

Po létech plodných vědeckých sporů a úvah o modelech ekonomického řízení socialismu se dnes již v této oblasti přešlo do stadia konkrétních aplikací a veřejného propagování nové ekonomické soustavy. Do centra teoretických diskusí v odborných kruzích se v poslední době přesunula problematika socialistických perspektiv vědeckotechnické revoluce, jež pomalu dozrává do stadia projektování. Na samém počátku vědeckých kritik a rozborů pak stojí problematika modelu politického systému a řízení rozvinuté socialistické společnosti, jež je s oběma předchozími nerozlučně spjata. Socialistická společnost, pokud vážně aspiruje na předstihu kapitalismu nejen ve statických ukazatelích kvantitativního růstu, ale především v dynamickém rozvíjení nových kvalit, nemůže na dlouhou dobu ponechávat v zastarávajících, vyježděných kolejích institucionální setrvačnosti tak závažné síly masového působení a řízení, jaké představuje sama politická soustava socialismu. Zejména ne proto, že autentický marxismus viděl v politice krajně významný akcelerační sociálního vývoje a ostře kritizoval její konzervativní, samoučelné a alienační tendence, deformující sociální pohyb ve sféře ekonomiky, vědy a způsobu života i v jiných sociálních sférách. Proto se také nevyhnutelně dříve nebo později bude muset pozornost našich společenských věd mnohem více soustředit i na problematiku modelů politického systému socialismu, zejména z hlediska možností a překážek jeho dynamizace. Jako jeden z podnětů a příspěvků pro šíření koncipovanou interdisciplinární práci v této oblasti bych chtěl věnovat v této své práci pozornost některým otázkám systémové analýzy organizačních vztahů v socialismu a některým pro nás pozoruhodným poznatkům sociologie organizace.

V následujících úvahách nikterak nemohu zešíroka rozebírat a kriticky srov-

návat různá teoretická a metodologická pojetí zkoumaných otázek. Omezují se zde jen na výběr a nástin těch teoreticko-metodologických instrumentů, jež se mi zatím jeví jako neúčelnější a nej-použitelnější k provádění komplexnějších rozborů a začleňování dílčích výzkumů do širších kontextů systémové analýzy.

I. K některým metodologickým nástrojům systémové analýzy a projektování

K serióznímu zkoumání jakékoliv části politického systému socialismu mohou nejvíce přispět právě tak marxistické, jako moderní metody a principy systémové analýzy, neboť je zapotřebí každou dílčí studii v maximálně možné míře zasazovat do nejbližších systémových souvislostí. Abychom toho dosáhli, musíme zpravidla často překračovat zafixované meze a pojmy tradičních vědních disciplín a usilovat o skutečnou interdisciplinární komunikaci, umožňovanou moderními behaviorálními, kybernetickými, sociálně modelovými a jinými obecnějšími společenskovědními hledisky a přístupy.

Pokud budeme uvažovat o modelování politického systému, je zapotřebí vidět dvě hlavní formy a možnosti využití modelových konstrukcí a analýz. Jedna vychází z pojetí modelu jako stimulačního ústrojí technické či matematické povahy, druhá chápe model jako logicky ucelenou a maximálně názornou teoretickou koncepci zkoumaného předmětu. Zpočátku nám nejspíše půjde o modelování především v tomto druhém pojetí. Dále je zapotřebí odlišovat teoretický model od jeho empirického rozvinutí. S. Kowalski definuje teoretický model jako „soubor kategorií a tvrzení, tvořících souvislou logickou strukturu, jež umožňuje z kategorií a tvrzení o značném stupni abstrakce, nevyskytujících se vůbec v běžných představách o společnosti, získat kategorie a tvrzení, pojímající

společenské jevy a vztahy v celém jejich konkrétním bohatství.¹

Pokud se týká uplatnění systémové analýzy ve společenských vědách, dominují v ní hlediska strukturálně funkcionální, behaviorální a kybernetická. První z nich nám pomáhají především v odkrývání elementů a jejich vzájemných vazeb v systému a vůči systému, druhá nám usnadňují kvalitativní odstupňování různých rovin chování jednotlivých elementů a subsystémů a třetí nám umožňují zkoumat spojení systému s jeho prostředím. Sociální systémy se elementárním řádem odlišují od systémů individuálně personálních a svými funkcemi od systémů kulturních. Proti tradičním modelům sociálních systémů převážně normativní nebo statické povahy mají soudobé modely sociálních systémů spíše analytickou, aproximativně dynamickou a predikční povahu. Objektivní vazby mezi elementy sociálního systému mají povahu sociálních vztahů, subjektivní mají charakter sociálních styků a speciální subjekt-objektová zprostředkování vytvářejí organizace. Struktura systému představuje rozvržení sociálních pozic jeho elementů na základě objektivních vztahů a jeho funkcionalita vyjadřuje rozvržení rolí na základě ustálených institucí a norem.

Při zkoumání chování elementů v systému rozlišují behavioralisté podle W. G. Bennis pět kvalitativně odlišných úrovní nebo stupňů složitosti chování, a to: 1. osobnost, 2. interpersonální dynamiku, 3. skupinové chování, 4. meziskupinové chování, 5. chování v organizacích.² Organizační chování jako nejvyšší stupeň systémového chování inkorporuje v sobě všechny předcházející nižší stupně a musí s nimi proto počítat.

Systém se zpravidla skládá ze vstupů a výstupů (input-output), elementů nebo součástí, jejich vazeb (funkcí) a regulátorů (řízení). Uvedme si jako příklad základní elementy (složky) systému, který představuje industriální společnost. Podle doplněného schématu B. M. Grosse k těmto složkám náleží:

a) rodiny (tendující od širší formy k formě nukleární),

- b) společenství (jež se v procesech urbanizace a industrializace hroutí),
- c) zaměstnanecké organizace (jež se zvětšují a byrokratizují),
- d) asociace zájemců a stoupenců (jež si vytvářejí aparáty a štáby zástupců),
- e) politické strany (jež prosazují své členy do klíčových pozic ve vládě),
- f) kontinuum vládních a nevládních organizací (z něhož se zejména na střední úrovni vynořuje řada kvazí-vládních organizací).³

K jejich základním vazbám po mém soudu náleží: a) kontinuita a diskontinuita, b) účelnost a zprostředkování, c) funkce a disfunkce, d) dělba práce a kooperace, e) integrace a diferenciacie, f) zájmová a mocenská závislost nebo autonomie.

Činnost sociálního systému možno pak rovněž za použití schématu B. M. Grosse analyzovat na základě těchto složek:

- a) artikulování, ospravedlňování a uplatňování zájmů různých zájemců,
- b) produkování různých druhů kvalit a množství výstupů,
- c) investování do kapacity systémů pro budoucí výstup,
- d) efektivní využívání vstupů (zejména informací),
- e) osvojování si kodexů chování (institucionalizace),
- f) vykonávání všeho toho způsobem, který se konformuje s různými kodexy chování (socializace),
- g) umožňování a vytváření různých racionalizací a inovací.

