

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2009**

**Lukáš Rumlena**

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA TEORIE KULTURY (KULTUROLOGIE)**

**OBOR: KULTUROLOGIE**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**LUKÁŠ RUMLENA**

**FIREMNÍ KULTURA**

**CORPORATE CULTURE**

Praha 2009

vedoucí práce: PhDr. Václav Soukup, CSc.

Prohlašuji,

že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších zdrojů.

V Praze dne .....2009

---

Lukáš Rumlena

## **Klíčová slova**

firemní kultura, organizační kultura, skupinová kultura, profesní kultura, management, antropologie, symbolismus

## **Key words**

corporate culture, organizational culture, group culture, occupational culture, management, anthropology, symbolism

# Obsah

<b>1. Firemní kultura – základní průzkum terénu.....</b>	<b>6</b>
1.1 Jak jsem potkal pojem – firemní lektor v roli firemního kulturologa.....	6
1.2 Plán průzkumné kulturologické mise – přehled struktury a cílů práce.....	8
1.3 Firemní nebo organizační kultura – pracovní vymezení.....	10
1.3.1 Jsou firemní a organizační kultura synonyma?.....	10
1.3.2 Firemní kultura – několik příkladů definic.....	10
1.4 Studované prvky firemní kultury.....	12
1.4.1 Ideové prvky kultury: hodnoty, přesvědčení a základní předpoklady.....	12
1.4.2 Formální a neformální normy chování.....	13
1.4.3 Rituály.....	14
1.4.4 Humor.....	18
1.4.5 Žargon: speciální jazyk zasvěcených.....	19
1.4.6 Narativní symboly: příběhy, legendy, ságy a mýty, historky, klepy a fámy....	20
1.4.7 Lidské symboly: hrdinové a psanci.....	22
1.4.8 Symboly pracovního prostředí: architektura a vnitřní design, oblečení a technické vybavení.....	22
1.4.9 Oficiální firemní symboly: korporátní grafický design, slogany, písně, a písemnosti.....	23
1.5 Popsané kulturní typy.....	25
1.6 Uplatňované výzkumné přístupy při studiu firemní kultury.....	31
1.6.1 Kvalitativní nástroje výzkumu firemní kultury.....	31
1.6.2 Kvantitativní nástroje výzkumu firemní kultury.....	33
<b>2. Příběh konceptu firemní kultury v kontextu vývoje manažerského     myšlení.....</b>	<b>35</b>
2.1 Cesta ke kulturní metafoře: vývoj manažerských ideologií.....	36
2.1.1 Moderní firma – matka firemní kultury.....	36
2.1.2 Management – otec firemní kultury.....	37
2.1.3 Sociální darwinismus – firma jako bojiště.....	37
2.1.4 Hnutí industriálního zlepšení – firma jako pomáhající ruka.....	38
2.1.5 Vědecký management – firma jako stroj.....	39
2.1.6 Škola Human Relations – firma jako rodina.....	42
2.1.7 Škola Human Resources – firma jako tým.....	47
2.2 Antropologie v organizacích - firma jako kultura .....	49
2.2.1 Antropologie práce a industriální etnologie.....	51

2.2.2	Zrození firemního kulturalismu.....	53
2.2.3	Firma sídlící v kultuře – mezinárodní komparativní management.....	54
2.2.4	Kultura sídlící ve firmě – studium firemní kultury jako specifické entity.....	57
<b>3.</b>	<b>Scheinův model firemní kultury – cesta k obecné teorii mikro-kultury?.....</b>	<b>70</b>
3.1	Nereflektovaná kultura jako překážka změny.....	71
3.2	Kultura jako osobnost skupiny.....	73
3.3	Spontánní geneze skupinové kultury.....	75
3.4	Kultura stvořená aktem vůdcovství.....	77
3.5	Úrovně kultury a jejich klinická diagnóza.....	81
3.6	Kritika Scheinovy koncepce skupinové kultury a možnosti jejího kulturologického využití.....	84
<b>4.</b>	<b>Jak o svých kulturách hovoří firmy v Česku – teorie v praxi.....</b>	<b>86</b>
4.1	Jak firmy definují svou kulturu.....	86
4.2	Co firmy dělají pro rozvoj své kultury .....	87
<b>5.</b>	<b>Firemní kultura – odpovědi a otázky.....</b>	<b>89</b>
5.1	Organizační a firemní kultura: návrh kulturologické terminologie.....	89
5.2	Výhledy pro další kulturologický výzkum a jeho aplikaci.....	96
5.2.1	Kulturologie a manažerská profesní kultura.....	96
5.2.2	Kulturologie a národní pracovní kultury.....	97
5.2.3	Kulturologie a firemní / organizační kultura.....	97
5.2.4	Kulturologie a skupinová kultura.....	98
	<b>Shrnutí.....</b>	<b>100</b>
	<b>Summary.....</b>	<b>101</b>
	<b>Seznam literatury.....</b>	<b>102</b>

# **1. Firemní kultura – základní průzkum terénu**

## **1.1 Jak jsem potkal pojem – firemní lektor v roli firemního kulturologa**

Důvodem, proč jsem si jako téma diplomové práce vybral firemní kulturu, je moje profese lektora tzv. „měkkých dovedností“, což je povolání pro většinu lidí stejně enigmatické jako moje kulturologické vzdělání. Už několik let se živím tím, že vedu v různých firmách interaktivní zážitkové programy zaměřené na zlepšení komunikace s kolegy, podřízenými a klienty. V hantýrce pracovníků z oddělení lidských zdrojů dostávají takové programy nálepky jako týmová spolupráce, vyjednávání a řešení konfliktů, prezentační a obchodní dovednosti či manažerské dovednosti. Kulturologickou hantýrkou by se tomu mohlo říci animace kultury komunikace ve firmách. Během svého lektorského působení v lektorském světě jsem se setkal z mnoha pozoruhodnými, až mysticky působícími termíny ovládajícími dnešní manažerské myšlení jako je cost-cutting, outsourcing, teambuilding, leadership, open-space, shareholder value, SWAT analýza, strategické plánování, společenská odpovědnost firem, corporate identity a firemní kultura. V posledním jmenovaném termínu jsem pak našel téma pro završení svého kulturologického studia.

Moje první setkání s předmětem této práce bylo z rodu příhod, na které zpětně rádi s úsměvem vzpomínáme, ale v okamžiku, kdy jsme jejich aktéry, nám není příliš do smíchu. Vedl jsem kurz zaměřený na rozvoj komunikačních dovedností manažerů jedné banky. Při představování své osoby v úvodu kurzu jsem dospěl k obligátní zmínce o vzdělání, která měla vést, jak bylo již mnohokrát vyzkoušeno, k vzbuzení reakce němého úžasu nad možnostmi interdisciplinarity humanitních věd a vytvoření iluze o vševědoucnosti lektorově. Tenkrát ovšem došlo k něčemu, co jsem vskutku nečekal: jeden z manažerů při zaslechnutí magického slova kulturologie zbystřil, lehce povyskočil a zvolal: „Výborně, konečně mi někdo fundovaný vysvětlí, co je to firemní kultura!“ V ten okamžik se u mě dostavil pocit silného zmatení. Ve vsí úctě ke společnostem zajišťujícím mé živobytí jsem pojem firma a pojem kultura vnímal ne snad přímo jako antonyma, ale rozhodně jako termíny nepříliš příbuzné. Ač na vědomé úrovni jasně se hláse k ideálům kulturního relativismu, ve společnosti se slovem firma mi slovo kultura náhle přišlo být nositelem výsostně „nefiremních“ hodnot ušlechtilosti, krásy, dobra a uměřenosti a spojení firemní kultura mi tak znělo jako úsměvný protimluv. Tazateli jsem v ten okamžik odvětil záměrně nesrozumitelnou promluvou o artefaktech, socio-kulturních regulativech a idejích, která jej spolehlivě odradila

od dalšího dotazování. V průběhu kurzu jsem se pak sám jal vyzvídat, v jaké souvislosti je termín firemní kultura v bance užíván. To, co jsem se dozvěděl, vzbudilo mou zvědavost. V oné finanční instituci byl proveden průzkum názorů zaměstnanců a jedním se závěrů, k nimž dospěl tým konzultantů interpretujících výsledky výzkumu, zněl: Musíte zlepšit firemní kulturu! Záhy byl ustanoven projektový tým zodpovědný za realizaci této tajuplné direktivy. Výsledkem úsilí „kulturního týmu“ byl vznešeně působící seznam hodnot, které budou firemní kulturu banky utvářet a řada plánů na to, jak zajistit zvnitřnění těchto hodnot všemi pracovníky banky. V proslovech top managementu začala být kultura náhle jedním z nejskloňovanějších slov. Došlo přitom k jevu podobnému absenci králových nových šatů – všichni se začali vehementně zabývat firemní kulturou a nikdo přitom neměl odvalu přiznat, že vlastně neví, co to firemní kultura je a jestli něco takového vůbec existuje. Byv udiven tímto úkazem, vytyčil jsem si jako osobní kulturologickou misi najít uspokojivou odpověď na otázku, jež mi byla položena: Co je to firemní kultura?

Brzy poté, co jsem se soukromě rozhodl prozkoumat mystérium konceptu firemní kultury, bez větších ambic prakticky zužitkovat výsledky svého bádání, ukázalo se, že se firemní kultura stává relativně žádaným zbožím. Jakožto zaměstnanec společnosti poskytující školení a konzultace v oblastech vnitřní komunikace a managementu, byl jsem překvapen, když personalisté objedávající si naše služby, začali poptávat programy věnované, úplně nebo částečně, firemní kultuře a zdůrazňovat, že všechny naše kurzy musí být v souladu s firemní kulturou klienta. Díky tomu jsem poprvé zažil v očích svých kolegů uznání kulturologické profese jako specificky nenahraditelného zdroje užitečnosti. Svou vlastní firmou jsem byl pověřen k tomu vést výzkumnou misi zkoumající neprobádané území firemní kultury. K mé původní otázce „Co je to firemní kultura?“, přidali mí šéfové ještě jednu, z pochopitelných důvodů o poznání pragmatičtější: „Co s tím?“ Hledání praktické aplikace poznatků o firemní kultuře se později ukázalo jako zcela základním předpokladem pro to, aby se mi bádání nerozsypalo pod rukama. Již po zběžném prostudování dostupné literatury věnované danému tématu se přede mnou otevřel myšlenkový svět plný nesmiřitelných sporů o to, jak má být firemní kultura definována, jak má být zkoumána a jak má být řízena. Míra konsenzu na základních otázkách se mi jevila být dosti nízkou a naopak míra konfliktního vymezování tak vysokou, že výzkumná oblast s označením „firemní kultura“ připomínala bitevní pole. Joanne Martinová, sociální psychologka, která věnovala olbřímí úsilí zmapování současného stavu myšlení o firemní kultuře, použila pro popsání tohoto stavu velmi brutální metaforu: kulturní války (Martin, 2002). Ucítiv lákavý příslib intelektuálního nebezpečí, vydal jsem se na dráhu válečného zpravodaje. Tato práce je souhrnem mých poznámek



z průzkumu bojiště, dílčích návrhů, jak by mohl být válečný konflikt urovnán a popisem vize toho, jakým způsobem by mohla česká kulturologie vstoupit do tvořivých intelektuálních bojů a pokud možno se prakticky uplatnit v životě těch, o něž tu především jde, tedy konkrétních firem.

Poté, co jsem vyložil osobní motivaci pro její sepsání, přirozeně vycházející z kombinace kulturologického vzdělání a profesní dráhy firemního lektora a konzultanta, představím v této kapitole celkovou strukturu práce a její cíle. Dále vymezím předmět práce nikoliv přesnou definicí (ta bude vyvozena až v závěru), ale horizontálním přehledem kulturních forem, které byly doposud zkoumány autory prohlašujícími, že zkoumají firemní kulturu, představím základní terminologii, kterou přitom tito autoři používali, a typologií firemních kultur, které přitom vznikly. Popíšu rozdílné výzkumné přístupy uplatňované při studiu firemní kultury a hlavní spory, které jsou mezi autory tématem se zabývajícími vedeny.

## **1.2 Plán průzkumné kulturologické mise – přehled struktury a cílů práce**

Mou ambicí je definovat pojem firemní kultury a vymezit oblast jejího studia tak, aby se mohl stát předmětem systematického zájmu kulturologického oboru. Věřím, že pokud existuje ve firemním světě reálná poptávka po poznání a řízení vnitřní kultury organizací, naskýtá se kulturologům jedinečná příležitost následovat odkazu hrdinů kulturní a sociální antropologie, zkoumajících dnes již nedostatkově izolované „primitivní“ kultury, a vydat se na průzkum současných „firemních kmenů“.

V první části práce představím spektrum dosavadního výzkumu, který byl v oblasti firemní kultury dosud prováděn především v rámci oborů organizačních studií (organizational studies) a organizačního chování (organizational behaviour studies), soustředěných především na amerických manažerských školách. Představím šíři kulturních forem, které se staly předmětem studia a klasifikace a poskytnu předmět nejvlivnějších typologií firemních kultur. Zároveň vyložím základní rozdíly ve výzkumných přístupech a spory týkající se praktické manažerské aplikace získaných poznatků.

Druhou část práce věnuji popisu historického vývoje výzkumu kulturních jevů v pracovních organizacích v kontextu vývoje manažerského myšlení ve 20. století. Zvláštní pozornost přitom budu věnovat kulturní signifikaci díla F. W. Taylora, zakladatele tzv. vědeckého managementu a na jeho dílo kriticky reagující škole Human Relations, tak abych ukázal vznik dvou základních dialektických linií uplatňujících se v teoriích managementu – racionalismu a humanismu. To mi následně umožní vysvětlit místo koncepce firemní kultury

v rámci toho, co nazývám globální manažerskou kulturou. Ve snaze o budování mostů mezi managementem a kulturologií se zaměřím na historické uplatnění antropologických metod při výzkumu pracovních organizací. Vysvětlím přitom vliv strukturálně-funkcionalistické antropologie a symbolické antropologie na základní spory o vymezení a operacionalizaci firemní kultury.

Ve třetí části práce se zaměřím na dílo jediného autora, sociálního psychologa Edgara Scheina a jeho osobitou koncepci firemní kultury, která je dnes mezi organizačními vědci považována za klasickou. Scheinovy myšlenky představím ve větším detailu, než díla ostatních autorů, jimž se věnuji ve druhé kapitole, neboť jsem přesvědčen o tom, že jím prezentovaný pohled na kulturu by se měl stát součástí základní výbavy kulturologa (ať už s ním bude souhlasit nebo ne), už proto, že Schein dokázal přesvědčit manažery o tom, že kultura není jen abstrahovaná metafora, ale skutečně existující a hmatatelně působící síla vznikající v každé skupině se sdílenou historií. Scheina disproporčně vyzdvihuji v takové míře i proto, abych detailním představením jednoho systematického pokusu promyslet a domyslet existenci kultury ve skupinách a organizacích ukázal na možnosti konstituování obecné teorie „mikrokultury“.

Čtvrtá kapitola představuje nejvíce „praktickou“ část práce (v metodologickém smyslu). Opouštím v ní průzkum existující literatury a vydávám se do současného světa v Česku působících firem a jejich firemních kultur. Budu se přitom zajímat o to, jak samotné firmy o svých kulturách veřejně hovoří, a co tedy pro ně jejich firemní kultura představuje. Za tímto účelem provedu analýzu příspěvků na konferenci věnované přímo firemní kultuře v českých firmách. Poznání způsobů, jak je koncept firemní kultury v současnosti ve firmách živě používán by měl posloužit jako východisko pro možné provádění kulturologického výzkumu přímo v jejich „domorodém“ prostředí.

V závěrečné části práce představím svůj návrh základních terminologických definic použitelných pro další kulturologický výzkum v oblasti firemní kultury a zároveň nastíním možný směr tohoto výzkumu a příležitosti pro jeho praktickou aplikaci.

## 1.3 Firemní a organizační kultura – pracovní vymezení

### 1.3.1 Jsou firemní a organizační kultura synonyma?

Začneme terminologickým vyjasněním, které má především prakticky – komunikační význam (mělo by pomoci předejít nedorozumění). V literatuře se lze setkat se dvěma termíny odkazujícími k témuž fenoménu: firemní kultura (corporate culture) a organizační kultura (organizational culture). Termín firemní kultura je tradičně používán v literatuře, která je určena primárně firemním manažerům a jejímiž autory jsou často firemní konzultanti bez akademického úvazku, termín organizační kultura se naproti tomu zabydlel v akademické obci, která tím dává najevo, že se zajímá o kulturu všech organizací, nejen soukromých firem, a zároveň tím posiluje vnímání nových vědeckých „značek“ oborů jako jsou organizational studies, organizational behaviour či organizational psychology. To, že oba termíny jsou zaměnitelné, jasně dokazuje nejvlivnější autor v dané oblasti Edgar Schein, který nazval svou klíčovou práci *Organizational Culture and Leadership* ([1985] 2004) a její přímé pokračování *Corporate Culture Survival Guide* (1999) (přičemž druhá práce byla psána více jako praktická příručka k přímému manažerskému použití). V česky psané literatuře se lze setkat s termíny organizační, firemní a podniková kultura a fungují jako zaměnitelné (Lukášová, Nový, 2004, s. 21). Ač jsem si vědom toho, že primárním adresátem diplomové práce je akademická obec, v komunikaci s níž by se možná slušelo užívat spíše vědecky „čistší“ termín organizační kultura, rozhodl jsem se zde používat předně termín firemní kultura, neboť tento termín byl součástí primární zakázky, na jejímž základě jsem začal tuto práci tvořit. Navíc, z mého pozorování vyplývá, že v organizacích, kde se o kultuře hovoří, hovoří se o firemní kultuře, nikoliv organizační kultuře, a to dokonce i v organizacích, které firmami v tradičním slova smyslu nejsou. Každopádně, pokud nebude uvedeno jinak, lze slovo firemní na jakémkoliv místě tohoto textu nahradit slovem organizační (a naopak), aniž by byl změněn smysl sdělení. V citacích z anglicky psaných textů používám termín organizační kultura jako překlad originálního použití termínu organizational culture.

### 1.3.2 Firemní kultura – několik příkladů definic

Když jsem se začal firemní kulturou systematicky zabývat, první bolestivá věc, kterou jsem zjistil, bylo to, že neexistuje žádná širokým konsenzem přijímaná definice tohoto pojmu. Ostatně, co jsem ale mohl jako kulturolog čekat, když od počátku studia vím, že neexistuje žádná širokým konsenzem přijatá definice kultury. Pro základní vymezení hřiště, na němž se

bude tato práce pohybovat, představím několik příkladů definic firemní kultury, které poskytnou přibližnou představu o šíři uvažování v dané oblasti:

*„Standardní definice kultury by zahrnovala systém hodnot, symbolů a skupinově sdílených významů, stejně jako ztělesnění těchto hodnot, symbolů a významů do materiálních objektů a ritualizovaných praktik... „Materiál“ kultury sestává z obyčejů a tradic, vysvětlení historie, ať už mýtická nebo reálná, nevyslovené porozumění, zvyklostí, norem a očekávání, obvyklých významů spojovaných se stálými objekty a zavedenými rity, sdílené předpoklady a intersubjektivní významy.“ (Sergiovanni a Corbally, 1984, s. viii)*

*[Kulturu tvoří] základní hodnoty, představy a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.“ (Denison, 1990, s. 27)*

*[Kultura je] vzorec představ, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995, s.8)*

*„Když jsou organizace zkoumány z kulturního úhlu pohledu, pozornost je kladena na aspekty organizačního života, které byly historicky ignorovány nebo málo studovány, jako jsou příběhy, které lidé vyprávějí nováčkům, aby jim vysvětlili 'jak to u nás chodí', způsob, jaký jsou uspořádány kanceláře a osobní předměty, které jsou, nebo nejsou vystavovány, vtipy, které si zaměstnanci vypráví, pracovní atmosféra, mezilidské vztahy atd. Kulturní pozorovatelé také často zkoumají aspekty pracovního života, které studují ostatní výzkumníci, jako oficiální firemní politika, velikost příjmů jednotlivých zaměstnanců, vztahy nadřízenosti a podřízenosti atd. Kulturní pozorovatel se zajímá o povrch těchto kulturních manifestací, protože detaily mohou být poučné, ale také hledá do hloubky jdoucí porozumění struktuře významů, které tyto manifestace spojují, někdy v harmonii, někdy v hořkých konfliktech mezi skupinami a někdy v sítích mnohoznačnosti, paradoxu a protimluvy.“ (Martin, 2002, s.3)*

Jak vidno, firemní kultura jako předmět zkoumání je velice širokou doménou, v níž máme co do činění se vším co kulturologa zajímá, tedy idejemi (hodnoty, představy, předpoklady, sdílené významy atd.), behaviorálně – perceptivními regulativy (vzorce chování, myšlení a vnímání atd.) a přímo pozorovatelnými artefakty (rituály, příběhy, fyzické uspořádání pracoviště atd). Některé autory přitom zajímají více viditelné manifestace kultury, jiné

„v pozadí spočívající“ významy, další pak obojí. V závěru této práce představím vlastní definici firemní kultury, která se snaží být jakýsi společným jmenovatelem dosavadních pohledů, nejprve ale bez nároku na důslednou systematickosti budu pokračovat v širokém výčtu všech prvků, jichž se výzkum firemní kultury dotýká.

