1972a: 43–87).

Taylor se soustředil na zvýšení produktivity práce obyčejného dělníka. Hlavní problém viděl v systému organizace. Systém, který propagoval, měl zabezpečit zvětšování bohatství, což byl podle něho nejlepší způsob, jak předcházet společenským konfliktům. Systém soukromého vlastnictví Taylor nezpochybňoval.

Taylora je možno charakterizovat jako ideologa rychle se rozrůstající vrstvy technokratů – inženýrů a manažerů, kteří měli zajistit „vědecké řízení“ (viz W. Morawski 1970: 67–85). Doporučoval, aby průmyslová organizace:

1. Vzala v úvahu úroveň svých zaměstnanců, tzn. organizovala jim práci tak, aby se jí mohl každý bez nesnází naučit a následně ji správně vykonávat. Tomu mělo nejlépe posloužit rozdělení práce na nejprostší kroky, aby se do ní rychle vpravil například i rolník nedávno přibyvší z Podhalí nebo ze Sicílie. Z tohoto požadavku se po jisté době vyvinul systém pásové výroby, tzv. fordismus.

2. Přizpůsobila systém ekonomických pobídek motivaci pracujících, kterou Taylor zredukoval na snahu o maximální výdělky při minimální námaze. Prakticky to znamenalo práci v úkolu.

3. Zabezpečila dobré fyzické podmínky práce (větrání, čistotu, pracovní přestávky atd.).

4. Nepřistupovala k pracovníkovi ani tak jako k myslící osobě, jako k vykonavateli příkazů. V Taylorově koncepci nebyl dělník spolutvůrcem cílů organizace. Taylor nesouhlasil s působením odborů, protože ty usilovaly o kolektivní jednání, což odporovalo systému založenému na americké in-

dividualistické kultuře. Když dělník zpochybňoval rozhodnutí nadřízených, měl být vyhozen z práce. Taylorismus je tedy filosofií cukru a biče.

Weber a Taylor zformulovali de facto podobné závěry. Ve formální organizaci oba viděli ztělesnění rationality, která může ještě růst, pokud pojíme lidi i samotné organizace jako stroje. Formální organizace jsou praktickými realizacemi projektů racionálního uvažování. Weber ani Taylor neměli pochopení pro přirozené systémy, které by byly výsledkem fungování lidských společenství a zakládaly by se na substanciální rationalitě (viz Morgan 1997).

Nikdo si však lépe než Weber neuvědomoval vedle kladů i záporu (byrokratické) organizace. Weber i Taylor kladli důraz na pozitivní stránky organizace, ale Taylor tento aspekt akcentoval silněji. Ve Weberově případě je problém tím komplikovanější, že byrokratická organizace byla pro něj analytiko-teoretickou konstrukcí (ideálním typem), nikoli zevšeobecněním společenské skutečnosti. Když se seznámíme s Weberovými postřehy (viz 1922) na téma fungování organizací a hospodářství ve skutečném světě, obraz se zkomplikuje (viz 3. kap.).

2. Dysfunkce mechanického modelu. Postweberovský přístup

Několik desítek let po Weberově smrti se vzemula vlna kritiky byrokratické organizace. Mezi kritiky se nacházeli ti teoretikové, kteří pracovali s Weberovým modelem, ale pochopili jeho nedokonalost a měli za to, že tento model je možno vylepšit. Odtud charakteristika jejich stanoviska jako postweberovského. Robert K. Merton, Philip Selznick a Alvin W. Gouldner – právě o nich zde mluvíme – ve svých už klasických pracích uvedli empirické příklady absence rationality v organizacích, které se řídí neosobními předpisy, ale jimi navrhované způsoby nápravy situace zůstávají stále v rámci weberovského modelu.

