

Posudek diplomové práce

Název práce: **Bez šéfů? Současné podoby horizontality ve vybraných českých organizacích**

Autorka: **Bc. Kristýna Kosinová**

Vedoucí: **Mgr. Bohuslav Kuřík, Ph.D.**

Oponentka: **Mgr. Ivana Lukeš Rybanská, Ph.D.**

Předložená diplomová práce se zabývá horizontálními / nehierarchickými / sebeřídícími českými neziskovými organizacemi a firmami. Téma je aktuální, neboť v českých organizacích sice je hierarchická organizační struktura často považovaná za jedinou správnou, různé důvody však vedou rozmanité typy organizací k hledání alternativ. Osvětlit konkrétní praktiky v těchto alternativních strukturách je proto velmi přínosné jak pro výzkum, tak pro organizační praxe různých aktérů.

Konceptuální rámec a práce s literaturou. Autorka v práci čerpá z různých typů zdrojů – z populárních titulů týkajících se sebeřízení v organizacích, z manažerské literatury a sociální teorie. Pouze na jednom místě (s. 14) autorka kriticky pracuje s manažerskou literaturou – v jiných částech už tak důsledná není. Manažerská literatura je specifický žánr rozvojové literatury a kritické čtení těchto textů je rozhodně může přispět k dosažení cílů práce. Problém z mého pohledu nastává, pokud kriticky autorka přistupuje pouze k textům, které ji zřejmě pobouřili, ale k jiným ne (Svoboda v práci, Hamel, Hajzler, Laloux).

Možná i z této rozkročenosti vyplývá fragmentovanost teoretické části, která nabízí zkreslený pohled na téma organizačních struktur a sebeřízení. Teorii schází narativní struktura – po 2.1.3. hierarchii následuje 2.1.4. firemní kultura (odborně bychom řekli organizační kultura) a po ní 2.1.5. sebeřízení. Chybí přechody a popis propojení mezi těmito tématy, který by nabídl pohled to toho, jak pro autorčinu práci tyto koncepty do sebe zapadají a jak s nimi bude dál pracovat. V části, která rekapituluje historii managementu od industriální revoluce implicitně autorka popisuje propojení mezi organizací práce a organizační strukturou, což by bylo právě pro předmět práce i analyticky přínosné. Přelet populární historie managementu s oporou pouze v jednom zdroji a navíc neplní žádný účel pro následující empirickou práci.

Fragmentovanost charakterizuje práci s klíčovými pojmy ve dvou ohledech – jejich rozpracování a pak nejasné využití v empirické části. “Tradiční hierarchie” se objevuje v začátku práce bez jasné definice – co konkrétně je “odstraněno” a čím je nahrazeno? Konceptualizace hierarchie je velice vágní a není jasné, jak mohla být uplatněna v empirickém výzkumu – t.j. v analytickém posouzení, zda zkoumané organizace naplňují nehierarchické principy nebo jde pouze o jejich rétoriku (což by odpovídalo výzkumné otázce 2). Dále, zvolené zdroje výrazně okleštili definici a porozumění konceptu organizační kultury. Autorka ji popisuje jako obtížně ovlivnitelnou, neviditelnou, trvající, formující chování – ale opomíjí materiální aspekty kultury, aktérství jednotlivců, způsoby vynucování norem chování v organizacích apod.

Podkapitola o sebeřízení a horizontálním organizování staví na velmi omezené literatuře. Jeden zdroj je popularizační (Hajzler), druhý sice je ukotvený ve výzkumu, ale jeho teoretické ukotvení v evoluční teorii je problematické (Laloux čerpající z Kena Wilbera), a proto je velmi omezena recepce tohoto titulu v odborných kruzích. Koncept sebeřízení postupně v textu nahrazuje horizontální / nehierarchické, co je podle mě příznakem konceptuální nejasnosti. Sebeřízení jednotlivců nebo týmů může být součástí různých struktur, nejenom horizontálních.

Koncept moci se krátce objevuje (v podkapitole 2.3.3. a 2.4.3.), ale není rozpracován robustněji. Velmi námatkou se zde objevuje teorie Michela Foucaulta, ale opomíjí disciplinační povahu moci. Zcela je v teoretické části opomenutý koncept autonomie – je klíčové slovo v abstraktu, často se vyskytuje i v interpretaci dat. Je to zvláštní rozhodnutí i vzhledem k tomu, jak často se objevuje v hodnotách zkoumaných organizací.

Empirická část se pak věnuje zodpovězení dvou výzkumných otázek: RQ1: Jaké jsou důvody vybraných organizací k práci v horizontálním uspořádání? RQ2: Jaké jsou deklarované a skutečné hlavní principy a metody, na kterých stojí a podle kterých pracují vybrané sebeřídící organizace?