K hlavním regulátorům řízení sociálního systému náleží:

- a) přeměna vstupních informací ve výstupní akce,
- b) přeměna výstupových kontaktů s prostředím ve vstupní informace (zpětná vazba),
- c) přeměna vstupních potřeb a zájmů v systémové požadavky,
- d) přeměna systémových požadavků v interní nebo výstupní opatření,
- e) překonávání odchylek ohrožujících stabilitu systémů,

¹ Krytyka teorii nauki Maksa Webera. Skic marksistowskiego modelu nauki; Studia socjologiczno-polityczne 17/1964, str. 148-9.

² W. G. Bennis: *Changing Organizations*, New York 1966, str. 186.

³ R. A. Bauer (ed.): *Social Indicators*, Cambridge 1966, s. 195-7.

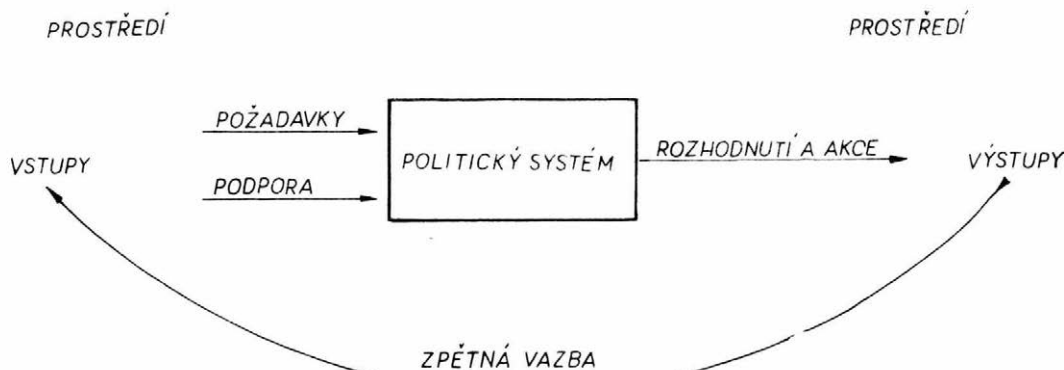
f) překonávání setrvačnosti a samoučelnosti umožňující vnější adaptaci a strukturální vývoj systému.

Tyto regulačně transformační mechanismy mohou být zabudovány do některých běžných elementů nebo jejich systémových vztahů, anebo se vyčlení ve zvláštní specializované orgány a činnosti. Uplatňují se a působí buď jako živelné tendence či automatické regulátory anebo jako uvědomělé a záměrně řídicí zásahy. V prvním případě zůstává systém na úrovni sociálního agregátu či struktury, ve druhém se pozvedá na úroveň sociální organizace.

Všechny zmíněné systémové složky nejobecnějšího modelu sociálního systému se v jednotlivých konkrétnějších sociálních případech a modelech vyskytují v různém množství (některé mohou chybět), intenzitě, proporcionalitě, a zejména pak s kvalitativně odlišným, historicky konkrétním obsahem, zaměřením a skloubením. Úkolem a smyslem systémové analýzy je odhalení a specifikování všech základních složek, jež vtiskují zkoumanému objektu

části systému vyššího řádu. Pokud se týká kroků systémové analýzy v jejím prvním stadiu, je podle Stefana Żolkiewského⁴ nejdůležitější to, že element systému získává význam tím, že vystupuje v opozici k druhému součiniteli anebo více součinitelům. Opozice (zejména pak hlavní rozpor) slouží k vytvoření kódů. Význam elementů a vztahů dále vyplývá ze situace. Z jedné strany je funkcí historie a kulturních kontextů (prostředí), z druhé strany je funkcí struktury systému, do něhož se začleňují.

Dále bych chtěl věnovat několik poznámek systematické politického systému, vůči němuž širší sociální systém vystupuje vlastně v úloze vstupního a výstupního sociálního pole nebo prostředí. Zatím se mi podařilo zjistit pouze jeden zcela komplexní model politického systému, a to v díle Davida Eastona,⁵ jež si zasluhuje naši pozornost. Z řady modelových schémat předložených autorem uvádím alespoň jeho zjednodušený elementární model, který má podobu znázorněnou v obr. 1.⁶



Obr. 1.

systémovou podobu. V našem případě se zejména jedná o rozčlenění hlavního systému na základní subsystémy, které mají vlastní kvalitativně odlišné vnitřně systémové znaky; přitom jsou zároveň vzájemně spjaty vnějšími (řádově vyššími) systémovými vztahy a fungují jako sou-

Proti kybernetickému přístupu, pro který to, co se nachází mezi vstupy a výstupy, hraje úlohu „černé skřínky“, jejíž obsah je pro zkoumané procesy irelevantní, systémová analýza naopak zkoumá především tuto černou skříňku, aby zjistila, prostřednictvím jakých složek či

⁴ S. Żolkiewski, *O regulach analizy strukturalnej*, Kultura i społeczeństwo 4/1966, str. 23–26.

⁵ D. Easton, *A Systems Analysis of Political Life*, New York 1965.

⁶ C. d. str. 32.

vazeb lze určité vstupní hodnoty transformovat v různé alternativní hodnoty výstupní, a naopak.

Požadavky vznikající v sociálním prostředí vzhledem k politickému systému jsou výslednicí sociálních potřeb (k nimž autor počítá očekávání, mínění, motivace, ideologie, zájmy a preference) a jejich institucionální kanalizace, vyúsťující v představu, že autoritativní (mocenské) přidělení určité potřebné věci či role těmto činitelům politického systému, kteří jsou za to odpovědní, je nebo není politicky nezbytné. Pravděpodobnost, že potřeba se změní v požadavek, odvisí od množství alternativních dveřníků, kteří regulují proces vstupu, a od pravidel, podle nichž se řídí.

To, jakou poskytuje prostředí systému podporu (nebo důvěru), je určováno vyjádřením a uspokojováním či neuspokojováním jeho potřeb. Objektem požadavků i podpory jsou tři základní ohniska nebo složky politického systému, k nimž patří: politická společenství (asociace a hnutí), politický režim (instituce a organizace moci) a politické autority (rozhodující orgány řízení). Výstupy jsou vytvářeny a uskutečňovány autoritami v podobě rozhodnutí a sdružených akcí.