Robert K. Merton popsal jev získané neschopnosti. Spočívá v tom, že funkcionáři organizace se strnule drží předpisů a nedovedou adekvátně reagovat na problémy klientů. Tito funkcionáři předpisy neobcházejí, ale předpisy samy nezohledňují nové situace, v jakých se nachází organizace a její klienti. Ztotožnění se funkcionářů s neosobními předpisy nazývá Merton přemístěním cílů. Jde tu o odvrácení pozornosti od potřeb, k jejichž uspokojení předpisy původně vznikly. To snižuje efektivitu organizace. Mertonovo doporučení, či spíše jen konstatování bylo následující: pokud chce organizace kontrolovat své funkcionáře, musí sama u sebe zjednat nápravu a vydat nové předpisy, samozřejmě se zítelem na nové situace.

Problém spočívá v tom, že po nějakém čase se vše opakuje. Vzniká tedy pochybnost, zda se organizace opravdu zlepšila a došlo ke skutečné nápravě (viz Merton 1982: 225–266/2000: 178–195).

Philip Selznick v knize *TVA a venkov* (viz 1949) publikoval empirické poznatky o organizacích, vycházející z části velkého programu reforem Franklina D. Roosevelta Nový úděl (New Deal). Vyvodil z nich i teoretické závěry. Zajímal ho federální program reforem v údolí řeky Tennessee. Program, který byl odstartován v roce 1933, spočíval v realizaci různých investic prostřednictvím Úřadu pro správu údolí řeky Tennessee (Tennessee Valley Authority, TVA) – elektráren, chemických továren, závlahových systémů, přehrada atd. Aby program probíhal hladce, federální vláda delegovala své pravomoci na nižší úrovni (do terénu). Rozhodnutí, která tam byla přijata, přinesla mnoho nepředvídaných důsledků. Především se ukázala odlišnost mezi zájmy různých organizací, které se na programu podílely, a záměry vlády (objevily se různé formy přibírání a prosazování zájmů, které s programem nesouvisely). Moc delegovaná dolů vytvářela příhodné podmínky pro systematická zdůvodňování rozmanitých partikulárních snah (ideologií). To vše prohlubovalo nesoulad mezi původními cíli a faktickým prováděním programu, až bylo nakonec nezbytné vládní regulativy modifikovat.

Alvin W. Gouldner na základě empirických zkoumání v továrně na sádro (viz Gouldner 1954) zjistil, že v průmyslové organizaci lidé reinterpretují předpisy tak, aby požadavky na ně kladené byly na ještě přípustné minimální úrovni. To sice neznamená porušení předpisů, ale je to v rozporu s potřebami organizace a jejich zákazníků. Jak si lze snadno domyslet, reakcí na dysfunkci tohoto typu bylo vydávání nových předpisů. Lze však vždy tento problém takto řešit? Opět tu vyvstává pochybnost.

Co si máme myslit o této kritice mechanického modelu? Bezpochyby byla správná. Empirická zjištění potvrzují rozdílnost mezi předpisy a nařízeními přicházejícími shora a jejich uskutečňováním v běžném životě, tedy dysfunkčnost byrokratické organizace. Avšak postačuje kritika tohoto druhu k úplné analýze současné organizace? Ukazuje se, že pomíjí základní prvky mechanického modelu organizace a že tento model je možno kritizovat mnohem zásadněji. Uvedme však také, že přes odůvodněné zpochybňení mechanického modelu a přestože v současnosti se v jeho rámci hledají jiná řešení problému, jako je například postfordismus, zůstává tento model užitečný i nadále, neboť i nadále existují organizace jako stroje.

3. Ve směru antiweberismu

Následující vlna kritiky šla do větší hloubky. Nešlo v ní jen o výše zmíněné dysfunkce, ale o kritiku základních předpokladů mechanického modelu, který se neumí vypořádat se třemi vážnými problémy fungování současné organizace. Jsou to: moc, konflikt a výzvy vědecko-technické revoluce.