## **1.4 Studované prvky firemní kultury**

Jako prvky firemní kultury budu označovat jednotlivé části kulturního „puzzle“, tj. nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, z nichž se skládá kulturní systém. Prvky firemní kultury nejsou autory vymezovány zcela jednoznačně, proto následující přehled není systematickou kategorizací, jako spíše pouhým výčtem používaných termínů a s vysvětlením jejich nejběžnějšího použití. Mým cílem je ukázat šíři toho, co vědci studují, když říkají, že studují firemní kulturu.

### **1.4.1 Ideové prvky kultury: hodnoty, přesvědčení a základní předpoklady**

Jak konkrétně ukážu ve čtvrté kapitole, firmy snažící se cíleně uchopit a řídit svoji kulturu se viditelně vyznačují tím, že mají přesně formulovaný seznam klíčových firemních hodnot, který prezentují jako základ firemní kultury. Nepochybně to má souvislost s tím, že hlavním znakem „silné“ firemní kultury, tak jak ji definovali někteří autoři (např. Deal a Kennedy, 1982), jsou právě konsensuálně sdílené hodnoty (o tom podrobněji v druhé kapitole). Hrubým odhadem si troufám tvrdit, že slovo hodnota (value) je v literatuře věnované firemní kultuře hned druhým nejčastěji používaným termínem (po slovu kultura). Hodnoty bývají manažery používány pro popsání unikátních charakterových vlastností firmy a vytvářejí tak dojem existence specifické firemní „osobnosti“ (jež je nazývána firemní kulturou).

Hodnota je to, co je ve firmě považováno za důležité a žádoucí, čemu je přikládán zvláštní význam. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý-špatný“ a vyjadřují obecné preference promítající se do konkrétního rozhodování. Příkladem firemní hodnoty tak může být „dominantní postavení na trhu“, „maximální výkonnost“, „vstřícnost k zákazníkovi“, „inovativnost“ či „rozvoj zaměstnanců“. Nepřekvapí, že hodnoty explicitně formulované managementem se často odlišují od hodnot managementem skutečně zastávaných. Pokud například manažeri po celý rok zdůrazňují význam spokojenosti zákazníka, ale na konci roku hodnotí zaměstnance pouze podle finančních výsledků. Právě vztah mezi oficiálními a skutečnými hodnotami je častým zájmem výzkumníků (Martin, 2002, Schein, 2004). Pro popsání skrytých zdrojů kultury, které ovlivňují pozorovatelné chování, bývají používány termíny přesvědčení (believes) a základní předpoklady (basic assumptions). Ty nebývají, na

rozdíl od hodnot, účastníky kultury aktivně uvědomované a pozorovatelem kultury jsou interpretativně vyvozované z pozorovaných faktů. Příkladem takového skrytého přesvědčení či základního předpokladu, stojícím za chováním popsaném v příkladě hodnotového nesouladu, může být např. „firma musí především dosahovat zisku“.

#### **1.4.2 Formální a neformální normy chování**

Formální normy chování byly tradičně předmětem zájmu i „nekulturního“ výzkumu, ovšem kulturní výzkum je nemůže přehlížet pro jejich výrazný symbolický význam, tradičním výzkumem přehlížený. Tyto regulativy mají často podobu psaných pravidel a procedur, jako jsou popisy pracovních pozic a pracovních postupů, diagramy organizační struktury, pravidla komunikace, zpětné vazby a kontroly. V současnosti jsou ve firmách čím dál častěji uplatňovány tzv. kompetenční modely navázané na systém hodnocení, které poměrně přesně stanovují očekávané chování pracovníků v oblastech jednotlivých kompetencí, neboli souboru ceněných a kladně hodnocených dovedností a vlastností. Tyto preferované kompetence bývají napojeny na oficiální firemní hodnoty a zaměstnancům je tak předepisováno, jak se chovat, aby naplnili očekávání v natolik vznešeně nazvaných kompetencích jako je „průlomové myšlení a proaktivita“, „týmová spolupráce“, „vedení a vliv“ či „integrita a etický přístup“ (zdroj nesmí být jmenován). Z hlediska kulturního výzkumu je velmi zajímavé sledovat reálné nastavení systému odměn ve vztahu k oficiálním hodnotám. K příkladu, který jsem uvedl výše u popisu ideových prvků kultury přidám ještě jeden z nedávné praxe. Vedl jsem školení firemních specialistů nejmenovaného telefonního operátora. V zadání jsem měl vycházet z hodnot proklientské orientace a specialisty vyškolit v dovednostech konzultačního prodeje, při němž je vycházeno důsledně ze zjištěných potřeb zákazníka a nedochází k „vnucování“ produktu. Po dvou dnech, kdy jsme spolu s účastníky nalézali způsoby, jak pro každého zákazníka najít přesně tu nabídku, která by ho mohla oslovit, byli zaměstnanci seznámeni s novým systémem hodnocení, který odměňoval pouze prodej těch produktů, které je zrovna potřeba „posílit“. Hodnoty proklientské orientace a konzultačního prodeje vzaly okamžitě za své a mocný hlas normy zvané KPI (key performance indicators) zavelel k nejvyšší možné míře oficiálně odmítaného vnucování.

Neformální normy chování se vyvíjejí skrze interakci jako nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlosti práce, kvality práce, vzájemné výpomoci, způsobu jednání se zákazníky...) nebo komunikace a chování ve skupině (tykání a vykání, oslovení, míra sdílení osobních záležitostí...). Odměňování nebo trestání ve vztahu k dodržování neformálních norem má

citový charakter. K těm, kteří normy nedodrží, se ostatní členové chovají chladně, odmítavě, omezují s nimi komunikaci, odměnou za „držení basy“ je naopak akceptace, přátelské a vstřícné chování. Neformální normy chování bývají často v rozporu s formálními normami, případně od nich poskytují úlevu, jak například ukázal Van Maanen (1986) ve své etnografii popisující pracovní život policistů včetně velmi neformálních norem pro pití alkoholu ve službě. V souvislosti normami pro požívání alkoholu na pracovišti mohu dát příklad z nejmenované státní vědecké příspěvkové organizace, kdy jsem byl při školení hodnotících rozhovorů dotázán náměstkem této organizace na doporučený způsob zákroku proti neformální normě: „Mně nevadí, když se někdo napije, já sám mám také v kanceláři láhev pro hosty, ale když najdu kluky (míněno členy výzkumného týmu) ve dvě hodiny s vypitou láškou a nohama na stole, tak už si říkám, jestli tohle si můžeme v práci dovolit...“

### **1.4.3 Rituály**

Zatímco formální a neformální normy chování toliko určují směr chování a vymezují jeho hranice, rituály představují přesné a ustálené vzorce chování uplatňované ve specifických situacích. Kulturní analýza ritualizovaného chování sleduje jeho symbolický rozměr, přesahující technicky účelné aspekty tohoto chování spojené s výkonem práce. Rituály jsou oblíbeným předmětem zájmů výzkumníků firemních kultur, neboť ve své dramatické a expresivní formě odkrývají uctívané firemní hodnoty. Tak, jak to komentoval Clifford Geertz ve své slavné analýze kohoutích zápasů na Bali ([1971], 2000), rituály sice nejsou univerzálním klíčem ke kultuře, ale jsou to události, v nichž se kultura nejzřetelněji zjevuje. Trice a Beyerová (1993) ve svém výzkumu identifikovali šest typů firemních rituálů, které byly dříve antropology popsány u kmenových společností: přechodové rituály, rituály degradace, rituály uznání, rituály obnovy, rituály redukující konflikt a integrační rituály. Jednotlivé funkce rituálů se přitom mohou samozřejmě překrývat.

***Rituály přechodu*** usnadňují u jedinců přijetí nové role nebo statutu v rámci organizace, minimalizují variabilitu v tom, jak jsou role zastávány a zajišťují rovnováhu v sociálních vztazích. Rituály přechodu jsou dobře známé z armádního prostředí a různých univerzitních společenstev, ve firemním prostředí je můžeme najít při obsazování manažerských pozic výběrem z řadových zaměstnanců. Velké firmy často kopírují tradiční stádia přechodového rituálu, definovanou Arnoldem Van Gennepem ([1908] 1960, podle Trice&Beyer, 1993) jako separace, transformace a inkorporace. Conrad (1983) popsal přechodový rituál ve velké americké korporaci, kde byli kandidáti na manažerskou pozici fyzicky odděleni od svého

pracovního prostředí a po dobu dvou týdnů testování v tzv. hodnotícím centru (assessment center). Tím bylo uchazečům i publiku (ostatním členům organizace) symbolicky signalizováno, že přidělení vyššího statutu a moci bude přiděleno jen těm, kdo budou shledáni hodnými v průběhu náročné zkoušky. Ti, kdo prošli testy v rámci hodnotícího centra, postoupili do fáze přechodu, čítající třídenní výcvik sociálních dovedností, během něhož dostávali a poskytovali otevřenou zpětnou vazbu na svůj výkon. Během této fáze další kandidáti odpadli. Závěrečná fáze inkorporace se odehrávala již v původním pracovním prostředí, kde byl status nových manažerů potvrzen před všemi jejich kolegy, byla zdůrazněna tvrdost jejich výcviku a následovalo přijetí ostatními manažery během večerní party.

Použití hodnotících center pro výběr kandidátů na manažerské pozice je běžné i v Česku, vlastní zkušenost hodnotitele mám s programy na toliko jednodenní bázi, zdá se, že delší období separace je dnes pro firmy příliš nákladné. Ovšem přechodové rituály u zcela nových zaměstnanců, někdy též zvané iniciační, mají např. u profesí žádajících si extenzivní produktovou znalost podobu i několikátýdenních adaptačních výcviků.

***Rituály degradace*** zbavují v rámci firmy vysoko postavené jedince jejich moci. V ideální podobě mají, stejně jako rituály přechodu, tři stádia: separace, diskreditace a odstranění. Neexistuje velké množství přesně popsaných rituálů degradace, neboť firmy se je snaží držet pod pokličkou vzhledem ke špatným signálům, jež vysílají investorům.

Postupnou rituální degradaci své vlastní osoby popisuje ve své autobiografii např. Lee Iacoca, bývalý prezident společnosti Ford (1984). V prvním stádiu degradace předseda představenstva Henry Ford II na základě doporučení konzultantu zkoumajících ekonomické problémy společnosti přijal do nejvyššího vedení společnosti třetího člena, čímž všem komunikoval, že Iacoca nějakým způsobem selhal a problémy společnosti tak symbolicky spojil s jeho osobou. V druhém stádiu bylo provedeno formální vyšetřování Iacocových chyb včetně domnělých styků s mafii, což vedlo k jeho naprosté diskreditaci (bez ohledu na neopodstatněnost daného podezření). V konečném stádiu mu byla nabídnuta možnost rezignace, nebo vyhazovu.

Při rituálech degradace je využíván princip obětního beránka. Nejvyšší vedení jimi zpravidla svaluje organizační problémy na vrub jednotlivce a jeho degradaci symbolizuje vlastní ochotu problémy řešit a vytváří nově nastoupivšímu manažerovi lepší startovní pozici pro přijetí.



**Rituály uznání** vyjadřují veřejné ocenění za vynikající pracovní výsledky a přínos firmě. Jsou s nimi spojené tituly jako „zaměstnanec měsíce“ a zvláště v amerických firmách je možné najít celou řadu příkladů speciálně nazvaných ocenění předávaných často při ceremoniálech ne nepodobných filmovým Oscarům (těmi jsou známy především firmy zabývající se přímým prodejem jako je Amway nebo Avon). Ocenění udělovaná během rituálů uznání se velmi liší ve své hodnotě a prestiži, nicméně tím, že vyzdvihují vynikající výkony, mohou tím motivovat ostatní k jejich dosažení. Zároveň tato ocenění symbolizují úspěšnost celé firmy (vybírá si dobré lidi) a vytvářejí dojem, že se firma stará a váží si individuálního přínosu každého jednotlivce. Ritualizovaná ocenění ovšem mohou zároveň být zdrojem demotivace a cynismu, pokud začnou být vnímána jako nezasloužená nebo irelevantní. Krásně satirický pohled na nesmyslná firemní ocenění poskytuje televizní seriál Office, jehož hrdinové od svého manažera dostávají ceny jako „nejdéle zasnoubený pár, který se ještě nevzal“ nebo „největší smradloch“.

**Rituály obnovy** osvěžují, posilují a legitimizují stávající sociální řád. Patří mezi ně ty ritualizované úkony, jejichž symbolický význam má obnovovat a posilovat uznání role managementu. Hodnotící rozhovory stvrzují pozice nadřízenosti a podřízenosti a stávajících hodnotících kritérií. Pravidelné informativní porady, na jejichž bezúčelnost si zaměstnanci pravidelně stěžují, rituálně připomínají, kdo je na jaké pozici. Velká výroční celofiremní setkání umožňují vedení firmy představovat své vize a nové produkty. Složitě strategické plánovací procesy a z nich vzešlé dokumenty dodávají managementu, zaměstnancům a partnerům firmy víru v kompetenci a efektivitu řízení firmy, neboť jsou symbolem racionální a systematické přípravy na budoucnost (bez ohledu na to, do jaké míry se jimi vedení následně řídí). Symbolem racionality se stávají také pravidelné analýzy a průzkumy, které jsou prováděny s proklamovaným cílem získání podnětů pro rozhodování (a následně často ignorovány).

Za každodenní rituály obnovy lze považovat skupinová tělesná cvičení zaměstnanců v japonských firmách, která jednak posilují vědomí poslušnosti a jednoty, jednak složí i k reálné obnově fyzické kondice. Není přitom bez zajímavosti, že některé japonské firmy působící v České republice musely od těchto rituálů odstoupit pod vlivem vytrvalého odporu českých dělníků, jejichž v tomto směru nekompatibilní národní pracovní kultura projevila výraznou rezistenci vůči změně.

**Integrační rituály** poskytují příležitost pro posílení osobních vztahů zaměstnanců v prostředí, kde jsou často vítáni i rodinní příslušníci a formálnost hierarchických vztahů může být dočasně opuštěna. Typickým příkladem jsou vánoční večírky, firemní sportovní akce nebo tzv. teambuildingové programy organizované často vnějšími dodavateli, při nichž se v různých týmových hrách i největší šéfové se ukazují jako obyčejní smrtelníci, kteří se mohou bavit, smát a nebýt nejlepší. Firma, v níž pracuji, např. pořádala takovýto teambuilding pro pražské arcibiskupství a pohled na kardinála Vlka, kterak v divočině krouhá brambory a sjíždí přes řeku na laně se stal pro mnohé zaměstnance arcibiskupství velmi silným symbolem kardinálovy „normálnosti“. Významným kulturně integrujícím prvkem při těchto akcích bývá pochopitelně alkohol, v řidších případech i tanec a zpěv.

**Rituály redukující konflikt** jsou speciálním druhem integračních rituálů a mají za cíl, aby se zlepšily vztahy, které jsou napjaté díky pracovním konfliktům nebo prací způsobeným stresem plynoucím z okolností jako je uzávěrka, kontroverzní rozhodnutí nebo špatné pracovní výsledky. Příkladem rituálu, který má za cíl redukovat konflikt vycházející z nerovného rozdělení moci je kolektivní vyjednávání o zvýšení platů mezi managementem a odbory. Ačkoliv se při tomto rituálu obě strany snaží působit co nejvíce silně a tvrdě, finální kompromis nalezený cestou postupných oboustranných ústupků je nakonec zpravidla symbolem snahy se dohodnout. Rituální a symbolický význam tohoto vyjednávání vyzdvihují Deal a Kennedy ([1982] 2000, s. 63), když popisují příklad nově povýšeného idealistického manažera, který se rozhodne dát odborům vše, co si společnost může dovolit a vyjednávání zahájí předložením nabídky, která převyšuje ta nejlepší odborářská očekávání, čímž přeskočí celý rituální proces smlouvání. Zástupci odborů pak namísto vděku projeví zlost nad tím, že se manažer pokusil zničit proces vyjednávání a okamžitě si řekli o 5 procent více, než byla nabídka idealistického manažera.

Rituálem snižujícím konflikt bývá také ustanovování různých projektových týmů a komisí, v nichž zasedají pracovníci různých, potenciálně konfliktních pracovních a hierarchických pozic. Tyto komise mívají zpravidla oficiálně za cíl vytvořit určité návrhy změn pro zefektivnění práce, zlepšení spolupráce nebo pracovních podmínek a jejich zasedání bývají přesně ritualizována, přičemž jejich účastníci mají prostor zde ventilovat své frustrace. Důležité je, že takové komise nemusí udělat nějaké zásadní změny směřující ke snížení vnitrofiremních konfliktů, protože už jejich samotná existence a jejich činnost symbolizuje ochotu organizace čelit problémům a nesouladu.

Méně formálním rituálem snižujícím konflikt plynoucí ze stresu je jít na společnou večeři nebo „na jedno“ po náročném dni, povahu rituálů s podobným cílem často nabírají i spontánně se formující kuřácké kroužky před zadními vchody do korporací.

Rituály jsou i školení, která vedu ve firmách. Jejich oficiálně komunikovaným smyslem je rozvoj vybraných komunikačních a manažerských dovedností, ovšem na symbolické úrovni plní často funkce rituálů přechodu (u nováčků ve své pozici), rituálů ocenění (některá školení jsou dávana zaměstnancům tzv. „za odměnu“ a pak se musím hodně ohánět, aby nebyla interpretována jako za trest), rituálů obnovy (některá školení připomínají, že se zaměstnanci stále musí učit a nesmí usnout na vavřínech), rituálů integrace (účastníci se potkávají v uvolněné, nepracovní atmosféře, často si během kurzů začnou tykat a přiřadí si přátelské obličejky k neosobním podpisům pod pracovními e-maily z jiných odborů) či rituálů redukujícím konflikt (dávají bezpečný prostor k „zanadávání si“). Funkci rituálů degradace někdy plní již zmiňované programy zvané hodnotící centra, jejichž výstupy, bývají nezdědka použity jako argument pro odstranění nevyhovujících manažerů.

#### **1.4.4 Humor**

Humor je ve firemním životě nenahraditelným zdrojem úlevy od stresu a posilování sociální koheze. Humor umožňuje projevovat hostilitu kulturně akceptovatelným způsobem. Smích vyjadřuje sdílení smyslu a hodnot a je tak mocným kulturotvorným činitelem.

Humor pro uvolnění napětí umí využít citliví manažeři. V jenom bankovním týmu jsem byl svědkem velkého úspěchu humorné soutěže „špek měsíce“, v níž vedoucí oceňoval nahlášení toho nejbizarnějšího systémového pochybení, zákaznické stížnosti či čehokoliv jiného, co členy jeho týmu zvedlo ze židle, ale zpětně se tomu mohou zasmát jako pořádné „jobovce“. Špatně fungující systémy a procesy jsou častým zdrojem pocitů bezmoci a frustrace, proti níž jde bojovat jedinečně humorem. Např. nový systém zpracování zákaznických informací v jedné firmě, kde školím, tři měsíce po zavedení fungoval několikrát pomaleji než systém předešlý. Zoufalým operátorům se trochu ulevilo, když zjistili, že ženské jméno, jímž byl systém nazván, v latině původně znamená „chromý“ a začali sami o sobě hovořit jako o „ústavu péče o postižené“...

Kulturní analytikové si všímají, kdo si z koho před kým dělá legraci a jakým způsobem. Významnou kulturní manifestací je např. to, když jsou akceptovatelné humorné narážky podřízených vůči svým nadřízeným.