Struktura politického systému zahrnuje jednak individuální politické pozice a role, jakož i vztahy mezi nimi, a potom cílově orientované soubory či kombinace pozic a rolí, jež jsou zakotveny ve skupinách a organizacích. Politická společenství představují skupiny členů spjatých dohromady neformální participací na společenské struktuře a zaměřením politických procesů, a sahají od lokalit až po internacionality. Hrají významnou úlohu tím, že tlačí na přeměnu potřeb v požadavky a rozvíjení či odumírání politické podpory a solidarity vůči institucím politického režimu a orgánům politického řízení. Politický režim a systém vlády se skládá ze struktury autority (mocenských pozic a rolí s nimi spjatých), hodnot (cílů) a norem. K hlavním nositelům autoritativních rolí náleží zejména stařešinové, nejvyšší vedoucí, výkonné orgány, zákonodárci, soudci, administrátoři, radní, vladaři a vůbec nejrůznější orgány řízení. Zvláštní postavení ve struktuře politic-

kého systému zaujímají formalizované transformátory a regulátory požadavků, podpory a kontroly politické moci, k nimž náleží politické strany, zájmové skupiny a prostředky formování veřejného mínění.

B. M. Gross⁷ považuje politický systém za subsystém řízení systému celé společnosti, někdy mylně redukováný jenom na „stát“. Do tohoto subsystému řízení však podle něho spadají také lidé a instituce vně formální vlády, to znamená politické strany, výdělečné zájmy, odbory, církve atp. V moderních vysoce organizovaných společnostech má tento subsystém zpravidla povahu ústředního řízení, které kolísá v určitém kontinuu mezi centralizací a decentralizací anebo mezi diktaturou a demokracií. Základním měřítkem posunu rolí vedoucích i vedených ve směru demokracie či diktatury je stupeň rozvoje a uplatňování „občanských práv“ a stupeň participace občanů a členů různých organizací na „veřejné politice“.

Ať už akceptujeme tato (i četná další s nimi související) teoreticko-metodická východiska systémové analýzy více či méně pozitivně, anebo se k nim stavíme spíše kriticky, umožní nám lépe obhlédnout základní kontury a souvislosti velice složitého a komplexního systému sociálních elementů a vztahů, v němž se pohybuje problematika organizačních vztahů v politickém systému socialismu.

II. K některým otázkám institucionální a organizační dynamiky

Vycházíme-li z pojetí politiky jako svého druhu zprostředkující činnosti, pak vidíme, že toto zprostředkování má tři obzvláště důležité rysy:

1. Jedná se o zprostředkování sociálních potřeb, zájmů, požadavků a podpory (tzn. zpětných potřeb a požadavků) mezi sociálním prostředím a politickým systémem.

2. Jedná se o zprostředkování převážně institucionální organizační a řídicí povahy, ve kterém dominuje vztah mezi řídicími a řízenými.

3. Jedná se o zprostředkování konečkonců autoritativní, či přesněji řečeno mocenské povahy, ve kterém se uplatňuje vztah mezi vládnoucími a ovládanými.

Tato problematika se nám systémově nejvýrazněji projevuje na půdě sociálních organizací, a to dvojím způsobem: Jednak v podobě politických aspektů činnosti různých organizací, a potom v procesech fungování speciálních politických organizací. Z této dvojí vzájemně se prolínající tematiky sociologie organizace bych se zde věnoval spíše některým teoretickým hypotézám prvního okruhu, a to ze dvou hledisek. Jedno se týká základních možností vývoje institucí a organizací, a druhé postavení člověka v organizacích a možnosti humanizace a demokratizace jejich činnosti.

Nejprve několik poznámek k otázce pojetí instituce a organizace, a to především z hlediska jejich vzájemného poměru. Z mnoha různých pojetí obou těchto základních kategorií nám pro potřeby systémové analýzy vyhovuje širší, převážně sociálně psychologické pojetí instituce, jež v sobě zahrnuje jako užší pojem organizaci chápanou více sociologicky. Přitom se nám nejedná ani tak o instituci jako o skupinu osob nebo určitou konkrétní organizační nebo právní formu jejich seskupení, ale zajímá nás hlavně instituce jako zvláštní model nebo regulační mechanismus systémového chování a myšlení, který plní dvě základní funkce:

- a) usnadnění adaptace systému vůči objektivním změnám a subjektivním požadavkům prostředí,
- b) zajištění stability a trvání systému přízpůsobováním jeho částí existencním požadavkům celku.

Fungování institucí se projevuje ve dvou základních formách: Buď v podobě zvykově normativní (příp. i právně sankcionované), a pak se jedná o instituci v užším slova smyslu (např. demokracii). Anebo v podobě objektivně ustálených orgánů dělby práce a procedur řízení, a pak se jedná o organizaci (kupř. stát nebo stranu v systému demokracie).

Pro dynamiku institucí v nejširším slova smyslu je příznačné, že jejich formování a působení na příslušný sociální systém osciluje mezi renovací a petrifikací. Podle názorů Wl. Bieńkowského⁸ prosazování institucionálních a systémových inovací nejvíce napomáhá princip

zvětšování efektu při zmenšování námahy (zákon ekonomie činnosti) a včasné odhalování a náležité řešení systémových rozporů. Z nich nejpodstatnější je pak rozpor mezi měnícím se složením a zaměřením sociálních sil a setrvačnou institucionální strukturou systému. Naproti tomu k neúnosnému stupňování nebo jednostrannému zbytnění petrifikační funkce institucí vede zejména jejich odpoutávání se od subjektivního úsilí jednotlivců a konkrétní tvorby kolektivní vůle, vytváření psychologických stereotypů mezi jejich uživateli a vytváření zvláštních zájmů a privilegií, spjatých s jejich neměnnou existencí. Institucionální kostnatění se může projevovat jako drobení sociální struktury, narůstání rituálních elementů, rozvoj sakralizace a ideologizace, rozrůstání specializovaných institucí nebo kumulativní byrokratizace.

Pokud se vedou různé humanitní polemiky proti institucionalizaci a za uvolnění člověka z krunýřů institucí, má se na mysli především tato jejich zbytnělá a petrifikovaná role a pomíjí se jejich role racionalizačně integrativní, bez níž se ani socialismus neobejde.

Širší rozvinutí těchto dvou základních polárních tendencí v dynamice institucí nám podává Z. Bauman⁹ ve svých modelech stabilní a rozvojové kultury. Stabilní kultura představuje nižší a primitivnější vývojový stupeň, objevující se ve společnosti venkovského typu s velkou homogenizací sociálních vztahů, styků a rolí, kde je život všech podroben jednomu univerzálnímu řídícímu centru a inovace probíhají jen z vnějších popudů. K hlavním znakům její institucionální struktury patří:

- a) Všeobecné potlačování všech úchylek pomocí kontroly a sankcí.
- b) Vznikání rozporů mezi technickými inovacemi a sociálními zájmy obsluhy různých institucí.
- c) Struktura myšlení vyznačující se preferováním konformismu, konkrétnosti, kvalitativních hledisek, bezčasovosti a tradičních způsobů chování.