Metodologicky práce stojí na rozhovorech s 11 členy 6 českých organizací. Tvorbou scénáře, výběr dvou respondentů z každé organizace i etické principy jsou popsány dostatečně. V analýze se pak popisuje práce s (veřejně dostupnými?) dokumenty organizací jako je web, etický kodex případně výroční zpráva. Tyto dokumenty ale nejsou zmíněny v metodologické části, ani nemáme jejich anonymizovaný seznam (organizace – typ dokumentu – délka dokumentu – datum vzniku), abych jako externí posuzovatelka mohla zaujmout stanovisko k metodologickému řešení. Výzkumné otázky pracují s analytickou jednotkou organizace, podle samotného textu analýzy se zdá, že jednotkou jsou spíše jednotliví

respondenti*ky. Na vypovídání o organizačním životě ("deklarované a skutečné hlavní principy" RQ2) je ke každé organizaci z mého pohledu málo dat.

Analytická kapitola neprezentuje jednu srozumitelnou narativní linku – čtení empirických závěrů je tak velmi náročné, propojení mezi dílčími kapitolami je nevyřčené, text přeskakuje od "zisku" k "nezisku", deskriptivní popis výpovědí přeskakuje k autorčiným pozorováním, ale vlastní interpretace nebo srovnání s literaturou je poskrovnu. Objevuje se mnoho zajímavých momentů a postřehů, například sekce o odměňování a různých strategiích, které zvolené organizace v této věci volí, nebo analyticky nevytěžená část o tom, jak si lidé oblékají trika s názvem hodnoty, kterou podle svého týmu použili v organizačním životě. V závěru analytické části schází shrnutí hlavních zjištění, analýza tak vyznívá doztracena a nepomáhá tomu ani stručný závěr.

Práce z mého pohledu splňuje formální náležitosti kladené na diplomové práce na FHS a to včetně přehledného grafického řešení. Drobné chyby se objevují v seznamu literatury – použití caps lock nebo konzistentnost místa, na kterém je uváděn překladatel*ka, nebo konzistentnost v (ne)uvádění křestních jmen v citacích v textu.

Silné stránky práce:

1. Aktuální a relevantní téma v kontextu českých organizací.
2. Zajímavý vhled do praktik v horizontálních organizacích (zejm. odměňování, rozhodování).
3. Práce splňuje formální náležitosti včetně přehledného grafického řešení.

Slabé stránky práce:

1. Fragmentovaný teoretický rámec s nadměrnou oporou v populární a manažerské literatuře.
2. Nedostatečná nebo zcela chybějící konceptualizace klíčových pojmů (hierarchie, organizační kultura, sebeřízení, moc, autonomie).
3. Nesoulad mezi počtem respondentů a počtem organizací, které autorka má ambici popsat. Výzkumné otázky cílí na jednotku analýzy organizace, analýza samotná však působí spíš jako interpretativní ponor do analytických jednotek "jednotlivec v horizontální organizaci".

Otázky k obhajobě

1. Proč podle vás má smysl udržovat v analýze nehierarchických / horizontálních organizací distinkci mezi "byznysem" a "neziskem", co toto rozdělení analyticky / interpretačně umožňuje? O jaké autory byste toto své rozhodnutí opřela?
2. Jak podle vás – s oporou ve studovaných textech o moci - funguje moc v horizontálních organizacích?
3. Jak byste vysvětlila rozpor mezi tím, jak Laloux (2020, s. 143) popisuje, že pokud lidé mají potřebné zdroje a cíle je naplňují, tak *nepotřebují kontrolu*, a tím jak Luc Boltanski a Eve Chiapello (2007, s. 431) popisují nový duch kapitalismu, ve kterém se *kontroluje každý jednotlivec sám*? Oba texty citujete v jednom odstavci na straně 29, ale tento rozpor dále nerozvíjíte.

Závěrečné hodnocení

Doporučuji k obhajobě s bodovým hodnocením 9-11 bodů. Navrhovaná známka je velmi dobře/dobře v závislosti na průběhu obhajoby.

Zdůvodnění hodnocení

Práce Bc. Kristýny Kosinové je protchnutá osobním zájmem o téma horizontálních struktur, který však nezískal soudržnou podobu ve výslední diplomové práci. Základem pro výsledné hodnocení jsou zejména nedostatky v práci s konceptuálním aparátem, které pak vedou k fragmentované analýze, která neúplně odpovídá na stanovené výzkumné otázky.

V Praze, 2.2.2025

Mgr. Ivana Lukeš Rybanská, Ph.D., katedra sociologie FHS UK