Vděčným předmětem výzkumu jsou různé kanadské žertíky, které jsou časté jak u dělnických profesí (Boland a Hoffman, 1983), tak např. u právníků. Tyto žertíky nemusí být namířeny vůči kolegům. Manželka jednoho advokáta pracujícího v americké právní firmě mi velmi našťavaně vyprávěla o humorné hře, která je v mužském kolektivu advokátů vedena na vrub jejich manželek a jíž se také stala terčem: advokátovi zavolá do práce manželka a začne zdlouhavě řešit nějaký problém, přičemž ukazuje „ženský způsob uvažování“, na konci rozhovoru manželka uslyší ohromnou salvu skupinového smíchu, neboť její manžel celý rozhovor přepnul na hlasitý odposlech...

Humor může být studován i jako součást oficiální firemní kultury promítající se do vnější firemní image. Např. mobilní operátor Vodafone se snaží být nejvtipnějším z českých operátorů, což se projevuje nejen v jeho televizních reklamách, ale i v tom, že zákazníkovi čekajícímu na lince jsou občas pouštěny anekdoty a že generální ředitel přijde na tiskovou konferenci oznámit svůj přesun do Saudské Arábie oděn v arabském šátku.

#### **1.4.5 Žargon: speciální jazyk zasvěcených**

Žargon rozlišuje ty, co stojí uvnitř kultury a ty, co stojí vně, a umožňuje tak určovat hranice kultur a subkultur. Speciální výrazy, stejně jako způsob výstavby vět a formulování sdělení mohou poskytovat cenná vodítka k pochopení skupinových hodnot a základních předpokladů. Žargon se vztahuje jednak k technickým aspektům práce (v českých firmách bývá často převzat z angličtiny) a tento druh technického žargonu bývá sdílen v rámci kultur profesí a odvětví (což se projevuje např. tím, že „ajtáci“ jsou pro své okolí velmi obtížně srozumitelní), jednak k emocionálnímu obsahu organizační zkušenosti. Nežřídka kdy získá technický žargon emoční náboj, když například neosobně znějící název pozice BAS (business account specialist) je transformován do všeobecně používaného „basíka“.

Už Tomáš Baťa si byl vědom toho, jak mocný má vliv vhodně zvolený slovník na utváření identity, smyslu a řádu ve firmě, když záměrně nemluvil o podřízených nebo dělnících, ale o spolupracovnících. I u dnešních manažerů lze pozorovat podobně záměrnou volbu výrazů z důvodu jejich kulturní signifikace. Členové vrcholového managementu České spořitelny např. (možná po vzoru Bati) ve svých oficiálních promluvách nepoužívají slovo podřízený či pracovník, ale kolega. Velmi široce rozšířeným manažerským zvykem poslední doby je nahrazovat slovo problém slovem výzva (případně anglickým výrazem challenge).

Kromě vědomě voleného „pozitivního“ a „konstruktivního“ jazyka manažerů sleduje kulturní analytik samozřejmě i spontánně vzniklé a postupně ustálené jazykové zvláštnosti.

Mnohé o vztahu k zákazníkům může napovědět, když ve vzájemné konverzaci přepážkových pracovníků banky často uslyšíte výraz „podojit je“. Metafory slouží jako dobré vodítko pro porozumění „domorodému“ uvažování. Zaměstnanci malých společností tak např. často mluví o firmě jak o rodině, o agresivní konkurenci se mluví jako o „žralocích“ o tržním prostředí jako o džungli...

Velmi příznačná jsou také různé ustálené fráze jako třeba „Není čas na hrdinství“ (naznačující, že si firma nemůže dovolit nebrat neatraktivní zakázky, případně se s prací příliš „párat“), „Nejdřív implementuj, potom testuj“ (firemní rčení odrážející špatnou zkušenost s přehnanou váhavostí, jakýsi opak českého tradičního „Dvakrát měř, jednou řež“) či „To rozhodla matka“ (poukazující na centralizovanost klíčových rozhodnutí v nadnárodní centrále společnosti). Metaforické odkazy směrem do minulosti pomáhají po firemních fúzích rychle identifikovat, kdo z jaké firmy přichází. S „modrými“ a „žlutými“ jsem se setkal jak v Telefónice O2, která v sobě sloučila „žlutý“ Telecom a „modrý“ Eurotel, tak v „žluté“ Raiffeisenbank, která pozřela „modrou“ E-banku.

Znalost firemního žargonu byla výzkumně použita mimo jiné jako indikátor míry enkulturace u nováčků, kdy jim byl po dvou a osmi týdnech předložen test, v němž měli určit správný význam technického i emocionálního žargonu (Martin, 2002, s 78).

Kulturní analytici zkoumají ve firmách nejen jazykový žargon, ale i zvláštnosti neverbální komunikace, především kulturně příznačná gesta.

#### **1.4.6 Narativní symboly: příběhy, legendy, ságy a mýty, historky, klepy a fámy**

Vyprávění příběhů jedním z nejtradičnějších způsobů předávání kulturní tradice a výzkum firemních kultur mu proto věnuje značnou pozornost. Narativní symboly uplatňované v organizacích byly i podrobně klasifikovány podle své formy i obsahu.

**Firemní příběhy** byly extenzivně studovány mnoha výzkumníky, přičemž Martinová a Powers (1983) přinesli i jejich přesnou definici a typologii. Charakteristiky organizačního příběhu jsou tyto:

1. Jádro firemního příběhu je známo většině pracovníků organizace a nejde tak o jen něčí osobní historku.
2. Příběh popisuje jednu v čase ucelenou sekvenci událostí (na rozdíl od firemních ság, které popisují události v běhu let).
3. Hlavní postavy jsou členové organizace a příběh se tak vztahuje k vnitřní kultuře firmy.
4. Příběh se vydává za pravdivý a má reprezentovat přesná fakta.

Organizační příběhy, podobně jako lidové pohádky, vykazují určité opakující se narativní struktury, které se uplatňují v příbězích z různých organizací, ačkoliv v daném firemním kontextu jsou považovány za zcela původní a dokazující unikátní firemní kulturu. Často se opakující narativní struktura např. ukazuje vysoce postaveného manažera, který porušuje určité pro všechny platné, ale nikterak stěžejní pravidlo (nemá patřičnou přístupovou kartu či bezpečnostní brýle, nezháší světlo atd.) a řadového pracovníka, který po manažerovi vyžaduje dodržení toho pravidla (často přitom neví, s kým mluví). Manažer se podřídí pravidlům, ocení důslednost pracovníka a ukáže, že sdílená pravidla jsou důležitější než osobní status.

Narativní struktury pozorované ve firemních příbězích lze typologicky rozdělit podle tenzí, na něž se snaží reagovat. Jsou to tenze týkající se:

1. rovnosti a nerovnosti (Co udělám, když někdo výše postavený poruší pravidlo? Je velký šéf normální člověk? Může se obyčejný člověk dostat na vrchol?),
2. bezpečí a ohrožení (Budu vyhozen/a? Pomůže mi organizace, když budu muset odejít? Jak bude šéf reagovat na chyby?) a
3. kontroly a její ztráty (Jak bude firma překonávat překážky?)

Předmětem výzkumu jsou dále interpretace daného příběhu, které se mohou velmi odlišovat podle vypravěče i podle kontextu. Smysl příběhu tak rozhodně není neměnně zafixován.

**Legendy** jsou některými autory (Trice a Beyer, 1993, s.103) uváděny jako zvláštní druh příběhů, který obsahuje výrazně úžasné a morálně povznášející prvky. Např. v americké telefonní společnosti AT&T se traduje tato legenda: „*Servisní technik pracující pro AT&T v 19. století, Angus McDonald se ocitl uprostřed ničivé sněžné bouře, v níž byly strháno mnoho drátů telefonního vedení. Navzdory ohromnému mrazu, silnému sněžení a ničujícímu větru dokázal Angus McDonald vylézt na stožáry a spojit vedení, aby obnovil dodávku služeb.* Tato legenda byla mnohokrát opakována v oficiálních firemních dokumentech a zarámována visela na stěnách mnohých kancelářích, aby podávala živoucí důkaz platnosti sloganu společnosti „Služba za každou cenu (service at all costs)“.

**Firemní ságy** popisují historii společnosti, obvykle tak, aby se ve zhuštěné podobě ukázala její výjimečnost a výjimečnost jejích zakladatelů. Každý zaměstnanec firmy Hewlett Packard tak zná alespoň hrubé obrysy ságy dvou studentů zakládající firmu v garáži (podobně je tomu u Applu) a každý návštěvník obchodu Ikea si může přečíst poutavý příběh „milionáře z chatrče“ Ingvara Kamprada, který vyzdvihuje jeho výjimečnou skromnost a pracovitost a nepřekvapivě mlčí o kolaboraci s nacismem.

**Mýty** představují označení pro taková vyprávění objevující se ve firemních kulturách, která jsou čistě fiktivní nebo obsahují povážlivé množství fikce a slouží k legitimizování určitých hodnot, ideologií nebo postupů. V kontextu studia firemní kultury je tak mýtus vnímán spíše pozitivisticky jako něco hodné demystifikace. Jako příklad manažerského mýtu bývá uváděno vyprávění Fredricka Taylora o vzniku jeho metody vědeckého managementu (podrobněji o tom ve 2. kapitole).

**Historiky, klepy a fámy**, tedy každodenní a v čase nepříliš dlouho přetrvávající zkazky a narativní fragmenty jsou pro kulturní analytiku zajímavé v tom, že často odrážejí autenticky sdílené kulturní hodnoty a normy (ukazují, co je odmítáno, obáváno, nebo naopak ceněno) a odkrývají neformální komunikační kanály a subkultury (Trice a Beyer, 1992, s.95).

#### **1.4.7 Lidské symboly: hrdinové a psanci**

Organizační příběhy, legendy a ságy obsahují často postavy firemních hrdinů, zosobňujících žádoucí vlastnosti a hodnoty. Kulturní výzkum se ale zaměřuje i na „každodenní hrdiny“, kteří jsou v rámci neformální sociální sítě cenění a uznávání a o skutečně žitých hodnotách tak vypovídají více, než hrdinové kodifikovaní tradicí. Driskill a Brentonová (2005, s. 47) doporučují věnovat pozornost i kulturním psancům a vyvrhelům (outlaws), kteří „*vzdorují zavedeným postupům a hodnotám, ale zůstávají ceněnými členy organizace, protože zosobňují kontrakulturní hodnoty, jež chce firma také kultivovat.*“

#### **1.4.8 Symboly pracovního prostředí: architektura a vnitřní design, oblečení a technické vybavení**

Prvním zdrojem podnětů pro kulturní analýzu, které kulturolog získá hned při vstupu do studované firmy, je její vnější i vnitřní architektura, design a vybavení.

Schein (2004) ve své studii dokládá, jak jsou distinktivní rysy firemní kultury manifestovány v architektuře. Monumentální sloupy a schodiště ve vstupní lobby a dlouhé chodby plné uzavřených kanceláří švýcarské farmaceutické firmy korespondovali s jejím uctíváním hierarchie a uzavřené specializované expertízy jednotlivých oddělení. Naproti tomu IT společnost DEC dávala svou demokratičnost a rovnostářství a komunikační otevřenost najevo otevřenými kancelářemi (tzv. open-space), které sdílelo i vedení společnosti.

Rozložení a vybava kanceláří jsou velice silným symbolem statutu, někdy úzkostlivě dodržovaným. Presto a Quesada (1978) popisují příběh nově povýšeného manažera, který

při vstupu do své kanceláře narazil na dělníky ořezávající po všech stranách koberec třiceticentimetrové pruhy kolem stěn, a ke svému překvapení se dozvěděl, že koberec ode zdi ke zdi je ve firmě výsadou od úrovně víceprezidenta...

Dalšími tradičními symboly statutu jsou osobní komunikační zařízení a notebooky (ty opravdu nejdražší, „manažerské“ se stále ještě poznají) a automobily. Jedním z průvodních jevů velmi bolestivého střetu kultur při fúzi Českého Telecomu a Eurotel bylo symbolické poměrování těch, kdo do teď jezdili ve feliciích (žlutí) a těch s bavoráky (o které přišli – modří).

Mnohé o firemní kultuře vypovídá způsob, jak se zaměstnanci oblékají (tzv. dress code, resp. jeho absence). Zatímco např. obchodní zástupci firmy Coca-Cola vyjíždí do terénu zásadně v logem vybavených „uniformách“, „obchodníci“ české Kofoly se poznají podle velmi neformálního šatníku s vysokým množstvím kožených bund. Z neformální komunikace při školení v Kofole jsem pochopil, že tato neformálnost a „normálnost“ (ani nikdo z top-managementu nechodí do práce v saku nebo nedej bože v kravatě) je jedním z pilířů kulturní identity Kofoly a mnoho zaměstnanců je ve firmě právě proto, že „nechce být jako ti červení paňáci“ (ti z Coca–Coly).

Rituálem týkajícím se odívání bývá často ve firmách předepisujících formální dress-code (typicky právnické firmy) tzv. neformální pátek (z anglického casual Friday), kdy je dress – code uvolněn. Jednak proto, aby byla symbolicky snížena vážnost firmy, jednak pro praktický užitek plynoucí zaměstnancům mířícím hned po práci za víkendovým odpočinkem.

#### **1.4.9 Oficiální firemní symboly: korporátní grafický design, slogany, písně, a písemnosti**

Součástí pracovního prostředí jsou také oficiální firemní symboly, které explicitně odkazují k celofiremní identitě a proklamovaným firemním hodnotám. Korporátní grafický design a různé firemní slogany především nástrojem vnější marketingové komunikace, pro analytika vnitřní firemní kultury je ovšem zajímavé sledovat, jaký mají k těmto symbolům vztah samotní zaměstnanci a podle toho usuzovat na jejich míru identifikace s oficiální firemní kulturou. Vedoucí účetního oddělení jedné banky si mi během manažerského školení posteskl: „Já jsem na naši banku hrdý a rád chodím ve firemním tričku. A trpím, když ženský dostanou k vánocům od firmy tašku nebo mikinu a hned vymýšlí, jak z nich to logo odpárat...“ Ve firmě Kofola jsem zase pozoroval velkou míru identifikace s emocionálním sloganem „Když ji miluješ, není co řešit“, který byl často tvořivě používán v různých kontextech a podporoval sebepojetí „hnědých“ (interní žargon označující „Kofoláky“) jako „srdcařů“.



Vedle log a sloganů bývají jako nástroje „vnitřní propagandy“ používána různá zarámovaná ocenění, která firma získala, případně důkazy firemní filantropie. Tyto hrdost vzbuzující artefakty bývají ve velkých firmách umístovány poblíž prostor, kde probíhají školení, aby působily na mysl rozvíjených zaměstnanců.

A ještě několik příkladů jemnější práce s firemní symbolikou. Ve společnosti Hewlett Packard jsou za účelem pojmenování zasedacích místností využívány názvy známých hor, hradů a souhvězdí, konotující stoupání (až ke hvězdám) a dobývání vrcholů. V české softwarové firmě Unicorn zdobí hlavní zasedací místnost ohromný kulatý stůl, v jehož středu je vtyčený roh odkazující k názvu firmy, tuto symboliku ve stylu žánru fantasy, oblíbeného mezi „ajtáky“ odráží i náborová rétorika firmy zvoucí mezi „elitní jednotky IT“. Zcela unikátním způsobem pracuje se symbolikou svého firemního designu česká betonářská firma Zapa, která své betonárny a beton přepravující vozy mění doslova ve výtvarná díla a účinně tak neguje významy běžně spojované s betonem jako šedivost, tupost, nuda. Na webových stránkách firmy je k poslechnutí i velmi neotřelá firemní „hymna“ mající podobu hard-rockové písně.

Firemní písně či hymny jsou jinak spíše výjimečným úkazem. Známa je např. hymna IBM obsahující zřetelné vyjádření firemní ideologie, ovšem i ta je dnes ve firmě zpívána velmi zřídka. Častější praxi sborového zpěvu firemních písní objevila Biggardová (1989, s. 4) u společností fungujících na metodě přímého prodeje. Při sjezdech po většinu času samostatně pracujících obchodníků, kteří často zažívají frustraci z odmítnutí zákazníky, se jeví větší potřeba vzájemné emocionální podpory, která je dobře uskutečněna společným zpěvem.

Určitou obdobu firemních písní lze vidět hudebních „jinglech“, krátkých charakterických melodiích používaných při vnější firemní komunikaci. V prodejnách Hornbach lze na každém rohu slyšet veselé halekání, které je jakousi hudební obdobou firemního loga. Vztah zaměstnanců k tomuto zvuku, který musí denně slyšet mnohokrát by mohl být zajímavým předmětem výzkumu. Mezi telefonisty O2 jsem se setkal s mnoha projevy nevraživosti vůči tzv. „bublinkám“, což je žargonové označení pro hudbu, již pošlují čekajícím zákazníkům. Tato hudba je spojována v televizních reklamách O2 s vyobrazením bublinek kyslíku, které jsou součástí grafické identity firmy.

Velké množství symbolického materiálu k interpretaci poskytují také firemní webové stránky, interní časopisy a různé brožury (z recepce společnosti Johnson&Johnson si můžete kupříkladu odnést v podobě brožury přednášku generálního ředitele společnosti o budování firemního charakteru).

## 1.5 Popsané kulturní typy

Zatímco v předešlé podkapitole věnované kulturním prvkům jsem se zaměřil na jednotlivosti, které kulturní analytici zkoumají, když říkají, že studují firemní kulturu, nyní ukážu, jak se někteří autoři dívají na firemní kulturu naopak z velmi ptačí perspektivy. Hledají přitom způsoby, jak rozdělit kultury jednotlivých firem podle určitých společných rysů do přehledných kategorií. Typologie firemních kultur často přinášejí měřicí škály pro jednotlivá rozdělovací kritéria a s nimi spojené dotazníkové nástroje umožňující jednoduše kvantitativně diagnostikovat kulturu v organizaci (Cameron a Quinn, 2006, Harrison a Strokes, 1992). Vytváření typologií firemních kultur je od 70. let poměrně populární oblastí vědeckého zájmu (viz jejich přehled níže), žádný z druhů klasifikace ovšem nezískal v akademické obci všeobecný respekt a uznání. V případě firemní kultury však typologie nevznikají za účelem ohromení akademiků, jako spíše pro přitažlivou jednoduchost, s níž ji mohou používat manažeři a firemní konzultanti. Z pohledu kulturologa je přitom velice zajímavé sledovat, podle jakých kritérií různí autoři firemní kultury kategorizují. Volba těchto kategorií, ovlivňuje vnímání konceptu kultury u čtenářů mentálně aplikujících určitou typologii mnohem silněji, než formální definice kultury s touto typologií spojená.

Na posledních čtyřech stranách této kapitoly poskytuji přehled nejznámějších typologií firemních kultur. Zaměřuji se v něm na stručné popsání kritérií, která jsou v těchto typologiích používána a heslovité přiblížení charakteru výsledných kulturních typů.

Z tohoto přehledu vyplývá, že firemní kultury jsou s oblibou tříděny do čtveřic typů pomocí dvojic kritérií. Z vlastní lektorské zkušenosti mohu potvrdit, že v oblasti manažerských teorií je tento způsob kategorizace tak častý, že bych jej označil za vědecko-konzultantské kliše. Neexistuje snad jednodušší (a zároveň dostatečně sofistikovaně působící) způsob, jak teoreticky vysvětlit různost nějakých jevů, než nakreslit na tabuli dvě na sebe kolmé osy, vysvětlit je jako kontinuum ohraničené oponujícími si hodnotami a vzniklé čtyři kvadranty označit jako kategorie ve své kombinaci pokrývající celé bohatství různých podob určitého fenoménu. Osobně tento způsob brutálně redukcionistické klasifikace reality s úspěchem využívám při školení asertivity, motivace, stylů vedení, řízení změny, time-managementu a osobnostní typologie.