Naproti tomu vývojově vyšší model rozvojové kultury, vyskytující se v heterogenní industriální společnosti, se vyzna-

⁸ Wl. Bieńkowski, *Problemy teorii rozwoju społecznego*, Warszawa 1966.

⁹ Z. Bauman, *Bieguny analizy kulturowej*, *Studia socjologiczne* 3/1964.

čuje zcela protikladnou institucionální strukturou:

- a) Vysoce cení a odměňuje určité novátorské deviace.
- b) Ustavičně vytváří skupiny deviačního chování.
- c) Vlastní mechanismus účelné asimilace a institucionalizace takových vybraných deviací a kontinuální modifikace závazných standardů chování.
- d) Strukturu myšlení charakterizují preference časovosti, abstrakce, kvantifikace a individualismu.

Nejpodstatnějším rysem přechodu od stability k rozvoji je proces pluralizace sociální organizace a osobností, v jehož průběhu dochází k řadě významných přesunů. Jednak je to přesun od homogenní činnosti k izolovaným autonomním činnostem. Dále jsou to přesuny od nediferencovaných kolektivů k diferenciaci skupin a funkcí. Také se tu objevují přesuny od totálních vztahů k parciálním, a konečně i přesuny od homogenní osobnosti k heterogenním „svazkům rolí“.

Zdá se, že i my stojíme před problematikou jistých posunů a přesunů v institucionální dynamice na ose, probíhající mezi těmito dvěma póly konzervativismu a progresu. Nositeli těchto změn mohou být jednak objektivní přesuny v materiálně technické základně a sociální struktura, avšak rozhodující úlohu zde zřejmě hrály a budou hrát sociální organizace, zvláště pak řídící a politické.

Podívejme se proto nyní na některé možnosti systémové analýzy geneticko-strukturálních aspektů sociálních organizací. Sociální organizace bývá zpravidla pojímána trojím způsobem. Buď jako objektivně ustálený soubor elementů sociálního systému (speciální sdružení lidí nebo sociálních skupin), nebo jako objektivně formalizovaný způsob jejich systémového uspořádání a chování (forma spolupráce a soužití), nebo jako zvláště účinná metoda využívání a koordinování částí systému jako prostředků (orgánů) k dosahování systémových cílů (metoda zprostředkování efektů). Nás zde budou hlavně zajímat oba tyto poslední vzájemně se prolínající významy organizace. Jeden z nich v sobě zahrnuje problematiku možností demokratického a humanitního vývoje postavení a vzájemných

vztahů lidí ve stabilních a zvěcných sociálních útvech, a druhý problematiku stupňování sociální moci a racionalizace prostředků odbornické efektivity, jež může lidem prospívat nebo škodit.

Sociální organizace je úzce spjata s rozvojem techniky, ekonomiky a dělby práce, a to zejména s oddělením řídicí práce od výkonné a formováním speciálních orgánů řízení. Organizace můžeme rozlišovat a posuzovat podle sociálního složení (skupinového, třídního, nacionálního nebo internacionálního), obsahového zaměření činnosti (ekonomického, politického, kulturního, vojenského, sportovního, či zájmového) anebo vazebného uspořádání (byrokratického, demokratického atp.). Z hlediska dynamiky organizací je pro nás zvláště významné toto poslední kritérium, jež je určitou výslednicí obou předchozích a tedy závisí jednak na složení a velikosti organizace, a potom na jejím obsahovém zaměření. Toto vazebné uspořádání se v jedné rovině pohybuje v kontinuu od neformálních malých skupin (volně spjatých zájmovou solidaritou, dobrovolnou participací a osobní autoritou vedení) až po formalizované velké struktury (spjaté závislostmi dělby práce, existenční nutností nebo různě vymezenými cíli, závazným členstvím a hierarchicky zprostředkovanými vztahy nadřazenosti a podřazenosti, jakož i funkcionální autoritou orgánů řízení). Druhý základní rozměr organizačních vazeb představuje kontinuum mezi autoritativně administrativním řízením (realizovaným — na základě jednosměrného uplatňování direktivní moci shora a disciplinární odpovědnosti zdola — prostřednictvím profesionálních administrativních orgánů) a řízením demokraticky samosprávným (opírajícím se o vzájemnou závislost dílčích a celkových, aktuálních a perspektivních interesů a cílů, rozhodování a vykonávání, moci a odpovědnosti, stability a cirkulace autorit, realizovanou prostřednictvím iniciativní participace všeho členstva).

V obecné teorii či sociologii organizace mnoho zvláště významných a cenných poznatků bylo převzato ze zkoumání organizací ekonomických a pracovních, vůči nimž organizace politické, zájmové či kulturní představují až určitou sekundární a složitěji zprostředkovanou sféru

uplatňování organizace. Na druhé straně je však třeba vidět, že moc kapitálu jako sociálně ekonomické instituce soukromého vlastnictví výrobních prostředků by nemohla fungovat bez politicko-mocenské organizace buržoazního státu a buržoazně konkurenčních politických, zájmových a kulturních organizací. Proto lze sledovat i jejich určité působení na sféru organizací ekonomických a výrobních. Zatímco z ekonomického hlediska vystupovala zprvu do centra pozornosti především organizace jako zajišťování maximálně možných efektů (taylorismus), v politice dlouho dominovalo hledisko organizace jako stabilizování nebo transformování určitých třídních a skupinových zájmů, preferencí a forem lidského soužití. V současné době však výrobní organizace hledají cestu k dalšímu zvyšování efektivity v rozpracování a aplikaci hledisek koordinace zájmů a zlepšování soužití. Naproti tomu organizace politické se dostávají stále více před problémy vědeckého řízení a racionálního využívání prostředků politické moci k dosahování skupinových zájmů a humanitních cílů.

Mocenské aspekty představují významnou složku všech sociálních organizací a dominantní složku organizací politických. Proto považují za potřebné věnovat alespoň několik poznámek problému sociální a politické moci. Na Západě v posledních letech byla poměrně rozšířena definice moci jako interpersonální schopnosti jedné osoby přimět druhou osobu k požadovanému jednání.¹⁰ Tato v podstatě psychologická definice může však těžko objasnit řádově vyšší problematiku organizačních vztahů. To už má více do sebe Wesolowského rozlišování třídního panství, elitní moci a skupinového nebo individuálního vlivu na úrovni ekonomické, politické a ideologické.¹¹ Já se pak domnívám, že nejobsáhlejší a nejkoncentrovanější formou sociální moci je moc organizací a moc v organizacích.