Moc

Weberovská byrokratická organizace je, jak jsem uvedl, způsobem zajištění autority a výkonu moci. Jak doložil Max Weber, je to nejdůležitější forma panství v současné civilizaci. Byrokratickou moc považoval Weber za racionalnější než moc tradiční nebo charismatickou. Potíž je však v tom, že pojednání organizace jako nástroje, jímž se má dosahovat cílů, které jsou stanoveny zvenčí, odstraňuje ze zorného pole mechanismy moci vznikající uvnitř organizace. Moc v organizaci není jen slepým nástrojem vnějších sil, protože lidé uvnitř také bojují o moc a o to, aby změnili samu organizaci a její okolí v souladu se svými hodnotami a zájmy.

Vnější tlaky na to, co má organizace dělat, a také patologie mechanismů moci uvnitř organizace mohou způsobit snížení její efektivnosti. Mohou být také přičinou morálního pobouření. Všeobecně je rozšířen negativní obraz současných byrokratických organizací, zvláště pokud jde o politické organizace, jako je státní správa. V očích lidí nejsou tyto organizace ztělesněním rationality a pořádku, ale příkladem neracionálnosti a chaosu. Literatury zabývající se patologiemi organizací je obrovské množství. Chtěl bych čtenáře upozornit jen na knížky C. Northcota Parkinsona (viz např. 1971), na některé polské publikace (viz např. Staniszki 1972) a také na anglický televizní seriál *Ano, pane ministrě*.

Z teoretických studií zabývajících se patologiemi moci v organizacích si zaslouhuje vyzvednout práce Michela Croziera *Byrokracie. Anatomie jevu* (viz 1967). Crozier dokazuje, že reakci organizace na zjištěné nedostatky vůbec nemusí být zmnožování předpisů. To není to nejdůležitější. Předpisy, jak vydané, tak ty nevydané, jsou výsledkem boje o vliv a moc a jsou prostě jen projevem moci, která jednou dává přednost určité formě, a jindy zase jiné.

Crozier ukazuje, že pokud předpisy určité situace v organizaci nereguluji, může to upevňovat moc jistých skupin nad jinými. Předpis sice poskytuje těm, kdo ho vydali, možnost bezprostředně vnucovat svou moc, někdy však jde snáze ovládat jiné, jestliže určité situace nejsou plně regulařovány, protože zvětšují moc, která není nijak omezována. Jedném tak záleží na tom, aby situace byla regulařována, jiným jde o právý opak. Organizace je vždy arénou neučastných střetů a dohadování. Jejich výsledek závisí na podilech moci.

Crozier rozlišuje čtyři vrstvy (příčky) moci v organizaci: dělníky, mistry, vedoucí a ředitelství. Tyto vrstvy rozvíjejí strategii vzájemné izolace právě za pomocí vytváření vhodných předpisů. Tento obraz potvrzuje i francouzská třídně-kulturní hierarchická struktura. Podle Croziera, který zkoumal administrativu i továrnu na tabákové výrobky, není byrokratická organizace schopna v odpovídajícím čase napravit zjištěné nedostatky.

Další Crozierovy knihy ukazují na destruktivní působení byrokracie v rámci celé společnosti (viz Crozier, Friedberg 1982; Crozier 1996). Crozierovy závěry odporují tvrzením Maxe Webera. Zatímco Weber vkládal v rationalitu byrokracie také nadějí a předpokládal, že byrokracie plní v politickém nebo hospodářském prostředí služební funkci, i když si byl vědom, že jsou s tím spojena určitá nebezpečí, Crozier a teoretikové moci se soustředují právě na tato nebezpečí a interpretují je tak, že zpochybňují rationalitu byrokracie vůbec. Je tedy nutno konstatovat, že:

1. Úřední správa není jen dodržování předpisů, ale spíše svévolná moc úředníků spočívající v tom, že určují, jak je tyto předpisy nutno interpretovat.

2. Odborná příprava k plnění organizačních funkcí vytváří příležitosti přisvojit si rozhodovací pravomoci, které patří do kompetence politiků. Politik je ve styku s vyškoleným byrokratem anebo expertem ve službách byrokrata nebo jeho úřadu často diletantem.