Kritéria použitá k typologizaci firemních kultur se dotýkají dvou okruhů problémů, s nimiž se každá firma potýká ve své snaze o přežití a růst: problémů vnitřní integrace a vnější adaptace. Některé typologie přitom více akcentují význam vnitřní integrace (viz Tabulka 1 a 2), jiné zaměřují primárně na otázky vnější adaptace (viz Tabulka 3) a řada typologií se snaží vyváženě dbát na obojí (viz Tabulka 4). Problémů vnitřní integrace se dotýkají kritéria

jako hierarchie vs. rovnost, vztahy vs. úkoly (Trompenaars, 1993), sociabilita a solidarita (Goffee a Jones, 1998) a implikují vnímání kultury jako derivátu organizační struktury. Otázky vnější adaptace jsou reflektovány v kritériích rychlosti zpětné vazby od tržního prostředí a míry rizika podnikání (Deal a Kennedy, [1982] 2000) a otevřenosti vůči změně (Ansoff, 1978). Předkládají tak firemní kulturu jako nástroj adaptace v podnikatelském prostředí. Přístup firmy k vnitřní integraci i vnější adaptaci zohledňují kritéria zvolená Cameronem a Quinnem (1999): interní zaměření a integrace vs. externí zaměření a diferenciace a flexibilita vs. stabilita a kontrola a Wendy Hallovou (1995): míra asertivity a míra citlivosti.

Z hlediska popisu výsledných kulturních typů jsou mezi jednotlivými typologiemi zřetelné analogie. Opakují se jakési organizační „archetypy“ hierarchizovaných stabilních formalizovaných kultur, vřelých, pospolitých rodinných podniků, na výkon orientovaných dravých obchodnických kmenů a volných spolků hvězd, což poukazuje na to, že by bylo možno jít při zkoumání firemní kultury cestou kombinující přístup strukturalismu a kulturní ekologie ve snaze popsat typické sociální struktury vznikající v adaptaci na specifická tržní prostředí.

Otázkou je, proč se bavíme o typologii firemních kultur a ne prostě o typologii organizací. Proč si nevystačíme s „tvrdými“ pojmy struktura a strategie, jež byly tradičně zkoumány i dřív, než se začalo ve světě managementu skloňovat slovo kultura v souvislosti s „měkkou“ stránkou organizace. Odpověď je taková, že „kulturní uvažování“ o struktuře a strategii nepřemýšlí jen o efektivitě řízení a vhodném chování v tržní konkurenci, ale snaží se popsat hodnotový charakter vyplývající z typických strukturálních a adaptačních tlaků a dát jej do vztahu s hodnotami a motivacemi lidí v organizaci pracujícími. Firemní kultura je tak specifickým životním prostředím a životním stylem, vzniklým působením typických tlaků na vnější adaptaci a vnitřní integraci.

Přitom je ovšem potřeba dodat, že mnozí autoři, zabývající se firemní kulturou odmítli pokusy o vytváření jakýchkoliv jejích typologií. Jednak to byli autoři vycházející z paradigmatu symbolické antropologie, pro něž jsou důležitější „smysluplné“ než adaptivní složky kultury, ale i Edgar Schein, pro něž jsou problémy vnitřní integrace a vnější adaptace klíčovými motory vzniku kultury, poznamenal: „*Typologie omezují naši perspektivu tím, že se soustřeďují jen na některé dimenze, omezují naši schopnost najít komplexní vzorce mezi řadou dimenzí a neodkrývají, co konkrétní skupina skutečně cítí jako důležité*“. (2004, s. 200)

Tabulka 1. Typologie firemních kultur klasifikující podle způsobu vnitřní integrace

Autor	Rok	Kritéria pro kategorizaci	Definované kulturní typy	Charakteristické rysy
Charles Handy	1976	Rozložení moci v organizaci, kultura vychází z organizační struktury	<b>Kultura moci</b> (power culture): dominantní postavení má jedinec v centru organizace	Málo pravidel a byrokracie, závislost na vzájemné důvěře a komunikaci, rozhodování výsledkem vlivu a politického manévrování, hodnocení podle výsledků, účel světlí prostředky, častá v malých firmách a rodinných podnicích.
			<b>Kultura rolí</b> (role culture): dominantní postavení mají pravidla a postupy	Očekávané chování jasně vymezené popisem práce a normami, výkon přesahující vymezenou roli a normu není vyžadován ani očekáván, častá ve státní správě a velkých finančních institucích.
			<b>Kultura úkolů</b> (task culture): dominantní postavení mají úkoly a projekty	Maticová organizační struktura, pravomoc spojená s odborností spíš než s postavením, zaměření na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, vzájemný respekt založený na schopnostech a výkonu, častá např. v reklamních agenturách.
			<b>Kultura osob</b> (person culture): středem dění je jednotlivec	Žádný jedinec není dominantní, vztahy jsou partnerské, typicky sdružení lékařů, právníků či architektů, kteří spojují své síly a sdílí náklady na provoz.
Fons Trompenaars	1993	orientace na úkoly vs. orientace na vztahy  hierarchie vs. rovnost	<b>Rodina:</b> hierarchie a orientace na vztahy	Blízké vztahy, „otec“ je hlava rodiny se zkušenostmi a autoritou a ví, co má dělat, tlak k respektování autority je morální, sankcí je ztráta náklonnosti, rozdílné postavení v rámci organizace je považováno za přirozené. Častější výskyt ve Španělsku a Francii.
			<b>Eiffelova věž:</b> hierarchie a orientace na úkoly	Přesné rozdělení rolí a funkcí koordinovaných z vyšších pozic, plnění úkolů znamená naplňování předepsané role, lidé představují „zdroje“ a jsou vybíráni podle kvalifikace a dovedností. Častější výskyt v Německu.
			<b>Kultura řízené střely:</b> rovnost a orientace na úkoly	Ve středu zájmu stojí cíle, k jejichž dosahování musejí pracovníci hledat samostatně cestu, loajalita k profesi projektům je větší než loajalita k organizaci, hodnota lidí je odvozována od dosahování cílů. Častější výskyt v USA a Británii.
			<b>Kultura inkubátoru:</b> rovnost, orientace na vztahy	Sdílena myšlenka, že organizace slouží především pro seberealizaci pracovníků, minimální struktura a hierarchie, tendence k inovaci, vytváření nových věcí a testování myšlenek, vzájemná tvůrčí opozice i podpora, společné hledání zdrojů. Častěji se vyskytuje ve Švédsku.

Tabulka 2. Typologie firemních kultur klasifikující podle způsobu vnitřní integrace – pokračování

Autor	Rok	Kritéria pro kategorizaci	Definované kulturní typy	Charakteristické rysy
R. Goffee a G. Jones	1998	<b>Sociabilita</b> (přátelskosti, sociální interakce a sdílení informací mezi členy organizace)	<b>Síťovitá kultura</b> (networked culture): vysoká sociabilita, nízká solidarita	Založena na vytváření sítí vztahů, přátelství, laskavosti a vstřícnosti. Lidé sdílejí informace a vzájemně si pomáhají (často i nad rámec toho, co je vyžadováno). Příjemná pracovní atmosféra, vzájemná péče, empatie, vzájemná loajalita, příznivé podmínky pro tvořivost a flexibilitu. Častá tolerance ke špatnému výkonu, nízká oddanost vizím a cílům organizace. U problémů se hledá kompromis, nikoliv řešení. Riziko vzniku politikaření, klevet a klik.
		<b>Solidarita</b> (soudržnost založená na sdílených úkolech cílech a zájmech, nikoliv emocích)	<b>Námezdní kultura</b> (mercenary culture): vysoká solidarita, nízká sociabilita	Ceněny úkoly a práce jako taková (a z ní plynoucí odměna), nemusí být spojena se zábavou a osobními vztahy. Cíle jsou konkrétně (často numericky) vyjádřené a měřitelné. Vztahy jsou čistě instrumentální. Sdílení zájmů a cílů (poražení nepřátelské konkurence). Riziko ve sledování pouze krátkodobých cílů a sledování pouze osobních výsledků a výsledků oddělení.
			<b>Fragmentární kultura</b> (fragmented culture): nízká solidarita i sociabilita	Individualisté pracující pro svou pověst a kariéru. Pracovníci jsou většinu času mimo organizaci a jejich prestiž plyne z ocenění vnějšího světa (časté u žurnalistů, právníků, vysokoškolských učitelů, vědců). Větší identifikace s profesí než s organizací, málo spolupráce a synergie. Riziko růstu sobectví a arogance, sabotování organizace.
			<b>Pospolitá kultura</b> (communal culture): vysoká solidarita i sociabilita	Vzájemný respekt a vlídnost, silný pocit sounáležitosti a hrdosti na firmu, zároveň zaměření na výsledky. Vysoké nároky na balancování sociability a solidarity (orientace na jedince vs. orientace na cíle firmy). Riziko vzniku pocitu neporanitelnosti a rozpadu osobního života.

Tabulka 3. Typologie firemních kultur klasifikující podle způsobu vnější adaptace

Autor	Rok	Kritéria pro kategorizaci	Definované kulturní typy	Charakteristické rysy
T. E. Deal a A. Kennedy	1982	<b>Rychlost zpětné vazby</b> ze strany trhu	<b>Kultura frajerů</b> (the tough-guy, macho culture): rychlá zpětná vazba, vysoké riziko	Mládí, rychlost, zaměření „všechno, nebo nic“, nízká trpělivost a vytrvalost, kult hvězd, vysoký tlak, typicky v zábavním průmyslu, reklamě, ale i stavebnictví nebo manažerském poradenství.
		Míra podnikatelského <b>rizika</b>	<b>Kultura tvrdé práce</b> (the work hard, play hard culture): rychlá zpětná vazba, nízké riziko trhu	Aktivita, iniciativa, rychlost, týmová práce spojená se zábavou, primární hodnotou je péče o zákazníky, důležitou roli hrají soutěže, kluby, setkání, výroční shromáždění, často u prodejních organizací a firem zaměřených na masového konzumenta (McDonald's) i výrobních organizací.
			<b>Kultura sázky na budoucnost</b> (the bet-your-company culture): velké riziko, pomalá zpětná vazba	Správné rozhodnutí je důležité, proto musí být uvážlivé, důkladná kontrola každého kroku a maximální snaha o eliminaci rizika, respekt k hierarchii, autoritě a technické kompetenci, pomalý kariéerní postup, centralizované rozhodování, vysoká vzájemná závislost, letecké či naftařské společnosti, farmaceutický, chemický či jaderný výzkum.
			<b>Procesní kultura</b> (the process culture): nízké riziko a pomalá zpětná vazba	Technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily, ochránářství a rezistence vůči změně, dlouhé porady zabývající se procedurami a reorganizacemi, důraz na funkční kompetence a formality, úspěch definován kariéerním postupem. Příkladem mohou být banky, pojišťovny, státní správa.
H. I. Ansoff	1979	Způsob strategické <b>reakce na prostředí</b> , částečně související s evolučními stádii organizace	<b>Stabilní kultura</b>	Introvertní, orientovaná na minulost, averze k riskování.
			<b>Reaktivní kultura</b>	Introvertní, ale orientovaná na současnost, akceptuje alespoň minimum rizika.
			<b>Anticipativní kultura</b>	Orientovaná na současnost, ale více akceptuje riziko a je schopna dílčích změn.
			<b>Prozkoumávající kultura</b>	Extravertovaná, orientovaná na současnost a minulost, riziko a změny akceptuje ve značné míře.
<b>Tvořivá kultura</b>	Velmi extravertovaná, orientace na budoucnost a akceptace rizika je pro ni běžnou součástí každodenního života.			

Tabulka 4. Typologie firemních kultur klasifikující podle způsobu vnitřní integrace a vnější adaptace

Autor	Rok	Kritéria pro kategorizaci	Definované kulturní typy	Charakteristické rysy
Kim S. Cameron a Robert E. Quinn	1999	Flexibilita vs. kontrola  Interní vs. externí zaměření	<b>Klanová kultura:</b> flexibilita, interní zaměření a integrace	Přátelské pracovní prostředí, sdílení hodnot a cílů, týmová práce a myšlení, participace, konsenzus, vedoucí mají roli „rodičů“, vysoká loajalita a úcta k tradici, dlouhodobý rozvoj každého jedince, soudržnost, morálka, zákazníci jsou partneři.
			<b>Hierarchická kultura:</b> Stabilita a kontrola, interní zaměření a integrace	Formalizované a strukturované pracovní prostředí, důraz na postupy, předpisy a pravidla, vedoucí jsou koordinátory a organizátory soustředěnými na efektivitu, prioritu má hladký chod organizace a stabilita, úspěch představuje spolehlivost dodávek, plnění harmonogramů, nízké náklady, zabezpečení zaměstnání.
			<b>Adhokratická kultura:</b> flexibilita a externí zaměření, diferenciac	Dynamické, podnikatelské a tvůrčí pracovní prostředí, ochota riskovat, vedoucí jsou vizionáři a inovátoři, podporují individuální iniciativu, hodnota je být špičkou v oblasti znalostí, vytvářet nové a unikátní produkty a služby, nic není standardizováno.
			<b>Tržní kultura:</b> stabilita a kontrola, externí zaměření a diferenciac	Soupeřivost, zaměření na výsledky a cíle. Vedoucí „pohánějí“ zaměstnance k maximálním výkonům, stmelující hodnotou je orientace na vítězství, získání maximálního tržního podílu.
Wendy Hall	1995	Kulturní vzorce chování dané mírou <b>asertivity</b> (assertiveness) a mírou <b>citlivosti</b> (responsiveness)	<b>Severní kulturní styl:</b> málo asertivní, málo citlivý	Důkladnost, metodičnost, rozhodnutí po prostudování faktů, konzistentnost a spolehlivost, činy jsou důležitější než emoce, ceněna je prověřenost a tradice, zaměření na detail, pomalý a stabilní úspěch, vyhýbání se rizikům, neochota se měnit.
			<b>Jižní kulturní styl:</b> velmi asertivní, velmi citlivý	Dynamičnost, podnikavost, malá konzistentnost chování, malá předvídatelnost, spontánnost, smělost, dobrý instinkt, nezávislost a kreativita, chuť čelit rizikům a výzvám.
			<b>Východní kulturní styl:</b> málo asertivní, velmi citlivý	Důraz na budování týmu a harmonii vztahů, orientace víc na lidi než na úkoly, prestiž a respekt jsou důležitější než kvantitativní kritéria, závazky jsou spíše emocionální než smluvní, konsensuální rozhodování, snaha vyhnout se konfliktu a riziku, ceněna pokora a skromnost, pěstování pocitů méněcennosti.
			<b>Západní kulturní styl:</b> vysoce asertivní, málo citlivý	Rozhodování nezávislé, založené na faktech, na zvažování a porovnávání jednotlivých rizik, orientace spíše na úkoly než na lidi, emoce skrývány za profesionalitu, direktivita, proaktivita, přímý přístup k řešení problémů, potřeba mít věci pod kontrolou, zjišťovat, kdo je zodpovědný za vzniklé problémy.

## **1.6 Uplatňované výzkumné přístupy při studiu firemní kultury**

Při popisu kontroverzí provázející snahy o typologizaci firemních kultur jsem se dotkl jednoho ze základních sporů provázejících výzkum v této oblasti – spor o adekvátní metodu diagnostiky, který lze zjednodušeně popsat jako spor mezi kvalitou a kvantitou. Obrovský nárůst zájmu o koncepci firemní kultury v 80. letech (blíže o historických souvislostech tohoto ve druhé kapitole) byl spojen s renesancí využití kvalitativních metod výzkumu organizací. Pro mnohé výzkumníky byl pohled na organizace kulturní optikou definován právě použitím kvalitativních metod, které jsou uplatňovány emickým způsobem tak, aby vedly k popisu kultury organizace z hlediska „domorodce“, nikoliv výzkumníka. Kvalitativní studie kultury se zpravidla snaží popsat co největší šíři kulturních prvků do co největší hloubky a nemají velkou snahu hledat teoretické generalizace a komparace s jinými kulturami (Martin, 2002, s. 209). Firemní kultura se ovšem stala předmětem zájmu i u vědců, kteří ji chtěli uchopit kvantitativně, hledat teoretické generalizace a vyměnit šíři a hloubku porozumění kultuře za spolehlivé a opakovatelné změření vybraných proměnných.

V současnosti se lze setkat s mnohými doporučeními ke kombinování kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu firemní kultury (např. Lukášová, Nový a kol., 2004, Driskill a Brenton, 2005) podle specifických cílů daného výzkumu.

Následuje přehled nejčastěji používaných kvalitativních a kvantitativních metod, který by měl sloužit kulturologům vydávším se do firemního světa k rozhodování o vhodných výzkumných nástrojích.

### **1.6.1 Kvalitativní nástroje výzkumu firemní kultury**

Tyto metody vycházejí z tradic etnologického terénního výzkumu a čítají pozorování s různou mírou zúčastněnosti, vedení rozhovorů s informátory, analýzu dokumentů a dalších hmotných artefaktů. Tyto tradiční antropologické metody bývají doplňovány metodami psychologickými, především projektivními.

#### ***Pozorování***

Zúčastněné pozorování firemní kultury předpokládá, že se kulturolog stane za účelem výzkumu úplně nebo částečně zaměstnaným členem organizace, případně začne psát studii o firmě, v níž již pracuje. Ostatní pracovníci přitom ani nemusí vědět, že jsou pozorování (ovšem může jim být nápadné velké množství poznámek, které si kulturolog dělá do svého deníčku). Takovéto pozorování lze dokonce realizovat bez vědomí managementu firmy



(a kulturolog si pak musí dát velký pozor, co má napsáno v pracovní smlouvě o vynášení vnitrofiremních informací). Jedině pozice úplně zúčastněného pozorovatele může přitom poskytnout skutečně autentický popis neformální domorodé interakce a spontánního kulturního utváření smyslu.

Pokud kulturolog získá souhlas vedení firmy s jejím zkoumáním, může vystupovat v roli zcela nezúčastněného pozorovatele, který se s oficiální nálepkou výzkumníka prochází po firmě se zápisníkem, případně magnetofonem, fotoaparátem či kamerou, dokumentuje hmotné kulturní artefakty, stejně jako behaviorální artefakty (lidi při práci, na poradách, při přestávkách). Pozice zcela nezúčastněného pozorovatele přitom s sebou nese riziko, že bude výzkumník vnímán jako inspektor či auditor, před kterým je třeba se chovat „lépe“ než je běžně obvyklé, což může zásadně zkreslit výsledky pozorování. Toto riziko lze snížit zvýšením pozorovatelovy participace tak, že je pracovníky vnímám více jako kolega spolupracující na určitém konkrétním projektu.

### ***Individuální rozhovory s informátory***

Pomocí vhodně vybraných informátorů s dobrou znalostí kulturního prostředí může získat kulturolog hluboký vhled do způsobů „domorodého“ způsobu kulturního utváření smyslu, identity a řádu. Kulturolog při něm nemá předem formulované otázky, spíše jen tématické okruhy, které postupně otevírá a dává informátorovi maximální volnost v jejich uchopení. Největším úskalím je přitom odfiltrování zcela individuálních názorů informátorových, které postrádají širší kulturní relevanci.

### ***Skupinové rozhovory s informátory***

Vhodně složená skupina informátorů může pomoci odhalit rozdíly mezi sdílenými a individuálními interpretacemi kulturní reality. Kulturolog navíc čerpá cenné informace i ze způsobu interakce členů skupiny. Skupinové rozhovory jsou náročné na organizaci a moderátorské dovednosti kulturologovy, ale z hlediska rychlosti proniknutí k podstatným skupinovým tématům mohou být efektivnější než série rozhovorů individuálních.

### ***Analýza hmotných artefaktů a textů***

Kulturologovi se ve firmě naskýtá spousta materiálů k analýze v oblasti přímo pozorovatelné architektury, vybavení kanceláří a způsobů oblékání. Další artefakty, jejichž analýza může být velmi cenná, jsou nejrůznější psané záznamy uchovávané v organizaci (výroční zprávy, psané dějiny firmy, zápisy z porad, záznamy z hodnotících rozhovorů, manuály a směrnice,

informační a propagační brožury a plakáty, internetové stránky...). Přitom mohou být dobře využity různé postupy obsahové i lingvistické analýzy psaných textů.

### ***Projektivní metody***

Při využití projektivních metod je respondentovi předložen určitý podnět (kupříkladu koláž, kresba, popis situace) a je mu nechán volný prostor pro interpretaci tohoto podnětu vzhledem k vlastní kulturní zkušenosti. Některé projektivní metody přitom kombinují kvalitativní a kvantitativní prvky, např. metoda repertoárových mřížek (Sackmann, 2001).