Moc organizace vyvěrá z integrovaných potencií a řízených sil jejich členů a složek a má povahu věcného, fyziologického nebo institucionálního nátlaku a zasahování. Moc v organizaci a nad organizací pramení z nerovného rozdělení pozic a rolí při získávání informací a transfor-

mování zájmů v požadavky a opatření, a z omezeného přístupu členstva k činnosti řídicích orgánů organizace. Tato moc má povahu informační, technické nebo ideologické institucionalizace a manipulace.

Cílem a smyslem socialismu a marxistického humanismu není jen vytlačení, zlikvidování a nahrazení moci organizací kapitalistického vykořisťování a útlu osvobozující mocí dělnických revolučních organizací. Je jím také demokratické zpřístupnění moci v organizacích a nad organizacemi každému pracujícímu člověku a využívání této moci nikoli k byrokratickému odlidšňování, ale k samosprávnému humanizování vztahů mezi lidmi a vytváření podmínek pro tvůrčí rozvoj lidských osobností. Bez vyřešení této problematiky zůstávají i hesla socialistické demokracie pouhým krasořečením a mohou se stát zástěrkou skrytých antidemokratických mechanismů a sil.

Konkrétní dynamiku působení a vývoje organizací dnes zachycují a reflektují tři hlavní teoretická zrcadla:

1. Klasická taylorovsko-weberovská škola vědecké organizace práce a racionální byrokratické organizace (nověji např. L. Gulick a L. Urwick). Podle ní je organizace v podstatě mechanickým lidským strojem, ve kterém lidé i různé organizační složky se nazírají jako pasivní, zvěcněné a racionalizované instrumenty, mající sloužit přesně vymezeným účelům. Účinnost je zde měřena monofunkční, technicky racionální dělbu práce a zpředmětněnými objektivními výsledky. Za jediný zdroj organizačního vývoje jsou zde uznávány subjektivní inovační nebo racionalizační záměry a plány nejvyššího řídicího centra, a všechny ostatní činitelé a vlivy, dostávající se do rozporu se setrvačnou formální strukturou a usilující o jejich změnu, jsou považovány za deviace, deformace nebo disfunkce. Tento model je přiřaditelný k tendencím ještě nezakotvené primitivní dominance nebo jednostranného přeceňování věcné techniky zprostředkování a formálního mechanického rozvoje.

2. Soudobé koncepte „mezilidských

¹⁰ Viz kupř. R. L. Kahn (Ed.), *Power and Conflict in Organizations*, London 1964, str. 1-3.

¹¹ W. Wesolowski, *Klasy, warstwy, władza*, Warszawa 1966, str. 32-85.

vztahů“ (Human Relations — E. Mayo, R. Likert, McGregor, Ch. Argiris, R. Tannenbaum atd.) nazývají organizaci jako základní psychické klima v souborech jednotlivců, determinované jejich míněním, motivacemi a postoji. Účinnost působení organizace je zde měřena výsledky spontánních sociálně psychických procesů. Základním zdrojem organizačních změn je pak vědecky podložené úsilí reagovat včas a podle potřeby na inklinace a rozpory psychického klimatu v organizaci a souběžně s plánovanými inovacemi podnikat opatření k jejich motivační podpoře, internalizaci a socializaci. Těžiště změn se spatřuje v metodách práce s lidmi. Tento model představuje reakci na výstřelky a nesrovnalosti modelu předchozího, je sám o sobě nekompletní a tedy má zřejmě jenom komplementární povahu. Je přiřaditelný k tendencím stabilizované a kultivované dominance a rozvoji technik antropologického zprostředkování a rozvoje.

3. Moderní koncepce „moci a vlivu“ (A. Gouldner, S. M. Lipset, R. L. Kahn, R. Dubin, M. Crozier atd.) považují organizaci za homeostatický systém, zachovávající a řídící se na základě vzájemného působení jednotlivců a skupin a dělby moci mezi nimi; v nich se kříží individuální a skupinové zájmy, rozhodnutí, strategie a vlivy. Účinnost působení organizace zde odvisí od stupně koexistence mezi skutečnou a „ideální“ strukturou vlivu, od typu distribuce vlivu a od agregované velikosti vlivu. Základním zdrojem organizačních změn je organizační napětí, vyvěrající z rozporů mezi zájmy členů a skupin majících nestejný přístup k moci, mezi uskutečňováním moci a odborným řízením a mezi byrokratickou racionálností a potřebami sociálního systému. Tento model je přiřaditelný k tendencím přiznané heterogenity nebo k tendencím rozvoje participace a humanizace sociální moci. Práce této školy mají nejbližší k marxismu a někdy ho i explikují.

Protože jedním z nejzávažnějších činitelů dynamizace organizací jsou sociální rozpory a konflikty, věnujme ještě několik poznámek této problematice. Západní autoři namnoze tyto dva pojmy nerozlišují, ale naopak je zaměňují a ztotožňují.

My budeme raději operovat termínem rozpor, který označuje vlastně předstupy a přípravu konfliktu na základě vyhrocování určitých rozdílů a protikladů. Rozpory v organizaci vznikají zpravidla z rozdílného postavení, moci, z rozdílných potřeb, zájmů a cílů a rozdílného poznání různých členů a součástí organizace. Projevují se jako protikladné tendence k prosazování nebo potlačování zájmů, k akumulování nebo redistribuci moci, ke konzervování nebo renovaci strukturálních vazeb, k uvolňování iniciativy a součinnosti nebo stupňování konformismu a závislosti, anebo k omezování či rozšiřování nezbytných informací. Jejich vznikání, působení a řešení je nezbytným projevem životnosti a normálního fungování organizace a nikoli nějakou nebezpečnou deviací či disfunkcí vůči posvátným ideálům jednoty. Naopak lze souhlasit s tím, že organizace bez vyjevování vnitřních rozporů jsou na cestě ke zkostnatění, stagnaci a rozkladu.

Podle J. G. Marche a H. A. Simona rozpor vzniká v situaci, „kdy obvyklý mechanismus rozhodování se hroutí a jednatel nebo skupina pocítují obtížnost výběru nejvhodnější alternativy činnosti.“¹² Řídící orgány organizace mohou na tyto rozpory reagovat buď primitivní metodou jejich potlačování prostředky totálního boje, nebo jemnějšími manipulačními metodami částečného boje, dohadování a kompromisů anebo humanitně racionálními metodami jejich opravdového poznání a řešení. Takové autentické řešení jde pak podle povahy rozporu buď cestou využití daného systému organizace, nebo sahá k použití jistých dodatečných mechanismů, nebo vede k zásadním změnám celé organizační struktury.