3. Byrokracie, zejména státní byrokracie, se nezřídka chová jako lupič dbající nikoli o zájmy státu, ale jen o své vlastní. Tady lze připomenout dva modely byrokracie: nabídkový a poptávkový.

a) V nabídkovém modelu byrokracie (viz Niskanen 1971) jsou byrokrati zobrazeni jako lidé dbající o expanzi svých úřadů a garantující pracovní místa, výdělky, prestiž atd. Nebrzdí je totiž motiv zisku, protože mohou brát peníze z rozpočtu, tedy z peněženky daňových poplatníků. Problém má širší rozsah, neboť nejen ten nebo onen typ byrokracie, ale rovněž politikové, manažeři a jiné společenské skupiny se nejčastěji chovají tak, že se přibližují typu *homo oeconomicus*. Jde o jev nazvaný „honba za rentou“ (*rent-seeking*). Tento jev se vyskytne tehdy, když

„se jednotlivci, zorganizovaní obvykle do zvláštních nátlakových skupin, snaží, aby vládní politika byla pro ně výhodná (...) na úkor zbytku společnosti (...) Téměř všechny skupiny lidí, kteří mají společné zájmy, včetně velkého byznysu, se snaží působit na vládu, zákonodárce a správní úřady tak, aby převedly bohatství na ně. Odvolávají se při tom na potřebu nápravy nedokonalostí trhu, na sociální spravedlnost, na vlastenectví“ (Hatzis 1999: 974).

Nutno dodat, že takovéto úsilí vyvíjejí stejně tak byznysmani jako politici, i kdyby to mělo znamenat deformaci volného trhu prvními, nebo demokracie druhými.

b) Poptávkový model byrokracie zobrazuje tlaky na rozšířování působnosti státu (státu blahobytu), které přicházejí zdola a od různých nátlakových skupin, jež chtějí uspokojit své sociální potřeby (opodstatněné i neopodstatněné). Jde často o klientelismus (viz Tarkowski 1994b) nebo jev zvaný „jízda na černo“, tedy zadarmo (*free ride*). Byrokraté se takovým tlakům vůbec nebrání, protože je to výhodné při prosazování jejich vlastních zájmů. Neberou ani v úvahu důsledky své činnosti – zmenšující se politickou stabilitu.

Hodnocení byrokracie jako vlády jsou rozdílná. Podle nové pravice vede jak nabídkový, tak poptávkový model k jevům, které ohrožují nejen efektivnost státu, ale i tržní hospodářství (expanze státu omezuje tržní samoregulaci). Jinak se na věc dívá levice. Například sociální demokraté, kteří se řídí zásadou sociální spravedlnosti, podporují myšlenku uspokojování minimálních potřeb všech členů společnosti (viz 11. kap.). Jěště jinak se pojímá byrokracie v socialistické tradici: podle názoru Karla Marxe nebo současných neomarxistů, například Ralha Milibanda, brání byrokracie zájmy buržoazie a stává se konzervativní skupinou s právem veta, která blokuje všechny radikálnější reformy. Stojí za zmínu, že také podle ruského revolucionáře a Leninova spolupracovníka Lva Trockého představovala byrokracie faktor brzdící rozvoj socialismu. Jak prohlásil, došlo k „byrokratické degeneraci“.

Byrokracie tedy není jen ztělesněním rationality, jak si přál Max Weber, ale také jejím popřením, i když toto popření se chápe velmi různě (viz Heywood 1997).

Konflikt

Byrokratická organizace rovněž neumí řešit konflikty, protože funguje jako stroj, a existenci konfliktu tedy vůbec nepředpokládá. Konflikt je však neodmyslitelným rysem všech organizací i fungování současných společností. Organizace ukazují dvě tváře jako římský Janus: tvář spolupráce, která – jak se zdá – až příliš zaujala Webera a Tayloru (viz 8. kap.), a tvář všeprostupujícího konfliktu, o kterém psal Marx.