## **1.6.2 Kvantitativní nástroje výzkumu firemní kultury**

### ***Strukturované pozorování***

Pozorování se stává kvantitativním nástrojem, pokud pracuje pozorovatel s předem strukturovaným formulářem, do něhož zaznamenává četnost, případně intenzitu jevů, u kterých se dopředu rozhodl, že je bude sledovat. Takto připravené pozorovací instrukce umožňují zapojit do výzkumu větší množství výzkumníků, u nichž tak bude zaručena vysoká míra porovnatelnosti výsledků. Rovněž je možné snadno porovnávat výsledky z různých firem.

### ***Dotazníkové šetření***

Nejméně nákladná a proto také velice rozšířená metoda výzkumu firemní kultury. Pokud je firemní kultura zkoumána v souvislosti s efektivitou řízení (což je nejpravděpodobnější důvod, proč jsou ochotni kulturní výzkum firmy sponzorovat), jsou v dotaznících zahrnuty položky jako charakteristické rysy prostředí a atmosféry, oceňovaný a očekávaný způsob vedení a řízení, míra soudržnosti firmy (co lidi drží pohromadě), co je v organizaci ceněno, na co se organizace zaměřuje, co je považováno za úspěch. Typicky bývají dotazníky využívány pro sledování těch rysů kultury, u nichž je předpokládáno, že ovlivňují motivaci a participaci pracovníků, či míru souladu mezi hodnotami firmy a hodnotami jednotlivce. K poslednímu zmíněnému účelu byl autory O'Reileym, Chatmanem a Caldwellem (1991) vyvinut specifický nástroj OCP (Organizational Culture Profile).

Míra celofiremní jednoty ve způsobu, jak je na dotazníky odpovídáno, měřena pomocí korelačních koeficientů bývá používána k popisu síly firemní kultury, tj. její integrovanosti, z níž lze předpovídat budoucí chování zaměstnanců.

Tento přehled metod používaných při výzkumu firemní kultury poukázal na některé kontroverze spojené s tématem. Skutečné jádro vědeckého sporu o firemní kulturu nespočívá v rovině metodologické či epistemologické, ale v rovině praktické etiky. V čím zájmu a za jakým účelem má být firemní kultura studována? V zájmu managementu, tak aby mohla být řízena? V zájmu kritiky managementu, který se snaží symbolicky „kolonizovat mysl i srdce zaměstnanců“ (Willmott, 1993, s. 402)? Nebo má být zkoumána z čistě vědecky neutrálních pozic jako zajímavý psychosociální fenomén? Tyto otázky budou předmětem následující kapitoly, popisující střety různých manažerských i kulturologických idejí při hledání porozumění světu firem.

## 2. Příběh konceptu firemní kultury v kontextu vývoje manažerského myšlení

*„Ve skutečnosti není [firemní kultura] ničím jiným než vykrystalizovanou hloupostí určité skupiny lidí v daném okamžiku. Tento mikropatriotismus tvoří souvislá masa poněkud zatuchlých zvyklostí a výhod a jistých návyků v oblékání a chování, které hraničí se směšností. V podání manažerů se proměňuje v oficiální dějiny firmy s jejími hrdiny a slavnostmi, jejichž smyslem je mobilizovat a podporovat identifikaci zaměstnance s jednotným a solidárním podnikem.“ (Maierová, 2005, str. 61-62)*

Není myslím přesvědčivější indikace etablovanosti určitého ideového konceptu, než to, že začíná být zostouzen v mobilizačních pamfletech. Francouzská spisovatelka Corinne Maierová, kterou New York Times označily ze novodobou hrdinku kontrakultury, tepe ve svém mezinárodním bestselleru *Lenosti...buď pozdravena!* (2005) všechny myslitelné nešvary moderních korporací. S revolučním zápalem demaskuje faleš a ubohost světa dnešních firem a jejímu výsměchu neuniká ani to, jak vulgárním způsobem mnozí manažeři nakládají s konceptem kultury. Ačkoliv ve společensko-vědní obci dodnes neexistuje jednoznačná shoda na tom, co přesně firemní kultura je, skutečnost, že se tento pojem stává terčem rozhněvaných manifestů, poukazuje na to, že koncept firemní kultury začal žít vlastním, na vědě nezávislým životem. Zájem o firemní kultura je dnes již běžnou povinností vedoucích pracovníků, uvědomělý manažer, který je „in“, se o ni stará podobně jako o systém motivace podřízených nebo o strategické plánování. Ale jak došlo k tomu, že se manažeři nespokojili s dary, které jim do praxe věnovala ekonomie a psychologie, ale rozhodli se stát i antropology zkoumajícími kultury svých firem?

V této kapitole se zaměřím na to, jakým způsobem se pojem kultura integroval v teorii i praxi dnešního managementu a jakou roli v tom sehrály různé společensko-vědní obory, především antropologie a sociální psychologie. Představím hlavní milníky výzkumu kultury v pracovních organizacích, přičemž zvláštní pozornost budu věnovat tzv. hawthornským studiím, které představují první a historicky určující plodné střetnutí pohledu manažera, antropologa a psychologa. Popíšu, jak v průběhu 20. století reagovali společenští vědci na zakázky managerů po teoriích vedoucích k zvýšení pracovní výkonnosti. Představím dílo těch, kdo se dali do služeb korporací, toužících po vytvoření silných a výkonných kultur,

i těch, kteří se rozhodli nesloužit zájmům produktivity a výzkumem pracovních organizací se pokusili realizovat „čistou vědu“, případně bojovat na straně pracujícího lidu. Příběh pojmu „firemní kultura“ budu sledovat od samého počátku, tedy od vzniku vědeckého managementu, který jako teoretická disciplína predisponoval jeho pozdější operacionalizaci. Popíšu cestu, která vedla k boomeru a rozkvětu konceptu firemní kultury v 80. letech a konečně nastíním podobu jeho současného života. Cílem této kapitoly je vyjasnit, za jakým účelem koncept firemní kultury vznikl, čemu sloužil, čemu slouží dnes a čemu by sloužit mohl.

Zrození termínu firemní kultura (corporate culture) můžeme s jistotou datovat do doby přelomu 70. a 80. let 20. století, kdy byl představen jako možná odpověď na otázku, proč mají americké firmy problém držet krok s japonskou konkurencí. Od té doby se na firemní kulturu hledí jako na samostatné téma hodné pozornosti každého uvědomělého manažera a jako s takovým je s ním také patřičně vážně nakládáno společenskovednou obcí. Dříve než vyložím, k čemu přesně počátkem 80. let došlo a jak byla formulována zmíněná odpověď na „japonskou otázku“, popíšu, co tomuto okamžiku konceptuální emancipace firemní kultury předcházelo. Budu vyprávět o početí a prenatalním růstu jednoho konceptu.

## **2.1 Cesta ke kulturní metafoře: vývoj manažerských ideologií**

### **2.1.1 Moderní firma – matka firemní kultury**

Tento příběh nemůže začít jinak než stručným kulturně-historickým ohlédnutím za fenoménem moderní firmy jako takové. Neboť ač si jsme vědomi obřímího vlivu korporací na řád dnešního světa, dějiny geneze a růstu tohoto vlivu nejsou ve všeobecném povědomí příliš rozšířeny.

Začněme suchou definicí: firma je soubor lidí a prostředků sdružený za účelem vykonávání práce. Firmou bývá zpravidla chápána soukromá společnost produkující zisk, ovšem v této práci budu tento termín z praktických důvodů používat i pro veřejné organizace neziskového charakteru. K základní charakteristice funkční doplníme ještě důležitou charakteristiku sociální – firma má právní subjektivitu a ve společnosti vystupuje jako osoba, která může vlastnit věci a v řadě zemí světa může být trestána za své prohřešky (právní zodpovědnost firem má tradice zejména v anglosaském právu, v České republice může být trestně zodpovědná jen konkrétní právnická osoba). Dějiny firmy jakožto formálně organizovaného sdružení pracovníků můžeme sledovat v rámci západoevropského civilizačního okruhu od doby středověkých řemeslných cechů, ovšem firma jako právnická osoba a člen společnosti je plodem industrializovaného 19. století.

### **2.1.2 Management – otec firemní kultury**

Moderní industriální firma dala vzniknout novému řemeslu zvanému management, jehož poslání spočívá v zajištění života a růstu firemní bytosti v tržním prostředí. A to, co potřebuje firemní bytost ke svému přežití a růstu je především produktivita práce srovnatelná s konkurencí, ideálně ji převyšující. První manažeři nově zakládaných továren měli před sebou olbřímí úkol: jak organizovat masy lidí, které neměly dosud v podstatě žádnou zkušenost s organizovanou prací. Období pokusů a omylů v metodách řízení vedlo postupně k vzniku prvních formalizovaných teorií managementu. A teorie managementu je otcem konceptu firemní kultury. Bez potřeby vědecky zkoumat postupy efektivního řízení by se o kultuře firem stěží kdy začalo mluvit v takovém rozsahu, jakého jsme dnes svědky. Peter Drucker definuje management jako „dosahování cílů prostřednictvím jiných lidí“ (Drucker, 1974) a z této definice vyplývá základní předpoklad pro potřebu kulturologického pohledu na toto umění. Pokud má někdo dokázat co nejlépe dosahovat určitých cílů za koordinovaného využití ostatních, nutně k tomu bude muset využít, byť nevědomě, nějakou formu kulturního kódu. Vývoj tohoto kódu bude popsán v následujících kapitolách věnujících se proměnám dominantních trendů v teorii a ideologii managementu. Tyto trendy budeme sledovat jako měnící se metafory řídící kulturu pracovních organizací. V této kapitole se budu firemním kulturou zabývat z evolucionistické perspektivy jako makrokulturním fenoménem, tedy jako souborem představ a předpoklad o tom, jak má fungovat každá moderní firma, který je většinou sdílen v euro-americkém civilizačním okruhu. Popíšu přitom jednotlivé hlavní manažerské ideologie, které od konce 19. století ovlivňovaly (a v různých obměnách dosud ovlivňují) kulturu řízení lidí a které na konci 20. století vedly k jakémusi kulturnímu sebeuvědomění, kdy se firmy, které o sobě sto let nazad uvažovaly především jako o neživých strojích s čistě utilitárním účelem, začaly sebe samy vnímat jako specifické kultury, tedy nositele komplexních symbolických významů emocemi nabitých hodnot.

### **2.1.3 Sociální darwinismus – firma jako bojiště**

V 80. letech devatenáctého století Herbert Spencer aplikoval Darwinovy koncepty na lidské společnosti, přičemž argumentoval tím, že nejkvalitnější výkon vzniká působením přirozených, neosobních, kompetitivních sil. Pokud je těmto silám umožněno působit bez vnějších zásahů, samy povedou k dosažení nejlepší kvality výkonu tím, že odstraní jedince neschopné podávat výkon potřebný k přežití v konkurenčním prostředí. Evolucionismus

v pojetí Herberta Spencera měl ve své době ohromný vliv na všechny disciplíny společenských věd (Spencer sám by zván svými stoupenci novodobým Aristotelem) a není tedy divu, že se jeho učení významně promítlo i do kultury řízení tehdejších firem. Sociální darwinismus odrazoval od tolerování jakýchkoliv chyb a nedostatečného výkonu a naopak povzbuzoval manažery v tom, aby hnali pracovníky jednoho proti druhému v neustávajícím procesu přirozeného výběru zdatných. Zaměstnanci byli neustálým káráním vedeni k tomu, aby tvrdě pracovali a přijali porážku jako projev nezadržitelného evolučního procesu. (Perrow, 1972, podle Trice a Beyer, 1992). Hodnoty sociálního darwinismu již v kulturách dnešních firem nejsou otevřeně vzývány, ale zřetelně vyplouvají na povrch při procesech velkých vln propouštění (ať už způsobených ekonomickými problémy nebo firemními fúzemi a akvizicemi) a při obsazování uvolněných nebo nových manažerských pozic zaměstnanci z vnitřku firmy. Rétorika založená na ideologii přirozeného výběru pak náhle ožívá a často pak bývá těžké po odeznění určité evoluční bouře přesvědčit zaměstnance, že boj o přežití skončil a je třeba obnovit kulturu důvěry a spolupráce.

#### **2.1.4 Hnutí industriálního zlepšení (industrial betterment) – firma jako pomáhající ruka**

V reakci na sociální darwinismus se na přelomu 19. a 20. století objevila ve Spojených státech poněkud humánnější manažerská ideologie. V ní byla neviditelná ruka přirozeného výběru nahrazena viditelnou rukou pomáhající firmy. Hnutí industriálního zlepšení se rozhodlo dosáhnout optimálního výkonu pracovníků cestou paternalismu. Zasadovalo se najmě za zlepšení fyzického komfortu dělníků (například v oblasti ventilace a osvětlení) a za poskytování lékařské péče, ubytování, vzdělání, příležitostí k rekreaci a dokonce za programy spoření a půjčování peněz zaměstnancům. Tyto snahy o zlepšení ovšem nesměřovaly ke zlepšení života dělnictva jako ke svému cíli, v důsledku šlo především o snížení celkových produkčních nákladů skrze prevenci konfliktů s dělnictvem. Vynikající příklad výsledků tohoto přístupu, založeného na paternalistické péči o sociální blaho zaměstnanců, můžeme vidět v manažerském přístupu největšího českého podnikatelského génia Tomáš Bati. Hnutí dospělo svého vrcholu ve 20. letech 20. století, kdy se k němu otevřeně hlásilo přes 500 významných amerických firem, což vedlo některé historiky k označení tohoto období americkým sociálním kapitalismem (Brandes, 1970, podle Trice a Beyer, 1992). Odkaz ideologie hnutí industriálního zlepšení můžeme dnes vidět v celé řadě nadstandardních zaměstnaneckých benefitů, kterými se firmy snaží o své lidi pečovat, jako jsou firemní školky, školy, ubytovny, zaměstnanecké půjčky atd.

### 2.1.5 Vědecký management – firma jako stroj

Ačkoliv jsme o sociálním darwinismu a hnutí industriálního zdokonalení hovořili jako o manažerských ideologiích, nejednalo se z hlediska teorie managementu o nijak propracované systémy. Management jakožto předmět systematického studia je spojován až s odkazem **Fredericka W. Taylora**, který se stal zakladatelem tzv. vědeckého managementu, doktríny postulované v knize *The Principles of Scientific Management* z roku 1911. Taylorovy principy představovaly teoretické stvrzení obrovské kulturní a civilizační změny, kterou přivedlo zavedení masové produkce, zosobněné Fordovou pásovou montážní linkou. Pro pochopení všech budoucích teorií firemní kultury je velmi důležité těmto principům rozumět. Proto jim věnuji zvýšenou pozornost a dostatečný prostor.

Taylorovy ideály lze dobře demonstrovat citací z jeho klasického díla: „*Hlavním cílem managementu by mělo být zajištění maximální prosperity zaměstnavatele a stejně tak maximální prosperity zaměstnance. Slova „maximální prosperita“ jsou použita v širším významu, takže znamenají nejen velké dividendy pro firmu nebo jejího vlastníka, ale rozvoj všech složek podnikání na nejvyšší úroveň dokonalosti, která zajistí stálost prosperity. Stejně tak maximální prosperita každého zaměstnance znamená nejen vyšší zisky, než jaké jsou obvyklé u lidí jeho třídy, ale i, a to je ještě důležitější, to znamená také rozvoj každého člověka na nejvyšší úroveň jeho výkonnosti a efektivity, tak, aby byl schopen, obecně řečeno, vykonávat ten největší objem práce, jaký mu jeho vrozené schopnosti umožní, což dále znamená přidělovat mu takovou úroveň práce, která mu toto umožní... Většina lidí si myslí, že fundamentální zájmy zaměstnanců a zaměstnavatelů jsou nutně antagonistické. Vědecký management naopak má za svůj základ pevné přesvědčení o tom, že skutečné zájmy obou jsou tytéž; že prosperita pro zaměstnavatele nemůže dlouhodobě existovat bez prosperity pro zaměstnance a naopak, a že je možné dát zaměstnanci to, co chce nejvíc – vysokou mzdu – a zaměstnavateli to co chce on – nízké náklady na práci...“ (Taylor, 1911, p9-10, in Pepper 1995).*

Taylorova vize ideální organizační kultury stojí na předpokladu, že štěstí (prosperity) člověk dosáhne skrze maximalizaci svého výkonu a že této maximalizace lze vědecky dosáhnout. Tato idea, byť s takovou otevřeností dnes již málokdy formulovaná, dodnes nesmírně ovlivňuje kultury firem. Pojďme se podívat, jak vznikla.

Taylor obvinil průměrného dělníka, že pracuje pouze na 50-75 procent svých možností, přičemž jako největší překážku toho, aby se tento stav změnil, viděl v tlaku spolupracovníků na udržení vysoké úrovně „lajdáctví“, hlavního nepřítele prosperity. Taylor



popsal dvě hlavní příčiny lajdáctví (soldiering): zaprvé přirozený sklon lidských bytostí k lenosti a zadruhé systematický tlak vrstevníků v pracovním kolektivu na snížení úrovně produktivity – kteroužto příčinu viděl jako mnohem vlivnější. Důvodem „systematického lajdáctví“ byla podle Taylora obava pracovníků ze zavedení standardů výkonu podle maximálního možného výsledku – ti, kteří pracují „příliš dobře“, jsou tedy tlačeni vrstevníky k zhoršení svého výkonu, aby se vynikající výkon nemnohých nestal standardem pro všechny, aniž by se přitom zvýšil plat. Tento stav se rozhodl Taylor změnit uplatněním čtyř principů vědeckého managementu. Tyto zásady, byť se dnes zdají velmi prosté, znamenaly ve své době revoluci v manažerském myšlení:

1. Vědecky vytvořit každou pracovní pozici
2. Vědecky vybrat a vyškolit každého pracovníka
3. Být nablízku pracovníkům a dohlížet na to, že je práce vykonávána správným způsobem
4. Rozdělit práci mezi management a pracovníky tak, aby manažeři vykonávali činnosti, pro něž jsou lépe vybaveni (plánování, školení, supervize, atd.)

Zavedení těchto principů do praxe továrny Midvale Iron Works, v níž Taylor působil, vypadalo tak, že u každé pracovní pozice stanovil pomocí výpočtů žádoucí stoprocentní měřitelnou míru výkonu (výrazně vyšší, než jaká byla realita), poté vytypoval pracovníky, kteří byli takového výkonu fyzicky schopni, motivoval je k zvýšení výkonu výrazným zvýšením platu, poskytl jim školení a vybavení potřebné k tomu, aby daného výkonu dosáhli. Všichni, kdo daného výkonu nebyli schopni dosáhnout, danou pozici opustili a bylo jim přiděleno jiné pracovní místo, pro které se „vědecky“ hodili, případně byli propuštěni. Tak, aby své výkonné soudruhy systematicky nesváděli k lajdáctví.

Taylorovým nárokům na efektivitu neunikl žádný detail. Proslulá je jeho analýza efektivit nabírání materiálu lopatami. Taylor vypočítal optimální hmotnost materiálu, který má být lopatou nabrán a následně nechal vyrobit pro každý nabíraný materiál takový druh lopaty, který umožňoval nabrat právě ideální hmotnost. Velice vlivné bylo jeho zkoumání pohybu v čase. Každý pracovní úkol pozoroval s přesností na setinu minuty a následně časově standardizoval. Následkem toho se můžeme i dnes setkat např. v nadnárodních řetězcích s rychlým občerstvením s manažery, kteří pozorují své podřízené se stopkami v rukách.

Jaké byly výsledky Taylorových revolučních postupů? Po třech letech jeho působení v Midvale Iron Works se snížil počet dělníků z 500 na 140, výkon se zčtyřnásobil a průměrný plat téměř zdvojnásobil. A, podle Taylora, dělníci byli šťastnější než kdy předtím – šetřili

peníze, byli spokojeni s pracovními podmínkami a celkově byli pyšní na svoji práci (Pepper, 1995).

Taylor je ovšem znám také jako mistr účelové propagandy, tedy způsobu, s jakým prezentoval účinky svého systému, aby se jevíly být všelékem, který překoná spory mezi managementem a dělníky (jeho snem bylo konečné vymícení odborů jako instituce soustavě snižující produktivitu). Opakovaně prohlašoval, že v podnicích, kde byl zaveden vědecký management, nikdy nedošlo ke stávce, i když to nebyla pravda.