Takové přístupy k problematice odkrývání, zkoumání, zprostředkování a řešení rozporů uvnitř organizací i mezi organizací a prostředím se pohybují v určitém kontinuu mezi dvěma krajními póly. Jedním z těchto pólů je konzervativní byrokratismus, vyvěrající z jednostranného vystupňování setrvačně sebezáchovných a imanentně samoučelných tendencí různých orgánů a stránek organizace. Druhý představuje (pokud nepřihlížíme

¹² J. G. March, H. A. Simon, *Teoria organizací*, Warszawa 1964, str. 182.

k nejdále posunutému extrémnímu anarchismu nebo k inklinaci k permanentní reorganizaci, a tedy vlastně organizační živelnosti) progresivní demokracie a humanitní racionalizace, které vycházejí ze služebného postavení orgánů a organizací vůči příslušným asociacím, sociálnímu prostředí a lidským potřebám a ideálům všeho členstva.

Dynamizovat, humanizovat a demokratizovat politický systém socialismu znamená především zkoumat a řešit problematiku všech jeho stávajících institucí a organizací, a to nikoli izolovaně, ale v určitých komplexních a systémových souvislostech. Tuto dynamiku nelze redukovat na nový progresivnější třídní obsah (opozici proti kapitalismu) a makrostrukturální organizační opatření a změny, hlavně v počtu organizací a v pojetí a obsazení řídicích center.

Jako osudová otázka socialismu se stále ostřeji rýsuje problematika vnitřní dynamizace a progresivity jeho politického systému, který je zatím dynamizován převážně vnějšími činiteli (bojem proti imperialismu a kapitalismu, ideologické diverzi a kapitalistickým přežitkům nebo různým socialismu cizím inklinacím), přičemž problematiku vnitřních rozporů a vnitřních heterogenních sil jako nezbytných zdrojů inovací si nepřipouští anebo ji zatlačuje pod pokličku. Základním smyslem socialismu v této oblasti není jenom nastolení a petrifikace nového třídního typu vlády (mocenského režimu), ale především otevření organizované cesty k progresivnějšímu, humanitnějšímu a demokratičtějšímu vývoji lidských potřeb a schopností. K tomu je zapotřebí kriticky zvážit, zkoumat a tvořit hlavní nástroje a podmínky vytváření socialistických vztahů mezi lidmi na všech (a zejména nižších) organizačních platformách a úrovních. To znamená věnovat pozornost organizačním vazbám a principům rozdělování, uplatňování a kontrolování moci v organizacích a nad organizacemi. Zde by si měl také socialismus vytvářet podstatně rozhraničující kritéria proti kapitalismu, aby mohl opravdu exaktně rozeznávat progres oproti stagnaci a regresi.

III. K otázkám byrokratických deformací a disfunkcí v socialismu

V systémově institucionální analýze se

můžeme setkat s několika významy pojmů byrokracie, byrokratismus a byrokratizace. První z nich se vztahuje k institucionální nebo organizační struktuře elementů a složek systému a označuje speciální profesionální skupinu trvale a co nejúčinněji zajišťující výkonné funkce zprostředkování v systému, jakož i mezi systémem a prostředím (byrokracie jako úřednictvo). Druhý se vztahuje ke způsobu institucionálních nebo organizačních vazeb systému a znamená, že zprostředkování v systému probíhá přesně vymezenými, formalizovanými kanály a prostřednictvím jasně diferencovaných, objektivovaných a odborně specializovaných orgánů, stabilně hierarchicky spjatých vztahů podřízenosti a nadřízenosti (weberovský model byrokracie jako správy). Tyto dva pojmy z hlediska historického vývoje institucí a organizací označují určité sociální a technické vymoženosti a pokud plní pozitivně tyto své funkce a role, znamenají efektivnější dosahování stanovených cílových hodnot. Tento pozitivní význam neztrácí ani v socialismu a laická demokracie je v řadě aspektů nikdy nemůže nahradit.

Třetí význam pojmu byrokracie se vztahuje k plnění řídicích funkcí a úlohy politických regulátorů systému a znamená, že hierarchické špičky původně výkoných zprostředkujících orgánů a administrativních aparátů na sebe strhávají funkce řízení a mocenského rozhodování, snaží se petrifikovat své výsadní postavení i za pomoci zneužívání moci a obrací tímto směrem činnost celé úřední hierarchie (byrokracie jako systém vlády). Z tohoto hlediska je byrokracie protikladem demokracie a představuje konzervativní a reakční mechanismus a sílu.

Čtvrtý význam, spjatý spíše s pojmem byrokratismus, znamená dílčí, hlavně sociálně psychické disfunkce a deviace ve sféře byrokracie jako správy, způsobované imanentními tendencemi jejich jednotlivých částí k setrvačnosti, samoučelnosti a odlidštěnému zvěčnění a odcizení (styl práce). Oba tyto poslední negativní významy se často různým způsobem prolínají a jejich vzájemný konglomerát nás zde bude zajímat především. Pokud se jedná o byrokratizaci, znamená kvantitativní nebo kvalitativní zvětšování byrokracie či byrokratismu v negativním smyslu.

Stalinská interpretace redukovala negativní jevy byrokracie za socialismu na početné někdy vzrůstající, jindy klesající, v podstatě však neměnné rozplevelování starého úředního stylu práce a působení maloburžoazních přežitků nebo pronikání kapitalistických agentů. Dnes se tomu nikdo nediví, zvláště když je schopen alespoň trochu vážnějšího zamyšlení nad hypotézou Togliattiho, že „omyly Stalina byly spjaty s nadměrným růstem váhy byrokratického aparátu v sovětském hospodářském a politickém životě — a snad především v lůně strany“.¹³ Seriózně fundované studie na toto téma nám však (s určitou výjimkou Jugoslávie) dodnes chybí a většinou se opakuji jistá polostalinská schémata. Tak nám nezbyvá než vstoupit na kluzký a tenký led některých dohadů a hypotéz, jež by měly být postupně prohlubovány, verifikovány a popřípadě modifikovány.

Do jisté míry na tuto otázku již naráželi naši ekonomové při úvahách o zdrojích našich ekonomických potíží a potřebách remontu modelu ekonomického řízení. Šik i jiní ekonomové hovoří o celém systému administrativně preferenčního řízení jako o vážné brzdě dalšího vývoje socialismu u nás, a podobné úvahy se objevily téměř ve všech socialistických zemích. Vystává proto otázka systémových kořenů, forem a důsledků byrokratického centralismu i na úrovni politicko-organizační. Smyslem podobných úvah snad není nějaké zostouzení a oslabování socialismu, ale hledání příčin určitých jeho historicky motivovaných a pochopitelných faktických slabin, jejichž objasnění nám dává prostředky k jejich překonání a tedy také k faktickému posílení socialismu.