Když se projeví konflikt, byrokratická organizace uplatňuje dvě strategie:

První strategie spočívá v tendenci dát konfliktu analytický charakter, tzn. pojmít reálné konflikty protikladných skupinových zájmů jako konflikty, které se dají řešit analyticky, například lepší informovaností lidí, přesvědčo-

váním řídicích 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 kontrolu odborníků, kteří se sice nacházejí na nižších stupních organizační hierarchie, ale disponují většími znalostmi. Podle zásad rationality 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 nástavá tlak na zavádění inovací (které si v současnosti vymucují procesy vědecko-technické revoluce), stávají se strategickými skupinami nositelé odborných znalostí – profesionální odborníci –, jejichž znalostí by bylo třeba náležitě využít. Je ale známo, že byrokratická organizace, která očekává poslušnost a disponuje sankcemi vůči nonkonformistům, toto nebene v úvahu. Weber a Taylor byli tedy velkými optimisty, když předpokládali, že kompetence a poslušnost tvoří spojené prvky vertikální struktury byrokratické organizace. Tak tomu není.

V důsledku vědecko-technického pokroku vzniká čím dál víc vědeckovýzkumných 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 sily. Využívání hierarchických organizačních struktur jako prostředků zkostnatělého rationalismu, které bylo logickým doplňkem 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 náležitě využívat samoregulační systémy – trh, demokracii, vládu zákona, morální normy. O tomto tématu psali teoretičtí 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

Douglass 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 vnášejí do lidského jednání strukturu. Skládají se z formálních omezení (pravidla, zákony, statuty), neformálních omezení (normy chování, zvyklosti a pravidla jednání uplatňovaná samotnými jednotlivci) a způsobu 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 (...) úkolu, 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 loajálnosti, které zabezpečují fungování institucí jako samoregulačních mechanismů. Instituci je možno pojímat jako nezávislou proměnnou. Její znalost postačuje k tomu, abychom mohli předvídat lidské jednání, jako by šlo o průběh známého obřadu.

Vytvoření formálních organizací 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 společně sdílených hodnot a norem jednání. Utilitární organizace, v níž jednání lidí jako nositelů 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 dochází 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.

Tento úvahy patří ke kánonu sociologického myšlení. Sociologie coby vědecká disciplína bývá definována jako věda o institucích. Uvedme si například slova Émila 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 zvnitřňují 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.

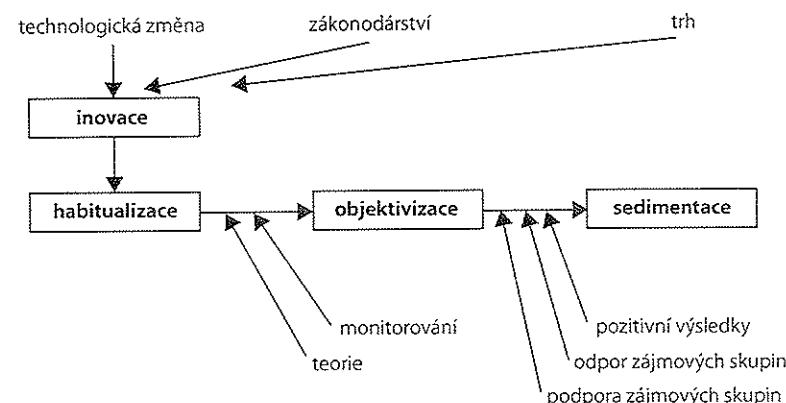
Organizace, které neprošly institucionalizací, postrádají ducha společenství. Jsou neintegrované nebo integrované jen v malé míře. Zmíněné vzorce pravidel mohou být různé. Například novodobá západní civilizace se vyvinula mj. z ducha odpovědného individualismu, který vyrostl na půdě křesťanského myšlení, 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 institucionalizace 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 institucionalizace

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. Institucionalizace není nic jiného než forma přeměny inovací, včetně inovací organizačních, v opakující se činnosti.

Schéma 2.1 Prvky procesu institucionalizace



Zdroj: Tolbert, Zucker 1996: 182.