Taylor ve svých ideálech zdůrazňoval potřebu prosperity pracovní síly a tvrdil, že tato prosperita není omezena jen na hmotný blahobyt. Jeho přístup k lidem, jak jej realizoval v praxi, ale poukazoval na jeho vnímání pracovníka jako od přírody líného a omezeného jedince, který musí být nucen k maximálnímu výkonu, odříznut od vlivu svých spolupracovníků, a slepě vykonávat přesné instrukce, aniž by rozuměl smyslu své práce. To nejlépe vystihuje jeho slavný výrok: *„Mohu říci, bez sebemenšího zaváhání, že postupy správné manipulace se surovým železem jsou natolik vědecké, že muž, který je fyzicky schopný manipulovat se surovým železem a dostatečně flegmatický a hloupý natolik, aby si to zvolil za své povolání, je zřídka schopen pochopit vědu manipulace se surovým železem.“* (Montgomery, 1989, s. 251). Zde vidíme zrození okřídleného hesla „Drž hubu a krok.“

V podnicích, kde byly Taylorovy principy zavedeny, rostl z dlouhodobého hlediska odpor pracovníků k enormnímu tlaku na jejich výkon, kombinovanému s odlidštěným přístupem k dělníkovi jako nevědomé součástce stroje. Úskalí vědeckého managementu se velmi výmluvně ukázala, když se je Taylor pokus uplatnit v prostředí sobě rovných - v American Society of Mechanical Engineers, jíž předsedal. Své manažerské postupy se mu podařilo částečně uplatnit jen v oddělení publikací a vzbudil jimi tolik odporu, že byl brzy své předsednické funkce zbaven.

Taylor dosáhl věhlasu a nesmrtelného vlivu především díky práci svých následovníků, kteří se jím nechali inspirovat. Peter Drucker, nejvlivnější teoretik managementu posledních třiceti let popisuje Taylora jako skutečného giganta: *„Taylor jakožto Isaac Newton vědy o práci položil jen první základy, ovšem není toho mnoho, co k nim bylo přidáno.“* (Drucker 1974, s. 181) Stejně tak byl ale Taylorův vědecký management demaskován jako manažerský mýtus. V literatuře mnohokrát opakovaný příběh o dělníku Schmidtovi, který čtyřikrát zvýšil svoji pracovní produktivitu stejně jako pracovní spokojenost a motivoval k heroickým výkonům své pracovní soudruhy, se na základě průzkumu dokumentů z továrny Midvale Iron Works ukázal být ve velké míře smyšlený (dokonce i onen slavný dělník se jmenoval jinak). Ukázalo se tak, že Taylor byl spíše duchovním animátorem manažerské kultury než vědy.

Když v roce 1908 přesvědčil vedení Harvardské univerzity k založení prvního akademického manažerského programu, učinil tak na základě uměle vytvořeného mýtu. Mýtu, který měl dát manažerům budoucích generací víru v racionální základ jejich profese a v možnost racionálně instrumentálního nalezení harmonie mezi zájmy firmy a zájmy pracovníků, harmonie, která později dostala nálepku firemní kultura (Stewart, 2009).

Nejčistším příkladem důsledné aplikace vědeckého managementu je v dnešní době celosvětové největší poskytovatel rychlého občerstvení, který se stal jedním z hlavních symbolů globalizace a konzumní společnosti. V restauracích MacDonald's každý popis práce vychází ze studie pohybu v čase, všechny pracovní postupy a procesy na všech úrovních jsou přesně standardizovány a formalizovány psanými pravidly a manuály. I způsob, jak pozdravit zákazníka, je zcela standardizován. Zákazníci mají rádi předpověditelnou kvalitu, rychlost obsluhy a nízkou cenu, kterou tyto procedury zaručují. Většina pracovníků nezůstává dlouho, ale jsou snadno zaměnitelní.

Tayloriánství přineslo vnímání firmy jako stroje a pracovníků jako součástek, které musí být správně seřizeny manažerem – hodinářem. Ačkoliv byly Taylorovy principy podrobeny v průběhu 20. století velmi intenzivní kritice pro jejich dehumanizující povahu, mechanická metafora zůstává dodnes velmi vlivným symbolem. Když dnes říkáme, že práce odsypá, šlape jako hodinky nebo když dnes pražský radní pro kulturu Richter poněkud přihlouple popisuje kulturu jako „velmi složitý mechanismus“, promlouvají skrze nás ideály strojního inženýra F.W.Taylor, který si nade vše vážil výkonnosti a efektivity. Taylor stvořil koncepci kultury firmy jako kultury stroje. Odpověď na tuto koncepci na sebe nenechala dlouho čekat.

### **2.1.6 Škola Human Relations – firma jako rodina**

Pohled F.W.Taylor na firemní kulturu byl, jak jsem ukázal, výrazně determinován a omezen jeho profesí strojního inženýra. Není tedy žádným překvapením, že pojmání práce a firemní kultury se výrazně změnilo, když byl svět organizované práce nahlédnut prizmatem psychologickým a antropologickým.

K prvnímu systematickému pokusu pochopit moderní firmu psychologickou a kulturně-antropologickou optikou došlo na začátku třicátých let během poslední fáze tzv. **hawthornských<sup>1</sup> studií** v chicagské Western Electric Company, která zůstávají i po více než osmdesáti letech od své realizace jedním z nejvlivnějších behaviorálních výzkumů provedených v pracovním prostředí. Zároveň představují první významnou kulturologickou

---

<sup>1</sup> Podle města Hawthorne, kde se výzkum odehrával

analýzu firemního života (Schwartzman, 1993). Vzhledem k tomu, že hawthornská studia jsou velice zajímavá nejen z hlediska jejich výsledků, ale i, možná především, z hlediska svých metod, budu při jejich popisu poměrně detailní.

Výzkum začal jako test platnosti principů Taylorova vědeckého managementu, ale nakonec překvapivě dospěl k odmítnutí hlavních myšlenek, na nichž byl vědecký management založen. Výzkum byl zahájen na popud vedení společnosti, které chtělo pochopit vztah mezi rutinou a monotónností práce a (ne)spokojeností zaměstnanců. První série experimentů, uskutečněná společností v letech 1924 – 1927, měla odhalit vztah mezi intenzitou osvětlení a produktivitou práce. Western Electric Company si od výzkumu slibovala, že by jeho výsledky mohly pozitivně ovlivnit prodej žárovek. Nicméně výsledky experimentů byly matoucí a obtížně interpretovatelné. V některých případech zvýšení osvětlení vedlo ke zvýšení výkonu, někdy nevedlo k žádné změně, někdy došlo k tomu, že se výkon zvýšil, zcela v rozporu s původní hypotézou, i po snížení intenzity osvětlení. Zvýšení výkonu bylo navíc pozorováno i v kontrolní pracovní skupině, kde nedocházelo k žádným světelným změnám. Tyto experimenty s osvětlením byly realizovány přímo inženýry WEC, ve spolupráci s National Research Institute. Zmatečnost výsledků přivedla vedení společnosti k povolání vědeckých posil z Harvardu. Další průběh hawthornských studií řídili behaviorální psycholog Elton Mayo a teoretik managementu Fritz Roethlisberger z Harvard Business School ve spolupráci s Williamem Dicksonem, šéfem oddělení výzkumu vztahů se zaměstnanci ve WEC.

Dalšími experimenty se výzkumníci snažili sledovat vliv proměnných jako změna délky pracovních pauz, hrazení obědů či malé platové bonusy, nicméně nezískali jednoznačnější výsledky. Konkrétně byl sledován výkon šesti dělnic oddělených od zbytku kolektivu ve zvláštní místnosti (Reley Assembly Testing Room – RATR). U sledovaných pracovníků byl pozorován celkový nárůst výkonu a to víceméně bez ohledu na stav experimentálních proměnných. Namísto potvrzení hypotéz o vlivu pracovního prostředí a výše platu na pracovní výkon, byly společenské vědy obohaceny o nový termín: „hawthornský efekt“, definovaný jako „*neočekávaný vliv neexperimentálních proměnných na výsledky experimentu*“ (Schwartzman, 1993). Samy dělnice neměly pro zvýšení svého výkonu jasné vysvětlení. Jako významný popisovaly ale fakt, že byli jejich obvyklí supervizoři nahrazeni výzkumníky. Autoři výzkumu se v tomto stádiu zaměřili na ověření hypotézy, že onou klíčovou neexperimentální proměnnou, zvyšující výkon pozorovaných dělnic, byla pozornost a zvláštní statut, kterého se jim díky výzkumu dostalo. Výzkumníci se následně rozhodli nadále již nesledovat separátně jednotlivé faktory potenciálně ovlivňující

výkon, ale pokusit se popsat spíše *sociální systém pracoviště*, složený z mnoha na sobě vzájemně závislých proměnných. S tím byla spojena i změna metodologie. „Laboratorní“ experimenty byly nahrazeny extenzivním vedením nedirektivních rozhovorů, jemuž bylo mezi lety 1928 – 1931 podrobena 20 000 dělníků. Rozhovory odhalily především snahu zaměstnanců zůstat ve specifických pracovních skupinách, často i v případech, kdy by změna místa znamenala zvýšení platu. Výzkum rovněž poukázal na uniformitu v chování některých skupin, která často vycházela z potřeby ochrany skupiny proti praktikám, které ohrožovaly blaho skupiny. Mayo použil pro popis těchto jevů pojem *sociální organizace skupiny*.

Ve snaze prozkoumat povahu dějů v pracovních skupinách blíže výzkumníci dále změnili metodologii směrem k přímému, etnografickému pozorování. Mayo zapojil do projektu antropologa W. Lloyda Warnera, žáka Radcliffe-Browna, Malinowského a Lowieho. Warner měl zkušenosti s „klasickou“ terénní antropologickou prací v australském kmeni Murnginů a byl velmi zaujat pro myšlenku využití antropologie při výzkumu moderních společností. Warner konzultoval vznik metodiky, která byla použita v poslední fázi hawthornských studií. Čtrnáct dělníků bylo situováno do místnosti známé jako Bank Wiring Observation Room (BWOR), speciálně uzpůsobené pro pozorování a pořizování záznamů o chování dělníků. Výzkumníci neměnili nijak pracovní podmínky dělníků, snažili se pouze nasbírat co největší množství detailních informací o chování dělníků a jejich vzájemných vztazích (tato data získával neúčastněný pozorovatel přímo v BWOR) a také o tom, jaký význam své práci dělníci přisuzují a jak toto vnímání významu ovlivňuje jejich chování (to zjišťoval druhý výzkumník, který vně BWOR dělal s dělníky systematické rozhovory s cílem získat vhled do jejich pocitů, postojů a myšlenek). Výsledkem pozorování byl první systematický popis sociální organizace v industriální pracovní skupině. Zásadní zjištění, které výzkum v BWOR přinesl, spočívalo v tom, že vliv neformálních behaviorálních regulativů, vzniklých v rámci pracovní skupiny, působil přímo proti systému finanční motivace, implementovaného managementem za účelem zvýšení produktivity. Dělníci v BWOR byli odměňováni na základě výsledků celé skupiny. Kromě pevné mzdy dostávali ještě bonus odvislý od toho, do jaké míry produkce skupiny překročí povinné množství. Management továrny předpokládal, že tato pobídka povede v rámci pracovní skupiny k vytvoření tlaku na pomalejší dělníky, kteří zvýší svůj výkon. Pozorování v BWOR a rozhovory s dělníky ukázaly, že ve skutečnosti došlo k efektu zcela opačnému. Členové skupiny si pro svůj výkon nastavili mnohem nižší standard, než vedení společnosti očekávalo, a každý, kdo tento standard překročil, byl nálepkován jako „otrok“, „snaživec“ či „král rychlík“ a skupinou

ostrakizován. Namísto toho, aby skupina vyvíjela tlak na pomalé pracovníky, pod tlakem se ocitli naopak ti nejrychlejší. Rozhovory s dělníky ukázaly, že toto chování vycházelo z představy, že v případě, že skupina zvýší svůj celkový výkon, dojde buď ke zvýšení standardního povinného množství produkce nebo bude snížena hodinová sazba nebo bude někdo propuštěn. Docházelo tak přesně k jevu, který Taylor nazval systematickým lajdáctvím a proti němuž se snažil (z dlouhodobého hlediska neúspěšně) bojovat. Na rozdíl od Taylora se ale hawthornští výzkumníci snažili dělníkům naslouchat, neodmítali jejich chování a postoje apriori jako projev lenosti a řízené sabotáže. Výpovědi dělníků ukázaly ucelený soubor sdílených hodnot a idejí, konzistentních s jejich chováním. Klíčovými hodnotami sdílenými v dané skupině dělníků bylo právo na práci a životní minimum. Na jejich základě skupina vytvořila ideologii vysvětlující a ospravedlňující, proč její členové omezovaly produkci a často porušovali pravidla firmy. Neformální organizace se tak dostala do nečekaného rozporu s organizací formální (stejně tak jako v případě dřívějších experimentů neformální organizace nečekaně cíle formální organizace podporovala).

Využití etnografické metody v rámci hawthornského výzkumu vedlo ke zjištění, které postavilo na hlavu některé základní předpoklady Taylorova vědeckého managementu. Taylorovo pojetí pracovní organizace vycházelo, jak již bylo řečeno, z metafory stroje. Pracovníci byli vnímáni jako součástky výrobního mechanismu, jejichž výkon může být optimalizován pomocí vnějších proměnných. Právě nalezení takových proměnných faktorů, jejichž implementace povede ke zvýšení produktivity dělníků, mělo být cílem výzkumu v Hawthornu. Pokus zkoumat dělníky jako součástky továrního stroje se ale nesetkal s úspěchem a znamenal v mnoha ohledech falzifikaci paradigmatu mechanistického managementu, nebo alespoň některých jeho klíčových postulátů. Ukázal, že výkon lidí pracujících v organizaci je dominantně ovlivňován jinými silami než je způsob odměňování a fyzické podmínky pro práci (jakkoliv mají i ty samozřejmě svůj nezanedbatelný význam). Klíčovými vlivy se ukázala být pozornost věnovaná pracovníkům, uznání významu jejich práce a především neformální pravidla sdílená v rámci pracovní skupiny.

Hawthornská studia měla dalekosáhlý vliv na manažerskou praxi, teorii managementu i na metodologii zkoumání organizací. Elton Mayo na jejich základě vybudoval školu managementu nazvanou **Human Relations**. Hlavní myšlenka, na níž bylo založeno učení této školy, tkvěla v tom, že zásadního zvýšení produktivity práce lze dosáhnout tím, že věnujeme pozornost uspokojování potřeb pracovníků. V rámci nového pojetí již nebyl dělník anonymní, nahraditelný šroubek ve stroji, ale cítící, svými potřebami motivovaný jedinec,

který je ochotný a schopný pracovat, když je mu nasloucháno, když je chápán a když jsou uspokojovány jeho potřeby. Prvním praktickým příkladem dopadu tohoto přístupu na manažerskou praxi jsou změny, které byly zavedeny přímo v hawthornské WEC. Na hawthornské výzkumníky Roethlisbergera a Dicsona udělalo velký dojem pozitivní působení nedirektivních rozhovorů se zaměstnanci a proto usoudili, že zavedení programu, který by umožňoval vést takovéto rozhovory na permanentní bázi, by mohl přinést velký terapeutický užitek pro celou organizaci. Výsledkem se stal tzv. poradenský program, který se velmi rychle v různých obměnách rozšířil do dalších společností a spolu s ním se šířil nový kulturní imperativ: zajímej se o zaměstnance jako o individualitu a snaž se uspokojit jeho potřeby – vyplatí se ti za to.

V rámci poradenského programu bylo ve společnosti Western Electric mezi lety 1936 a 1956 provedeno 237 000 rozhovorů se zaměstnanci všech pozic a tyto rozhovory měly mimo jiné pomoci Roethlisbergerovi a Dicsonovi pomoci zodpovědět otázku: Co zaměstnanci opravdu chtějí? Výsledkem jejich zkoumání byl soubor očekávání na straně zaměstnanců i zaměstnavatelů. Jako hlavní potřeby výkonné složky firmy se ukázaly: pracovní jistota, uspokojivé vztahy mezi spolupracovníky a nadřízenými, pocit sounáležitosti, uznání, kterého není zneužíváno, možnost rozvíjet svoje dovednosti a uznání za jejich rozvoj a uspokojení finančních potřeb a potřeb osobního naplnění. Management naopak od pracovníků požadoval především, aby odváděli tvrdou práci a efektivitu při zachování vysoké kvality, aby interakci se svými spolupracovníky udržovali jen v míře nezbytné pro splnění úkolu, aby se pokoušeli pochopit logiku za názorem zaměstnavatele, aby omezili stížnosti, chovali se zodpovědně a dospěle, kooperovali a byli loajální.

Klíčovým úkolem managementu, tak jak jej definovala škola Human Relations, je harmonizovat vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli tak, aby byly potřeby obou v maximální míře uspokojeny. Manažer již není zlý pán s bičem, který dohlíží na každý pohyb svých poddaných, ale dobrotivý, byť přísný rodič, který s laskavou vlídností pomáhá zaměstnancům, svým dětem, aby se jim co nejlépe pracovalo.

Zajímavé je, že ačkoliv se Human Relations velmi ostře vymezovaly proti tayloriánství, explicitně proklamované hodnoty obou přístupů se nezdají zvlášť odlišné, neboť oba si kladou za svou metu dosažení blaha zaměstnance i zaměstnavatele (viz Taylorova definice poslání managementu na str. 40). Hlavní rozdíl spočívá v tom, že Taylor vnímá z kauzálního hlediska blaho pracovníka jako výsledek efektivně vykonávané práce (pracuj dobře a budeš mít dobrý plat a dobrý pocit sám ze sebe), kdežto v pojetí Human Relations je tento vztah opačný – blaho pracovníka je předpokladem dobře vykonávané práce (když se

budeš dobře cítit, tak budeš podávat dobrý výkon). Spor mezi taylorianstvím a Human Relations je sporem o to, zda se má manažer primárně orientovat na úkol (účinnost a účelnost práce) nebo na lidi (spokojenost pracovníků). Tento spor představuje jedno z hlavních dilemat manažerské práce, k němuž se vyjadřují všechny další teorie řízení. Lze přitom pozorovat, že se ve 20. století střídaly v jakýchsi módních vlnách manažerské teorie nálepkované jako racionalistické (navazující na Taylora) a humanistické (navazující na Human Relations) (Crainer, 1977).

V tradici Human Relations pokračovalo velké množství autorů, z velké řady jmen zasluhuje zmínku především humanistický psycholog Abraham Maslow, jehož hierarchický model lidských potřeb je dnes povinnou součástí každého manažerského kurzu (a dostal se i do kulturologického kurikula), dotýkajícího se tématu motivace. Neméně citovaný a vyučovaný Douglas McGregor ve své knize *Human Side of Enterprise* (1960) zdůraznil, že manažerský styl je významně ovlivněn základními předpoklady, jaké má každý manažer o povaze člověka a práce, především zda považuje lidi za přirozeně líné a nesamostatné (vzpomeňme na Taylora), nebo naopak činnorodé a toužící po seberealizaci. Tato dichotomie je základem McGregorovy slavné Teorie X a Teorie Y. Termín základní předpoklad (basic assumption) se později stane jedním z klíčových termínů teorií firemní kultury, zavedeným Edgarem Scheinem, McGregorovým žákem (viz třetí kapitola této práce).

Do světa dnešních firemních kultur přinesla ideologie Human Relations rituály formalizovaných podpůrných rozhovorů se zaměstnanci, s nimiž se dnes lze ve firmách setkat ve formách osobního poradenství, mentorování či koučování. Rovněž ve veřejném oceňování pracovních zásluh a podpoře pozitivních vrstevnických vzorů můžeme vidět ozvěny idejí formulovaných touto školou. Z hlediska našeho tématu je klíčové, že Human Relations docenily význam neformálních vztahů v rámci firmy, zavedly používání kvalitativních výzkumných metod při analýze pracovní organizace a obrátily pozornost manažerů k otázce základních předpokladů, představ a očekávání. Tím vytvořily předpoklady pro pozdější zkoumání firemní kultury jako specifického fenoménu.