Zdá se mi, že i pro socialismus platí základní vývojové dilema demokracie, jež se může v podstatě rozvíjet dvěma směry: buď po linii postupného redukování demokracie na pouhou proceduru (nebo „řízenou demokracii“), posvěcující prefabrikovaná rozhodnutí byrokracie. Anebo ve směru stále většího rozšiřování suverenity a samosprávné aktivity lidu, který si pomocí reálných demokratických institucí osedlává byrokracii.

Určitá inklinace minulého socialistického vývoje ve směru k byrokratizaci byla způsobena nejen stalinismem, ale i objektivními potřebami počáteční přechodné

fáze od kapitalismu k socialismu. Patřilo k nim hlavně převedení ekonomiky do kolejí etatistického plánování a řízení a upevňování nové, ještě nezkušené a nevyspělé moci revoluční elity dělnické třídy proti dezintegračním a retardačním pokusům zkušenějších a vyspělejších rozptýlených protivníků, jež se dalo převážně prostředky centralizované, direktivní a represivní moci. Do jisté doby, jisté míry a v jistých mezích nezbytná profesionalizace a akumulace rozhodujících zastupitelských a výkonných orgánů moci dělnické třídy se však později začala přeměňovat v setrvačnou sílu, překračující své funkční hranice. Štalo se tak v situaci, kdy se nároky na činnost řídicích orgánů i politických organizací přenášely stále výrazněji od úkolů třídního boje, pořádání ekonomických vztahů a soustřeďování mocenských pozic na úkoly podněcování rozvoje výrobních sil, uvolňování iniciativy lidí a zajišťování diferencované sociální dynamiky, kulturního růstu a participace všech pracujících na dalším vývoji. Toto rozhodující rozmezí nových sociálních potřeb, volajících po nových cílech a způsobech zprostředkování, však bylo zastřešeno a deformováno falešnou optikou stalinských teorií a praktik, hlásajících „zostřování třídního boje“ a „monolitní jednotu strany a lidu“. Toto překračování hranic směrem od revoluční moci třídy a demokratického centralismu k nekontrolované moci špiček aparátů a centralismu byrokratickému se projevilo zejména jako vytváření konzervativního mocenského monopolu těchto špiček v různých organizacích, jejich odcizování se řadovému členstvu i měnícím se potřebám sociálního prostředí, a posléze jako kumulování výkonné moci státní a rozhodující moci stranické byrokracie. Hlavním škodlivým důsledkem těchto různou měrou na různých místech se prosazujících tendencí bylo zaměňování prozíravé a odpovědné demokratické a socialistické politiky, ucházející se o podporu a součinnost různých zájmových skupin, jednostranným administrativním komandováním a zastrašováním (případně i zneužíváním moci a lámáním právního řádu). Ucelený model tohoto systému deformaci nám zatím chybí a bude muset být jednou vypracován.

Po XX. sjezdu KSSS dochází k prola-

¹³ Interview pro časopis *Nuovi Argomenti*, *Zeszyty teoretyczno-polityczne* 6/1956, str. 57.

mování zastaralých institucí a pozic a hledání nových odpovědí na naléhavé potřeby situace a doby, jež probíhá v různých zemích socialismu (a v různých organizacích) v různé míře a intenzitě, různými způsoby a s různými peripetiemi. Hlavní otázkou zůstává objasnění dnešní skutečné proporcionality a vázanosti byrokratických a demokratických elementů na všech úrovních a ve všech hlavních organizačních článcích politického systému a odhalení síly jejich minulých i současných, objektivních i subjektivních kořenů. Další závažnou otázkou je exaktní zvážení rozsahu i dosahu především lidských škod, již způsobených nebo nadále způsobovaných socialismu byrokracií a byrokratismem, a zejména pak odhadnutí jejich vlivu na budoucnost socialismu. Nesporné vymoženosti a zásluhy socialismu tím nemohou být nijak oslabeny a dotčeny a „lakování narůžovo“ bylo vždy jen oslňující zástěnou pro černé záměry skryté byrokracie.

Při ustavičně se zdokonalujících technikách byrokratické informace a manipulace člověka v organizaci nelze zapomínat na to, že bez ideí, skutečností a akcí demokracie a svobody vědy a bez součinnosti řadových pracujících a tvůrčí inteligence by byrokracie zůstávala „nezpozorována“. Nelze také zaměňovat byrokracii, jež se zabývá obecnou technikou zprostředkovaného řízení lidí, s technokracií, jež se zabývá vysoce specializovanými, věcnými formami bezprostředního řízení různých lidských činností a věcných procesů a má dnes pro nás perspektivní význam. Nicméně však i ona inklinuje k určitým antihumánním jednostrannostem, které mohou být překonány pouze kritickým úsilím skutečně humanitních věd a tvůrčím úsilím opravdu demokratické politiky.

IV. Ke zdokonalenému modelu demokratické organizace v socialismu

Z dosavadních vývodů vyvstávají již implicitně některé obecné zásady a rysy modelu optimálně výkonných, demokratických a humanitně socialistických institucionálních a organizačních vztahů (vazeb) a regulátorů.

Než přejdeme k jejich konkrétnější explikaci, bude třeba ohradit se proti některým extrémně radikálním a utopickým

názorům. Tyto názory vyúsťují buď v utopii byrokratické racionalizace, v utopii technicko-kybernetické automatizace, v utopii totální demokratické samosprávy nebo v utopii svobodné tvůrčí anarchie. Zdokonalený model nemůže přehlížet anebo dokonce vylučovat žádnou z těchto komplexních i dalších dílčích (historicky vzniklých a se vyvíjejících, v určitých situacích se osvědčujících a v jiných k jistým extrémům a přesahům inklinujících) tendencí a instrumentálních výbav ve jméno druhé, ale půjde mu mnohem spíše o posouzení jejich komplementarity, proporcionality, vzájemné závislosti a řádového skloubení. Musí v něm tedy být místo jak pro uplatnění racionálně fungujících a povšechně zprostředkujících byrokratických služeb, tak pro uplatnění technicky a vědecky vysoce specializovaných a účinných prostředků a způsobů zajišťování systémových informací (vstupů) a operací (výstupů). A nemůže se obejít ani bez důsledného uplatňování pluralitních vlivů samosprávně artikulovaných strukturálních zájmů a zastupitelsky formovaných a kontrolovaných mocenských regulátorů politického řízení, ani bez uvolňování prostoru pro formování a prověřování cílů marxistického humanitního socialismu, pro vznikání tvůrčích inovací a pro svobodné uplatňování humánních potenci každého jednotlivého člověka.