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

1. **Zdroje inovace** (technologická změna, zákonodárství, trh).
2. **Inovace.**
3. **Habitualizace**, čili vytváření nových struktur jako odpověď 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 zdůvodňování nových struktur (teorie).
5. **Sedimentace**, čili trvalé zakořenění nových struktur, jejich obecné přijetí aktéry 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 institucionalizace. Profesionalizace

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

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 ukázování členů organizace právních sankcí.

2. **Pilíř normativní** je tvořen hodnotami. Předpokládá se, že lidé budou konformní vůči určitým hodnotám, poněvadž je k tomu vedou morální důvody.

3. **Pilíř kognitivní** tvoří kvalifikace, profesní čest, čili všeobecně uznané koncepce, teorie atd.

Tabulka 2.1 Tři pilíře instituce

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

Zdroj: Scott 1995: 35.

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

Tabulka 2.2 Institucionální pilíře a jejich nositelé

Charakteristiky	Pilíř		
	regulační	normativní	kognitivní
Kultura:	předpisy, zákony	hodnoty, očekávání	kategorie, typifikace
Společenská struktura:	systémy 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 osvojuji étos, který se bude – jak se lze domnívat – lišit od étosu kapitalisty. Zatímco kapitalisté mají na mysli jen vlastní zájmy, manažeři berou v úvahu svou společnost, tzn. že jejich étos není étosem elit nebo jakýchsi novodobých mandarínů. V práci Johna K. Galbraitha (viz 1967) nabývá tento názor podobu teze o vzniku technostruktury, elity nového druhu, jež moc není dána původem (jako ve feudalismu) ani majetkem (jako v kapitalismu), ale věděním. V této představě nejsou manažeři cynickými uchvateli moci, tedy novou manažerskou třídou, jak tvrdil James Burnham (viz 1958), ale napomáhají přeměně organizací v instituce.

Předpokládaje, 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 manažeři podmínky této definice splňují (viz Koźmiński 1998), ale mohou rovněž vyvstat vážné pochybnosti. Opravdu se zbavili všeho, co je spojovalo s kapitalisty? Opravdu netvoří novou třídu?

Je historickým faktem, že odborníci v určité profesi (tedy také manažeři?) 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 socialistu 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 profesí, která sahala až do feudálních dob. Sdružení odborníků vznikala podle vzoru gild a v této podobě byla dlouho funkční. Mnoho známků však ukazuje na to, že tato aristokracie (specialisté) od poloviny sedmdesátých let XX. století zaniká, protože opět začíná triumfovat 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 gild 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 gild 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 nesdílí) 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 samo-správné profesní korporace – učitelů, lékařů nebo právníků. Pokud jde o profesory, uměli si udržet své pozice jedině 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. Nemocniční neřídí lékař, 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 manažeři 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. Rozdíly mezi výdělkami manažerů a rozdílnost mezi výdělkami manažerů a výdělky jiných pracovníků nejenže vzrostly, ale staly se naprostě nezdůvodnitelnými. Jak si vysvětlit, že v roce 1990 dostal předseda společnosti United Airlines 1272krát více, než činil nástupní plat letušky, přestože zisky firmy klesaly (viz Hampden-Turner, Trompenaars 1998: 59)? Argument, že logika trhu nutí k vytváření nerovností, protože racionalita alokace navozuje nutnost více platit ty, kteří se více přičítají 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 ne-kompetenci a skandálům, do nichž se nejednou zaplétají. Drucker například píše, že Konrad Adenauer bránil státní administrativu před denacifikací. Vysvětuje 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), pravděpo-dobně nevyvstávají větší pochybnosti. Liberální demokracie je zprostředko-vanou demokracií, jíž se říká zastupitelská a jež zajišťuje vládu konkurenč-ních elit. Jak říká Joseph A. Schumpeter (2004: 303):

„...demokracie neznamená a nemůže znamenat vládu lidu v žád-ném významu termínů „lid“ a „vláda“. Demokracie znamená jen to, že lidé mají možnost, aby bud' přijali, nebo odmítli ty, kdo jim bu-dou 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 roz-různěná 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 demokratičejší 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 vydobyli uznání klientů nebo pracovníků, musí manažeři vyna-kládat stále větší úsilí. Tlak, který je na ně vyvýjen, je stále bezprostřednější. Změnilo to podstatu podnikání? Domnívám se, že i nadále přetrívá logika trhu a udržuje se jistá úroveň pasivity klientů a pracovníků (viz Hirschman 1995). Ani manažeři se nezrekli logiky trhu například ve prospěch logiky sa-mosprávného profesního společenství. Podnik je pořád podnikem, i když ji-nym než dříve.