### **2.1.7 Škola Human Resources – firma jako tým**

Human Relations vytvořily základ pro další post-tayloriánské teorie managementu, soustředící se především na lidskou stránku organizací. Jejich společným jmenovatelem se stala snaha pracovat s člověkem nejen jako se součástí efektivního výrobního procesu, ale jako se sociální bytostí, která má emoce, potřeby, zájmy, motivy a také velký kreativní a výkonnostní potenciál, který zůstává byrokratickému stylu vedení v podání vědeckého



managementu skryt, ale při adekvátním přístupu k zaměstnancům může být využit ku prospěchu firmy i pracovníka. Maximální využití lidského potenciálu je hlavní aspirací manažerské teorie, která přímo reaguje na učení Human Relations, což je zjevné již z velmi podobného názvu daného směru – Human Resources. Tento model byl definován Raymondem Milesem (1965), který vymezil svou perspektivu oproti modelu Human Relations zdůrazněním pozitivní hodnoty zaměstnanecké participace. Podle Milese neumožňoval pohled Human Relations svým paternalistickým přístupem k zaměstnancům plně rozvinout jejich potenciál. Participaci připouštěl jen v oblastech nižší důležitosti a cílem umožnění této participace nebylo skutečně získat od zaměstnanců relevantní příspěvky k procesu řízení firmy, ale toliko jim dát pocit, že jsou potřební, vážení a chtění. Naproti tomu model Human Resources vychází z toho, že zaměstnanci mohou přijít se skutečně lepšími řešeními, než na jaké by přišel management sám, a že by proto měla být v co největší míře rozšiřována skutečná míra jejich autonomie a zodpovědnosti.

V rámci tradice Human Relations tvořili autoři jako Robert Blake a Jane Mounonová (autoři slavné manažerské mřížky), Rensis Lickert nebo Henry Mintzberg. Díla těchto autorů spojuje vnímání pracovníků ne jako homogenní pracovní síly – masy, ale jako individuálních členů týmu, kteří mohou a měli by jedinečným způsobem přispět k úspěchu firmy. Za tímto účelem jsou zkoumány různé styly vedení aplikovatelné při různé úrovni zralosti týmu, umožňující co největší možnou míru autonomie a participace všech členů týmu. Manažer se spíše než na celou „armádu“ soustředí na jednotlivé oddíly – týmy, které se podílejí na stanovování svých cílů a na hledání cest k jejich dosahování.

Autoři školy Human Resources si uvědomují komplexnost vnitřního i vnějšího prostředí a potřebu maximálně využít dostupných lidských zdrojů k adaptaci na toto prostředí. Kultura firmy není vnímána jako něco, co je diktováno shora (jak je tomu v přístupu vědeckého managementu i školy Human Relations). Klíčovým pojmem přístupu Human Resources je participace – pracovníci již nejsou součástky stroje, jsou to stavitelé stroje.

Škola Human Resources měla dalekosáhlý vliv na dnešní podobu pracovního života ve firmách. V každém větším podniku dnes najdeme odbor věnující se rozvoji lidských zdrojů, korporátním žargonem přezdívaný „ejčár“ (HR- human resources), pracovní kolektivy jsou systematicky tmeleny pomocí řízených programů zvaných teamabuilding a zaměstnanci všech úrovní jsou zapojováni do různých projektů směřujících k posílení vnitřní integrity i vnější adaptability firmy. Ve snaze maximálně využít potenciál jednotlivých členů týmu, jsou často zkoumány týmové role zaměstnanců, pracovní pozice jsou rozšiřovány a ozvlášťovány, aby nedocházelo k upadnutí do stroje rutiny. Týmová spolupráce se stala jednou

z nejčastěji proklamovaných hodnot současných firemních kultur (byť často opravdu jen proklamovaných).

Poslední metaforou, která rozšířila paletu symbolických pohledů na instituci firmy je metafora kulturní, odkazující k myšlenkovému světu kulturní antropologie. V následující podkapitole budu sledovat, jak klasičtí antropologové a etnografové pokračovali ve výzkumu kultur firem, který byl pionýrsky zahájen při hawthornských studiích a jak se systematické studium firemní kultury etablovalo mezi vědci a konzultanty působícími v rámci manažerských škol.

## **2.2 Antropologie v organizacích - firma jako kultura**

Hawthornská studia, která dala vzniknout škole Human Relations, vzbudila na chicagské universitě zájem o aplikaci antropologických postupů v industriálním prostředí, které poprvé představil W.L. Warner. Ten pokračoval v antropologickém zkoumání industriální společnosti (slavné Yankee City Series, první rozsáhlý antropologický výzkum moderní komunity), ale dál se již nesoustředil specificky na kultury v pracovních organizacích. Jeho student Burleigh B. Gardner, vedl od roku 1942 na chicagské universitě světově první kurz aplikované industriální antropologie a napsal první učebnici, která se dívala na pracovní organizace kulturologickou perspektivou (Gardner 1945, podle Trice a Beyer, 1992). Sám prováděl výzkum sociálně-kulturních vlivů působení ploché organizační struktury ve firmě Sears Roebuck. Další Warnerův žák, William Foote Whyte, poté co dokončil slavnou komunitní studii severního Bostonu nazvanou Street Corner Society (Whyte 1943, podle Trice a Beyer, 1992), věnoval se v Chicagu etnografickému výzkumu v restauračním průmyslu, v němž se soustředil především na neformální sociální strukturu a rovněž studoval organizační symbolismus (Whyte 1948, podle Trice a Beyer). Tato aktivita chicagské university se zdála být příslibem skvělé budoucnosti pro uplatnění antropologie v pracovním prostředí, ovšem pionýrské sny zůstaly po mnoho let nenaplněny. Pod vlivem Clauda Levi-Strausse se poválečná antropologie přiklonila ke zkoumání exotických a vzdálených kultur, spíše než těch nalézajících se v domácím prostředí. V organizační sociologii zároveň probíhal odklon zájmu od studia malých skupin směrem k formální struktuře organizací. Kvalitativní metody, příznačné pro kulturně-antropologický výzkum, byly opouštěny ve prospěch plného využití možností daných rozvojem výpočetní techniky. Určujícím trendem se stalo zpracovávání velkých množství kvantitativních dat získaných dotazníkovými metodami. Warner, Gardner, Whyte a další jejich kolegové v rámci akademické obce „migrovali“ z antropologického tábora do tábora manažerského, ať už tím, že začali působit na školách se zaměřením na

podnikání a management, nebo tím, že dali celkově přednost rozvoji svých konzultantských kariér. Námluvy antropologie a managementu, tak, jak je zažilo Chicago 30. a 40. let, skončily rozchodem. Výzkum kultury v organizacích se tak stal v 50. a 60. letech ve Spojených státech okrajovou záležitostí. Za jedinou významnou práci tohoto období, zkoumající pracovní prostředí antropologickými metodami je dílo Melvilla Daltona *Men Who Manage* (1959, podle Trice a Beyer, 1992). Zajímavá je především svou metodou, neboť autor prováděl svůj výzkum ve čtyřech firmách inkognito, z pozice zaměstnance a zcela bez vědomí managementu (o jeho výzkumné misi vědělo jen několik informátorů, jejichž důvěru si získal). Jeho práce ukázala na velký vliv spontánně vznikajících subkultur na fungování organizací.

70. léta přinesla postupnou rehabilitaci kvalitativních metod v organizačním výzkumu. Kvantitativní metody se zatím staly natolik dominantními, že se jevílo být takřka revolučním, když Henry Mintzberg, výzkumník působící v rámci školy Human Resources, provedl systematické přímé pozorování manažerů při práci. Jeho kniha *The Nature of Managerial Work* (1973) demaskovala mnohé mýty o roli manažera a místo vizionářských strategií představila světu manažery jako uštvané hasiče každodenních požárů. Přesto (nebo právě proto) se setkala v manažerské obci s obrovským ohlasem a přinesla hlad po studiích založených na přímém pozorování. Zároveň docházelo k čím dál častějšímu uplatňování antropologického konceptuálního aparátu při popisu pracovního života. Tým výzkumníků z newyorské School of Industrial and Labor Relations pod vedením Harrisona Trice interpretoval svá pozorování chování zaměstnanců jako kulturní rituály a ceremoniály (Trice, Belasco, Allutto, 1969, podle Trice a Bayer, 1992). Anglický sociolog Andrew Pettigrew provedl rozsáhlý dlouhodobý výzkum velké maloobchodní firmy, v níž studoval efekty zavedení počítačů, jakožto kulturní změnu. Pokračoval přitom v antropologické tradici zúčastněného pozorování, přičemž kvalitativní metody doplňoval sběrem kvantitativních dat (Pettigrew 1979). O několik let později ve svém velice vlivném článku poprvé vymezil koncept firemní kultury jako předmětu výzkumu v oblasti managementu: „*V honbě za každodenními úkoly a cíli je velmi snadné zapomenout to méně racionální a méně instrumentální, tu více expresivní sociální tkaninu kolem nás, která dává těm úkolům a cílům smysl. Avšak, aby mohli lidé fungovat v jakémkoliv prostředí, musí neustále chápat význam reality, která je obklopuje, aby se podle něj mohli zachovat. Kultura je systém takovýchto kolektivně akceptovaných významů operujících v rámci určité skupiny a určitého času... a plody kultury, tak jak ji koncipuji, jsou symbol, jazyk, ideologie, víra, rituál a mýtus.*“ (Pettigrew, 1979, s. 574) V tomto pohledu na kulturu organizací se zřetelně odráží vliv

symbolické antropologie Clifforda Geertze ([1973], 2000), který v 70. a 80. letech působil jako „ambasador antropologie“, šířící její uznání mezi ostatními vědními obory. Nepochybně i velká Geertzova popularita v celé akademické obci, v níž byl daleko nejcitovanějším antropologem (Červinková, 2000), vedla k rozvoji zájmu o aplikaci antropologického konceptu kultury v oblasti managementu.

Dříve než popíšu, jak tato aplikace proběhla, zastavím se ještě u práce antropologů, kteří se kulturou firem specificky zabývali, aniž si tím ale získali uznání a pozornost manažerského světa.

### 2.2.1 Antropologie práce a industriální etnologie

V rámci samotné antropologie došlo v 70. letech k posunu zájmu směrem k výzkumu „domácí“ industriální kultury. Zaměření na kolonizované nahrazuje u některých antropologů zaměření na kolonizátory, předmětem zkoumání se stávají mocné instituce a organizace a jejich vliv na společnosti, které antropologové tradičně studovali. Systematická snaha o realizaci takového programu vedla k založení specializovaného směru **antropologie práce** (Anthropology of Work). Na rozdíl od výzkumů navazujících na tradici školy Human Relations zdůrazňovala antropologie práce nutnost pohledu na práci a pracoviště širší perspektivou. Šlo jí o popsání místa formálních organizací (firem) v rámci sociálně – ekonomické struktury moderní třídní společnosti. Výzkumníci tvořící v rámci tohoto směru nezřídka zaujíмали neo-marxistické a materialistické pozice a kladli důraz na politicko-ekonomické aspekty kultury. Zaměřovali se na výzkum práce v těžkém i lehkém průmyslu a v nadnárodních korporacích. Důraz kladli na existenci konfliktu a odcizení, vykořisťování dělníků a jejich reakce na toto vykořisťování a na velké rozdíly v moci managementu a moci dělníků. V zakládajícím manifestu oboru stojí, že „*práce je o kontrole – fyzické i psychologické, sociální i symbolické...*“ (Wallman, 1979, s.1, podle Schwarzman, 1993, s.28). Antropologie práce zdůrazňovala důležitost využití etnografie, stejně jako etnohistorie k vytvoření nových výzkumných rámců, které budou zahrnovat politické a ideologické dimenze industriálních koncernů a umožní odlišit „mlhu“ manažerské racionalizace od reality firemního života. Tento přístup rozšiřuje pole analýzy z úrovně montážní linky nejen na úroveň národního státu, ale i celosvětového socio-kulturně evolučního systému. June Nashová se kupříkladu zaměřila na svět nadnárodních korporací a jejich vliv na světové ekonomické systémy (Nash, 1979, podle Schwarzman, 1993). Za pomoci rozhovorů, zúčastněného pozorování a historické analýzy se snažila ukázat, jak rozšíření moci nadnárodních korporací vede k socio-kulturnímu rozkolu na místní úrovni. Ve svém výzkumu se specificky zaměřila na globální manažery petrochemického koncernu Monomer a přinesla překvapivý popis

„odcizovatelů“<sup>2</sup>, kteří jsou sami stíženi odcizením (ve smyslu sociální izolace, pocitů bezmoci, ztráty smyslu a ztráty norem). V další své práci se zabývala přeměnou struktury amerického průmyslu na příkladu působení společnosti General Electric ve městě Pittsfield. Použila zde pozorování, rozhovory, rozbor dokumentů a historickou analýzu k tomu, aby zkoumala, jak kultura, kterou dělníci v moderních organizacích „vytvářejí a reprodukují ve svých každodenních životech je adaptována do fungování globální korporace v jejich komunitě a jak toto fungování zároveň ovlivňuje“ (Nash, 1989, s.2, podle Schwarzman, 1993, s. 30). Nashová se silně vymezila vůči studiu kultury firmy mimo širší sociální kontext, které často vede k popisu pracovníků jako pasivních příjemců změny. Pracovníky vidí naopak jako aktivní tvůrce kultury, která spoluformuje procesy změny.

Antropologie práce se vzhledem ke své výrazné sociální kritičnosti a socialistické rétorice nedočkala ve světě aplikovaných studií managementu velkého ohlasu, nicméně pro kulturologický výzkum dnešních korporací může být především po metodologické stránce (kombinace terénního výzkumu s širší historickou a ekonomickou analýzou) velmi inspirativní. Rovněž se zdá, že požadavky na radikální decentralizaci rozhodovacích procesů ve firmách, jak je antropologie práce požadovala v zájmu záchrany lidského potenciálu kreativní adaptační transformace, nejsou zdaleka tak bláhové, jak se prizmatem střízlivě kapitalistického kulturního paradigmatu může zdát. Důkazem toho je příběh brazilského podnikatele Ricarda Semlera. Ten vyvedl svou společnost SEMCO ze stavu blízkého krachu do pozice největšího brazilského podniku zavedením modelu tzv. industriální demokracie, který umožnil pracovníkům rozhodovat téměř o všem a to včetně jejich vlastních platů (Semler, 1993).

Odlišný přístup k antropologickému studiu práce navrhl Frederick Gamst ve svém konceptu **industriální etnologie**. Ta měla být založena na prezentaci pohledu „domorodce“ a logiky domorodé klasifikace stejně jako na zkoumání sociální reality za touto emickou perspektivou. Ve své etnografii *Hoghead* (Gamst, 1980) představil svět americké železnice z perspektivy strojvůdce. Popis denní pracovní rutiny strojvůdců, procesu jejich enkulturace a formálních i neformálních kódů, které řídí jejich chování, doplnil Gamst i výkladem rozvoje železnice ve Spojených státech a rozbohem legislativních opatření ovlivňujících její fungování. Tento přístup byl uplatněn i v etnografiích dalších autorů, popisujících kulturu specifických povolání jako třeba stavebních a přístavních dělníků, policistů nebo servírek. Studium kultury specifické profese v širším sociálním kontextu představuje rozhodně pro dnešní kulturologii zajímavý inspirativní podnět se značným popularizačním potenciálem.

---

<sup>2</sup> Nashové poněkud hostilní výraz pro manažery

### **2.2.2 Zrození firemního kulturalismu**

Pojem firemní kulturalismus (corporate culturism) je používán některými autory k popisu obrovského vzednutí zájmu o použití konceptu kultury a s ním spojené antropologické terminologie čítající klíčová slova jako symbol, mýtus a rituál (Willmott, 1993). To, k čemu došlo v akademicko – poradenské obci zabývající se rozvojem teorie a praxe managementu, není možné popsat jednoduše jako vznik nové školy založené na myšlenkách geniálního otce zakladatele, ale spíše jako spontánní intelektuální erupci spojenou s dlouho připravovaným posunem v paradigmatu. Pozoruhodná statistika ukazuje, že zatímco v roce 1979 vzniklo v oblasti organizačních studií padesát článků se slovem mýtus ve svém názvu nebo abstraktu, na konci roku 1981 jich bylo přes 500 (Broms and Gamberg 1982, s.30, podle Trice a Beyer, 1993). V letech 1981 a 1982 vyšly čtyři knihy s tématem firemní kultury, které si získaly velkou pozornost manažerů i tisku a staly se bestsellery (Ouchi 1981, Pacsale and Athos, 1981, Peters a Waterman, 1982, Deal a Kennedy 1982). V letech 1983 a 1984 bylo pořádáno pět velkých konferencí s tématem firemních kultur a organizačního folkloru a symbolismu za účasti akademiků i manažerů. Všechny významné profesní asociace v oboru začaly pořádat speciální sympozia o firemní kultuře, akademické žurnály přinášely speciální čísla na toto téma, v New Yorku byla založena Standing Commitee on Organizational Symbolism (Jones, 1996).

Tento nárůst zájmu byl hnán několika faktory. Postupující proces globalizace přinášel nadnárodně operujícím společnostem otázky týkající se strukturální integrace, na které konvenční manažerská teorie nedokázala odpovědět. Hlad po nových řešeních přinášela také v 70. letech probíhající krize amerického hospodářství, které mělo od konce 2. světové války neochvějnou pozici celosvětového lídra. Do té doby byl americký styl managementu brán v nesocialistické části světa za vzor hodný následování, ovšem vnímání dosud nezpochybnované kvality amerického manažerského know-how se dosti proměnilo v okamžiku, kdy Japonsko, tedy země s výrazně odlišnou kulturou, začalo Spojené státy znatelně převyšovat v hospodářské produktivitě. Otázka dne zněla, zda to, co stojí za japonským zázrakem, je specifická kultura. Změna podnikatelského prostředí si žádala změnu managementu a mnoho americkým manažerů si začalo uvědomovat, že dosavadní styl řízení, který byl i přes určité kosmetické úpravy v zásadě stále postaven na kulturním odkazu tayloriánské metafory stroje, možná zabraňuje dostatečné inovaci, kvalitě a spolupráci. Nyní se navíc ukázalo, že i produktivita, která byla hlavní hodnotou amerického managementu, selhávala v japonské konkurenci. Náhlý propad americké ekonomiky se stal zdrojem úzkosti, sociálního napětí a konfliktu uvnitř firem, pohled na japonská pracoviště přinášel obrázky

harmonie a kooperace. Ačkoliv měl americký management k dispozici celý repertoár strategií, jak dosahovat harmonie a produktivity, zdálo se, že v úrovni obojího jsou Japonci mnohem dál. Japonská loajalita, oddanost a míra osobního nasazení vůči firmě se jevila jako něco naprosto nedosažitelného aplikací dostupných racionálních metod řízení (důsledně racionální byly i manažerské ideologie počítající s emocionalitou jako Human Relations a Human Resources). Ten rozdíl se zdál být prostě v kultuře. Zajímavé je, že zatímco typický Čech by si pravděpodobně v takovou chvíli řekl „No co, mají jinou kulturu, teď se jim zrovna hodí, ale přece nemůžeme být všichni tak šíleně pracovití...“, americký podnikatelský duch zavelel k tomu, aby byla kultura uchopena, zpracována a použita jako nástroj k vyřešení problémů. To mělo být provedeno dvojím způsobem: za prvé pochopením japonských kulturních specifik v oblasti managementu a jejich adopcí v americkém prostředí, za druhé pochopením kulturních specifik nejlepších amerických podniků, jejich posílením a maximálním rozšířením v domácích firemních kulturách.

Tyto dva přístupy k vyřešení „kulturní otázky“ v americkém managementu daly vzniknout dvěma základním výzkumným a publikačním liniím. Jedna z nich, kterou jsem pracovně nazval *firma sídlící v kultuře*, je věnovaná komparativnímu studiu vlivu národních kultur na management organizací a vychází z představy kultury jako vnější organizační proměnné. Druhá linie, kterou jsem označoval jako *kultura sídlící ve firmě*, se zaměřuje na organizační kulturu jako na jev specificky vlastní určité organizaci a v této organizaci vzniklý. V rámci této linie existuje řada velmi odlišných ontologických, epistemologických i metodologických přístupů ke kultuře. Tyto dvě základní linie nyní postupně popíšu, přičemž mnohem větší pozornost zaměřím na druhou z nich, neboť je z hlediska otázek položených v této práci mnohem významnější.