Protože podobný úhrnný model je vlastně gigantickým úkolem propracování všestranného modelu celého systému, skladby a fungování socialismu, omezím se zde jen na poznámky k dílčí problematice zdokonalené soustavy institucionálně organizačních vztahů ve sféře ekonomického a politického řízení. To, co lze zatím k této otázce říci, je vlastně spíše výslednicí různých kritik autokraticko-byrokratických struktur a způsobů řízení než potřebných praktických experimentů ve zdokonalování struktur a způsobů řízení demokratického. Pokud takové zkušenosti existují, týkají se téměř výhradně nejnižších úrovní sociálních organizací a je proto otázkou, nakolik jsou přenosné či spíše adaptabilní pro úroveň vyšší. Přesto však zde bylo vědecky nashromážděno mnohé, co si zasluhuje naší pozornosti a dalšího vědeckého zpracování. Tyto poznatky soudobé sociologie organizace by bylo účelné konfrontovat s modelovými představami

Marxe (*Pařížská komuna*), Lenina (*Stát a revoluce*), Gramsciho a jiných marxistů, a potom s různými zkušenostmi naší socialistické praxe.

Operacionálnější vyjádření některých požadavků Marxova humanitního socialismu na postavení člověka v organizaci práce mohou pro nás představovat podmínky sebeuskutečnění člověka v práci, jak je vyjádřil Chrys Argiris:¹⁴

1. Zkušenost z totality organizace.
2. Svědomnost, sebeřízení a sebemotivace.
3. Možnost aspirace na přednostní řešení problému.
4. Snaha zmenšovat nucené a obranné chování a zvětšovat stupeň kontroly vlastního okolí.
5. Možnost využití různých schopností, zejména myšlenkových a interpersonálních.
6. Růst vlastní časové perspektivy.

Abychom mohli tyto požadavky náležitě inkorporovat do našeho modelu demokratické organizace na pracovištích, bylo by třeba kriticky napadnout a zlomit teoreticky a veřejně sice ne dost vykrystalizované, ale empiricky v řídicích kruzích namnoze panující představy o člověku jako o pouhém instrumentálním mechanismu, ovládaném soustavou ekonomických podnětů a politických direktiv a hesel.

Pro střední a vyšší úroveň institucionálně organizačních vztahů bylo by zapotřebí dále konkretizovat a operacionalizovat některé základní všeobecné zásady a hodnoty demokracie (jako instituce) pro situaci různých organizací. Určitou představu o možnostech takového postupu nám poskytuje W. G. Bennis,¹⁵ který uvádí tyto byrokratické protikladné znaky demokracie v organizaci: 1. Plná a svobodná komunikace bez ohledu na postavení a moc. 2. Důvěra v soužití, spíše než obvyklé formy násilí nebo kompromisů při usměrňování konfliktů. 3. Vyvozování vlivu (moci) spíše z technické kompetence a znalosti než z osobní libovůle anebo výsad. 4. Atmosféra, v níž tolerance a spravedlnost podněcuje citové vyjádření, právě tak jako pracovně zaměřené jednání. 5. Akceptování nevyhnutelnosti konfliktů mezi organizací a jednotlivcem (i různými částmi

organizace – J. F.) a nutnosti jejich racionálního vyrovnávání a zprostředkování.

Pro vazby různých organizačních úrovní přináší cenné podněty také úvahy o racionalizačních i humanizačních přednostech vztahů vzájemnosti proti vztahům jednostranné závislosti, jakož i o slabinách autoritativního a výhodách skupinové podpůrného stylu řízení. Tento styl se vyznačuje: a) klesající závislostí členů na představených organizace, b) zvětšující se vzájemnou závislostí mezi členy, nadřízenými a podřízenými v organizaci, c) růstem prostoru pro aktivní nezávislost u podřízených.¹⁶

V socialistických zemích se otázkami antibyrokratického modelu institucionálně organizačních vztahů v socialismu zatím nejvíce zabývali teoretikové jugoslávští, z jejichž různých hypotéz by si také některé zasloužily naší hlubší úvahy. Zde mohou jen telegraficky zaregistrovat některé nejzávažnější.

Tyto teorie se většinou snaží různým způsobem navazovat na Marxův model Komuny. Za jeho nejpodstatnější rys sám Marx považoval skutečnost, že „centrální funkce by nadále existovaly, avšak jimi pověřené osoby by se nemohly, jako ve starém vládnoucím ústrojí, postavit nad autentickou společností, protože tyto funkce by měli plnit komunální činitelé a tudíž vždy pod účinnou kontrolou. Sociální funkce by přestaly být soukromým vlastnictvím, propůjčovaným ústřední mocí jejím agentům“.¹⁷

Stopy těchto i dalších Marxových myšlenek nacházíme v soudobých koncepcích strukturálních rysů samosprávné organizace socialismu. Tak například A. Fiamengo počítá k hlavním rysům této organizace: 1. Zmenšování hierarchických zvláštností sociální struktury. 2. Postupné odumírání všech sociálních skupin, jež se v historickém vývoji pokoušely stát nad společností. 3. Nahrazování byrokraticky centralizovaného řízení v mnoha závažných otázkách rozhodováním v bezprostředních pracovních jednotkách a základních samosprávných orgánech. 4. Nahrazování uza-

¹⁴ Chrys Argiris: *The Integration of the Individual and the Organization*, in G. B. Strother (Ed.), *Social Science Approaches to Business Behavior*, Homewood 1962, str. 76.

¹⁵ W. G. Bennis, *Changing Organizations*, New York 1966, str. 19.

¹⁶ Viz R. I. Golembiewski, *Man, Management and Morality*, New York 1965, str. 183.

¹⁷ K. Marx, *Vtoroj nabrosok „Grazhdanskoj vojny vo Francii“*, Archiv Marxa i Engelsa, t. III.–VIII. Partizdat 1934, str. 423–5.

vřených byrokratických strukturálních vztahů otevřenými antibyrokratickými vztahy.¹⁸ Jiný z jugoslávských autorů, M. Markovič, počítá k hlavním rysům samosprávné demokratické organizace mimo jiné: překonávání zafixovaného rozdělení společnosti na vládce a vykonavatele, rotaci funkcí řízení, kontrolu odpovědnosti zástupců zastupovanými, odstranění všech privilegií plynoucích z výkonu řídicích funkcí, atp.¹⁹ V poslední době se však objevují mezi jugoslávskými autory kritické připomínky k tomu, že

samosprávné demokratické principy jsou zatím převážně zkoumány a uplatňovány v horizontální úrovni různých základních organizací, leč chybí jim teoretické rozpracování a praktické uskutečňování vertikálních vazeb až k nejvyššímu řídicímu centru. Také se poukazuje na nebezpečí byrokratizace samotných samosprávných organizací.

Sovětské zkušenosti a názory by si zasloužily zvláštní zevrubnější, objektivně a exaktně fundované studium, a proto je zde ponechávám stranou.

¹⁸ Socialističeskaja mysl i praktika 13/1967, str. 66, Beograd.

¹⁹ Smisao i prespektive socijalizma, Zagreb 1965, str. 62.