7. Starý a nový institucionalismus

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 institucionalismus, nyní charakterizovaný jako starý institucionalismus, utvářet teprve od konce XIX. století (viz Landreth, Colander 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 oblibě měli 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 „selekce“, „mutace“ a „evoluce“ (viz Nelson, Winter 1982).

Jak v sociologii, tak v ekonomii prošel institucionalismus určitým vývojem. Dnes se rozvíjí nový institucionalismus, který je pokládán přímo za módní analytický směr (viz Chmielewski 1995). Tento nový institucionalismus 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. Institucionalismus 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. zabraňovat nepředvídaným dysfunkcím v organizaci) daleko více než vysoce formální metody, které předpokládá regulace pomocí předpisů, trestů a odměn atd. v rámci mechanického modelu organizace.

Institucionalismus je tedy skeptický vůči vysoce racionálnímu modelu, který převládal v analýze organizace od konce XIX. do poloviny XX. století. Tento skepticismus 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 institucionalisté rozcházejí.

Na rozdíly mezi starým a novým institucionalismem poukazují **Paul J. DiMaggio** a **Walter W. Powell** (viz Tabulka 2.3).

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

Tabulka 2.3 Starý a nový institucionalismus

Charakteristiky	Starý institucionalismus	Nový institucionalismus
Konflikt zájmů:	ústřední	okrajový
Zdroj setrválosti:	nabytá práva	požadavek legitimizace
Strukturální otázka:	neformální struktura	symbolická role formální struktury
Zakotvení organizace:	v lokálním společenství	v sektoru, ve společnosti
Povaha zakotvení:	kooptace	konstitutivní zakotvení
Místo institucionalizace:	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:	přemístěné	nejasné
Program:	vhodnost politiky	uvykání

Zdroj: DiMaggio, Powell 1991a: 13.

2. Institucionalismus 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 ne-

klasické školy doceňuje i roli institucionálního prostředí podniku, tedy vnějších podmínek a pravidel ovlivňujících uzavírání smluv.

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

Zajímavé je, že Williamson potvrzuje tezi Oskara Langeho z roku 1938, že neschopnost státní byrokracie hraje důležitější roli než špatná alokace prostředků, a jak víme, alokační racionalita je neoklasiky považována za jádro ekonomickej 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 vnějšímu prostředí přizpůsobuje třemi způsoby neboli mechanismy řízení:

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

Williamson se domnívá, že tržní mechanismus je efektivní, jsou-li cíle firmy různé a výsledky jednání nejisté. Když nejistota jednání přesáhne určitou míru a když vzroste potřeba sjednocení cílů, nastává nutnost odvolat se k hierarchii, protože právě ona může tuto nejistotu změnit. 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 (franšíza).

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 (vychytáleho), ale jednajícího jen s omezenou racionalitou.

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

V novém institucionalismu jsou společensko-ekonomicke 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 společenství nebo integrace, v němž by se zohledňovaly příčiny a důsledky různorodosti cílů. Tento rozměr 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 společenství nevyčerpává bohatost ani teorie, ani empirie. Je to ale perspektiva ekonomicke sociologie. Tímto způsobem se Weberův a Taylorův racionalistický přístup doplňuje integračním přístupem, přístupem z hlediska společenství, v němž 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 spravedlnosti a společenské participace, například ekonomicke demokracie. Takovéto metanarativní koncepce jsou ve studiích o ekonomicke organizačních sice rozvíjeny, ale jejich začleňování do ekonomicke teorie postupuje jen zvolna (viz Reed 1996).