### **2.2.3 Firma sídlící v kultuře – mezinárodní komparativní management**

Rok 1981 přinesl dva knižní bestsellery<sup>3</sup>, které se zabývaly kulturními odlišnostmi japonského a amerického managementu: *The Art of Japanese Management* od Richarda Pascala a Anthonyho Athose a *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge* Williama Ouchiho. Tyto práce, založené především na výzkumu japonských firem působících na území USA, popsaly následující kulturní specifika japonských firem: zájem nejen o pracovní, ale i soukromý život zaměstnanců, neformální kontrolu skrze sdílené hodnoty, rozhodování založené na konsenzu, pomalý kariérní postup, vynikající přenos informací shora dolů i zdola nahoru, oddanost firmě, vysokou péče o kvalitu a jasně

---

<sup>3</sup> Šlo o vůbec první vědecké publikace v oblasti managementu, které uspěly jako bestsellery z hlediska celého knižního trhu v USA.

formulované a sdílené vize. Autoři se snažili především o udělení konkrétních doporučení manažerům, spíše než o teoretické vymezení vztahu národní a firemní kultury. Velký vliv mělo především jejich akcentování významu sdílených hodnot a vizí, z kterýchžto pojmů se staly nejvýraznější symboly „kulturní revoluce“ v americkém managementu.

Asi nejznámější badatel, zabývající se národními kulturami jako „organizačními proměnnými“ v kulturách firemních je Holanďan Geert Hofstede ([1980], 2007). Vznik jeho díla souvisel především s problémy multikulturního managementu, s nimiž se začaly potýkat globálně působící korporace. Proslavil se rozsáhlým výzkumem prováděným na přelomu 70. a 80. let ve firmě IBM s cílem identifikovat specifický vliv národních kultur na fungování mezinárodních poboček firmy. Jde o výjimečný příklad kvantitativního dotazníkového výzkumu kultury, a proto se krátce zastavím i u jeho metodologie.

Hofstede pracoval s gigantickým a naprosto bezprecedentním vzorkem 116 000 zaměstnanců v pobočkách IBM ve čtyřiceti zemích světa. Později byl výzkum zopakován

a rozšířen na padesát států a tři vícenárodnostní regiony. Všichni respondenti vykonávali obdobnou práci (prodej a servis výrobků IBM) v rámci obdobných procedur, jediné, co pracovníky napříč zkoumanými pobočkami signifikantně odlišovalo, byla národnost. Proto bylo možné podle Hofstedeho připsat rozdílnost v postojích a hodnotách rozdílům národnostním, nikoliv organizačním. Na základě výsledků odpovědí na třicet dva otázek týkajících se postojů a chování identifikoval Hofstede pět základních dimenzí národní kultury, které mají vliv na organizační chování:

1. *velké rozpětí moci versus malé rozpětí moci* (indikátor sledující rozsah, ve kterém méně mocní (tedy hierarchicky níže postavení) členové institucí a organizací očekávají a akceptují, že moc bude rozdělena nerovně)
2. *individualismus versus kolektivismus* (míra, v jaké kultura zdůrazňuje osobní iniciativu a osobní úspěch, spíše než kolektivní, skupinově zaměřené cíle)
3. *maskulinita versus femininita* (rozsah v jakém dominantní společenské hodnoty odrážejí tendence k asertivitě, získávání peněz a majetku oproti tendencím k péči o druhé)
4. *malá míra vyhýbání se nejistotě versus velká míra vyhýbání se nejistotě* (míra, v jaké se členové kultury cítí ohroženi nejistými a neznámými situacemi)
5. *dlouhodobá versus krátkodobá orientace* (míra zaměření se na dosažení dlouhodobých, respektive krátkodobých cílů)



Identifikované dimenze mají charakter kontinua, které má dva obsahově protikladné póly. Pomocí příslušného diagnostického nástroje lze měřit pozici každé země na každé sledované dimenzi, což umožňuje kvantitativně zmapovat míru výskytu dané charakteristiky v zemi a vzájemně jednotlivé země porovnávat. Pokud jde o důsledky pro organizační charakteristiky, zjistil Hofstede, že například kombinace pozic jednotlivých zemí z hlediska rozpětí moci a z hlediska vyhýbání se nejistotě naznačuje, jaké tendence ve vytváření organizační struktury lze u těchto zemí očekávat. Pro francouzskou kulturu je charakteristické velké rozpětí moci a silné vyhýbání se nejistotě. To vede k tomu, že Francouzi mají tendenci k centralizaci, formalizaci a omezenému delegování pravomocí. Koordinace a rozhodování důležitých věcí je pro ně především záležitostí vrcholových manažerů. Němci jsou charakterističtí silným vyhýbáním se nejistotě, ale malým rozpětím moci. Chtějí a potřebují tedy strukturu, ale bez centralizace moci. Britská kultura je příznačná malým rozpětím moci a malou mírou vyhýbání se nejistotě. Britové tedy nepotřebují ani centralizaci, ani pevně strukturované aktivity. Věří v řešení ad hoc a jsou ochotni přizpůsobovat struktury lidem, kteří v nich mají fungovat.

Výzkumy Hofstedeho a jeho následovníků ukázaly, že obsah národní kultury ovlivňuje v souvislosti s řízením především tendence organizací při utváření a volbě organizačních struktur, míru akceptace jednotlivých manažerských funkcí, styl řízení pracovníků a způsob rozhodování v organizaci, představy pracovníků o roli manažera v organizaci a motivační vzorce příslušníků jednotlivých kultur. Prostřednictvím důsledků obsahu národní kultury pro uvedené aspekty řízení se národní kultura promítá do obsahu kultury organizační a ovlivňuje rovněž míru aplikovatelnosti jednotlivých teorií a metod řízení, vyvinutých v odlišném kulturním kontextu.

Hofstedeho monumentální dílo podnítilo vznik mnoha studií vycházejících z jím definovaných dimenzí kultury. Některé z těchto studií platnost jeho výsledků potvrdily, jiné je zpochybnily (Cray, Mallory, 1998). Kritika Hofstedeho výzkumu zdůrazňuje především to, že autor nijak nebral v potaz možné ovlivnění výsledků dobou, v níž byly pořízeny. To znamená, že i když výzkum prokazuje, že existují rozdíly mezi národy (což není popravdě příliš šokující zjištění), nelze očekávat, že by výsledky u jednotlivých národů nebyly o několik let později jiné. Výzkum rovněž nezohlednil to, že si práci určitého typu ve společnosti jako IBM vybírá určitý druh lidí, což zkresluje možnost považovat výsledky za charakteristiku národních kultur. Výzkum tak ukazuje spíše národnostními rozdíly ovlivněné subkultury v rámci IBM. Další potenciální zdroj zkreslení výsledků vidí Hofstedeho kritici v tom, že

většina dotazovaných byli muži. Kritice neunikl ani použitý etický<sup>4</sup> kvantitativní přístup. Dotazník zkoumající postoje na základě předdefinovaných otázek se mnohým vědcům nezdá být vhodným nástrojem k identifikaci kulturních rysů.

Hofstede rozhodně učinil z mezikulturního komparativního managementu poměrně etablovanou součást organizačního výzkumu. Zajímavé přitom je, že je Hofstede respektován a rozvíjen mnohem více v Evropě než v Americe. Jistý vliv na to může mít i fakt, že Hofstede zaútočil na „americký teoretický imperialismus“, když naznačil, že teorie vyvinutá v určité národní kultuře nemusí být použitelná v kulturách jiných.

#### **2.2.4 Kultura sídlící ve firmě – studium firemní kultury jako specifické entity**

Nyní se konečně dostávám k okamžiku konceptuálního zrození toho, co je pro mnohé manažery „firemní kultura jako taková“. K okamžiku, kdy se do manažerských kurzů dostala nová dovednost a do manažerského slovníku nový pojem. A s příchodem tohoto pojmu začal poměrně lítý intelektuální boj o to, jak s ním zacházet. Tento boj lze zjednodušeně podat jako spor o to, zda firemní kultura je něco, co firma **má** (a může to tedy řídit a ovládat), a nebo něco, čím firma **je** (a může to tedy jenom poznat). Tyto dva přístupy nazvané jako funkcionalistický a symbolický nyní představím.

#### ***Funkcionalistické koncepce firemní kultury: Silná kultura jako cesta k prosperitě***

Americký management 70. let byl ve znamení vytváření strategických plánů, analýz tržních prostředí a optimalizací nastavení procesních systémů. Stal se natolik sofistikovanou disciplínou, že ji téměř nebylo možné vykonávat bez armády dobře placených konzultantů. Je ironicky osudové, že to byli konzultanti ze společnosti McKinsey, největší americké společnosti poskytující manažerské poradenství, kteří v roce 1982 vehementně zaútočili na stávající manažerské paradigma a spustili lavinu zájmu o řízení firem jako kultur. Rok poté, co dostala Amerika zprávy o japonské kulturní dokonalosti (Pascal a Athos, 1981, Ouchi, 1981) a v podstatě kvůli nim upadla do ještě větší deprese, přinesli pánové Peters a Watermann šťastnou zprávu, zvěstující tolik potřebnou naději: I vy můžete být dokonalí! Jejich kniha *Hledání dokonalosti (In Search for Excellence)* ([1982] 2001) vycházela z výsledků výzkumu 62 výjimečně úspěšných firem (šlo o samé velké, zvučné značky jako McDonald's, Hewlett Packard, Xerox atd.), jehož cíl byl prostý: zjistit, co stojí za úspěchem

---

<sup>4</sup> etický v metodologickém nikoli mravním smyslu

těchto „excelentních“ firem. Autoři se nezdráhali velmi sebevědomě prezentovat jednoznačné odpovědi. Vyzvali k renesanci tradičních intuitivních podnikatelských principů, kterými jsou primární zájem o zákazníka a pevná vize. Hlavním rysem excelentní firmy není dokonalá podnikatelská strategie, ale silná kultura. Ta je tvořena srozumitelnou a inspirující firemní vizí, jednoznačně formulovanými firemními hodnotami a systematickým oceňováním naplňování těchto hodnot. Peters a Waterman projevili až evangelický zápal, když hlásali, že vybudování silných firemních kultur pomůže obnovit pocit hodnoty a smyslu, které byly vysáty stresem odkouzlené, byrokratické společnosti: „*Jako lidské bytosti zároveň hledáme sebeurčení i jistotu. Excelentní společnosti rozumí těmto důležitým, ač paradoxním lidským potřebám ... Poskytují příležitost k vyniknutí a zároveň ji kombinují s filozofií a systémem přesvědčení, které dávají transcendentní smysl – úžasná kombinace* (tamtéž, s.81). *Hledání dokonalosti* je dodnes nejúspěšnější knihou věnovanou managementu (přes šest milionů prodaných výtisků) a dodnes se vedou polemiky o tom, čím byl tento úspěch způsoben.

Validita zdrojové studie byla vědeckou obcí důrazně kritizována a aplikovatelnost manažerských doporučení odmítána pro jejich přehnanou simplifikaci skutečné řídicí práce, ovšem naprosto bezprecedentní komerční úspěch si vynutil výraznou reakci a dal v podstatě vzniknout hned několika úspěšným „konzultantským trhům“, z nichž jedním byl trh se silnou firemní kulturou.<sup>5</sup> Rychlý rozvoj tohoto trhu byl podpořen i titulem *Corporate Cultures: Rites and Rituals of Corporate Life* (Deal a Kennedy, 1982), který se připojil k velebení silných kultur a hlouběji rozpracoval metodiku jejich posilování. K explicitně formulovaným vizím a hodnotám přidává ještě vědomou práci s firemním symbolismem prostřednictvím rituálů, příběhů a hrdinů. Manažerský slovník je obohacen o termín „symbolický manažer“. Deal a Kennedy přinášejí také vlivnou typologii firemních kultur postavenou na vztahu firmy a vnějšího prostředí (viz podkapitola 1.5 této práce). Tím předurčují směr budoucích teorií firemní kultury, které, vycházejíce z paradigmatu strukturálního funkcionalismu, vnímají kulturu jako nástroj efektivní vnitřní adaptace a vnější integrace. Při definování firemní kultury vsadili Deal a Kennedy na lidovost a srozumitelnost, což jim vyneslo citační nesmrtelnost. Jejich „*the way we do things around here*“ je jednou z nejfrekventovanějších frází spojených s daným tématem. Firemní kulturu označili za specifický způsob dělání věcí, za svébytnou cestu, kterou firma jde za plněním svých cílů, a tuto kulturní unikátnost firmy povýšili na novou konkurenční výhodu. Naděje vkládané do konceptu silné firemní kultury se

---

<sup>5</sup> Lze se přitom setkat i s podezřením, že celá mánie spojená se Search for excellence byla výsledkem řízené kampaně poradenské firmy McKinsey. Ač tato společnost byla v knize cílem kritiky, zároveň se stala symbolicky kolébkou nového manažerského myšlení. Ostatně z McKinsey pocházejí i autoři knihy *Corporate Cultures*, která vyšla v témže roce a hlásá velmi podobné myšlenky.

tím ještě zvýšily, neboť zatímco technologie a organizační struktura se dá lehce okopírovat, silná kultura vytvořená ve specifickém firemním prostředí slibovala být obtížně kopírovatelným „rodinným stříbrem“ (Kay, 1995) a zároveň způsobem, jak posílit vnímání hodnoty značky, důkazem čehož jsou zpovědi o vlastní výjimečnosti jako HP Way (Packard, 1995) či McKinsey Way (Raisel, 1999).

Poptávka po silné firemní kultuře dala vzniknout desítkám studií, traktátů a příruček s rozdílnou úrovní odbornosti. V akademické obci se našla celá řada „pragmatiků“<sup>6</sup>, kteří vyslyšeli touhu manažerů po formulování teoretické báze pro řízení firemní kultury. Vybírám několik definic kultury ze sborníku *Gaining control of corporate culture* (Kilmann, Saxton, Serpa, 1985), který shrnul myšlenky tehdejších uznávaných špiček v oboru:

„[Kulturu tvoří]...sdílené filosofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, představy, očekávání, postoje a normy, které spojují komunitu... a odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsobu, jak se u nás věci dělají.“ (Kilmann, 1985, s. ix)

Davis (1985, s. 138) tvrdí, že „firemní kultura je vzorcem sdílených přesvědčení a hodnot, které utváří smysl dané instituce pro její členy a poskytuje jim pravidla chování“.

Sathe (1985, s. 255) vidí kulturu jako „ty představy a hodnoty, které lidé považují za své vlastní, tj. ty, které jsou internalizovány.“

Allen (1985, s. 334) také úzce spojuje kulturu s internalizací norem, když říká, že kultura jsou „normy pojímající všechno chování, které je očekáváno, přijímáno nebo podporováno skupinou, ať už je toto chování formálně ustanoveno nebo ne. Norma je sankcionované chování a lidé jsou odměňováni a povzbuzováni, když následují normy a káráni, konfrontováni a ostrakizováni, když je porušují.“ Ti, kteří porušují dominantní normy, musí být podle Alena resocializováni nebo vyřazeni ze společnosti.

Názory autorů zastoupených ve sborníku *Gaining Control of the Corporate Culture* vycházejí z předpokladu, že normy, hodnoty a přesvědčení členů organizace vytváří (resp. by měly vytvářet) konsensus, umožňují předpovídat chování a posilují jednotu. Podle Kilmanna je kultura „kontrolovatelná proměnná“ a soudí, že „řízení kultury je nyní možné“. To vede k závěrům, které zdůrazňují především to, že by vedoucí měli odměňovat pozitivní chování, podporovat oddanost cílům a misi organizace, přesvědčit členy organizace o nutnosti změny v okamžiku, kdy se tato nutnost objeví, a vytvářet pocit sounáležitosti v rámci organizace.

Tyto myšlenky by ovšem jistě nestačily k tomu, aby manažeři začali vnímat kulturu jako nový pracovní nástroj. Za tímto účelem bylo potřeba z kultury udělat jasně uchopitelnou

---

<sup>6</sup> Poněkud hanlivý výraz použitý Lindou Smircichovou, která vyznává interpretativní, nikoliv funkcionalistický přístup k organizační kultuře

věc, přetavit ji v racionální program. Proto se kultura v podání manažerských konzultantů změnila v soubor firemních hodnot předávaných pomocí příběhů, sloganů, legend, rituálů a hrdinů.

Zajímavé přitom je, že ačkoliv se manažerské učení firemního kulturalismu deklarovalo jako revolučně odlišné od zavedených, racionálně byrokratických metod organizování, tak namísto skutečného opuštění instrumentální racionality tuto racionalitu rozšiřuje i do oblastí lidských emocí a hodnot. Jak píše Tom Peters (1988, s. 486): *„Tyto nástroje – vize, symbolická akce, uznání – jsou nástroje kontroly, v nejvlastnějším smyslu toho slova. Úkolem manažera je vytvářet je s plným vědomím toho a stejně tak je i používat.“*

Instrumentální racionalita byrokratické organizace (tak, jak ji popsal Max Weber a realizoval F. W. Taylor) se snaží vyloučit emocionální stránku ze světa organizace. V tom se imperativ firemního kulturalismu od byrokratické firmy velmi liší: už v průběhu přijímání a socializace se podle něj zaměstnanci učí lásce k značce a produktu a dále jsou vedeni k internalizaci firemních hodnot a norem chování, vnímání, myšlení a cítění. Internalizace přitom neznamená pouhou poslušnost firemních pravidel, ale to, že se firemní normy a hodnoty stanou skutečnou součástí identity pracovníků.

Peters a Waterman nám představují sinou firemní kulturu jako místo transcendentního naplnění člověka ([1982] 2001, s. 81, 323): *„Jako lidské bytosti zároveň hledáme sebeurčení i jistotu. Excelentní společnosti rozumí těmto důležitým, ač paradoxním lidským potřebám ... Poskytují příležitost k vyniknutí a zároveň ji kombinují s filozofií a systémem přesvědčení, které dávají transcendentní smysl – úžasná kombinace ... Firma poskytuje víru, která vede, a vytváří pocit vzrušení.“*

Idea vytváření a řízení silné firemní kultury se stala mezi manažery v 80. letech velice populární a i dnes je pevnou součástí hlavního proudu manažerského myšlení, byť se nejedná o nejžhavější trend. Její úspěch lze spatřovat nejen v příslibu zisku plynoucího z hodnotově unifikovaného a nadšením nabitého personálu, ale především z velice lichotivého posunu ve vnímání role manažera, který přináší. Být šéfem, v lepším případě milovaným šéfem, je krásné, ovšem být tvůrcem kultury a jejím vůdcem, to je takřka božské. Přímoú korelaci mezi silou kultury a finančním ziskem se nikdy nepodařilo zcela přesvědčivě dokázat, ač se o to mnozí autoři opakovaně pokusili (např. Kotter a Heskett, 1992), ale naděje v transcendentní povahu manažerského povolání přetrvala a zrodila gigantický trh s duchovně laděnou manažerskou literaturou, která má již pevné místo v regálech běžných knihkupectví.

Vize duchovně naplňující firemní kultury a praxe jejího uskutečňování vzbudila řadu kontroverzí, vědeckých i etických. Ostré kritice byla podrobena především snaha

po hodnotové unifikaci, vedoucí k eliminování projevů alternativních hodnot než těch, odpovídajících cílům organizace. Jak píše Willmott (2001, s. 403): „V typicky ideální byrokratické organizaci řízené pravidly si mohou zaměstnanci alespoň myslet, co chtějí, pokud jednají technicky kompetentním způsobem. Pracovníci v byrokracii mohou inklinovat k tomu, aby investovali svůj smysl pro realitu a identitu do autority organizace, ale nejsou k tomu systematicky vedeni a nejsou za to odměňováni. Komunikace mezi zaměstnanci, která napadá nebo ironizuje byrokratickou autoritu, je v zásadě tolerována, pokud nedochází k otevřenému porušování jasně daných byrokratických pravidel. Naproti tomu v organizacích se silnou firemní kulturou je taková „neloajální“ komunikace striktně potlačovaná, pokud není přímo tabuizovaná.“

Studiu programů posilování firemní kultury se přímo věnoval antropolog Gideon Kunda (1992), který ukázal, že výsledkem snahy managementu o posílení kultury může být to, že zaměstnanci pouze instrumentálně adaptují své chování, aby se přizpůsobili žádanému kulturnímu kódu, aniž by přitom jakkoliv přijali proklamované firemní hodnoty. S tím přichází skepse, často projevovaná jako cynismus, vůči opravdovosti proklamovaných firemních hodnot a ideálů. Namísto slibovaného získání oddanosti může přijít nežádoucí ztráta důvěryhodnosti.

Kunda provedl studii ve společnosti „Tech“ (pseudonym), která se rozhodla zavést program řízené implementace firemní kultury. Autor v ní popisuje snahu většiny středních manažerů se od projektu distancovat formou cynických komentářů a obratného parodování požadavků kulturního programu. Jako nebezpečný vedlejší účinek přitom Kunda vidí to, že toto udržování distance zároveň vedlo k neschopnosti vyjadřovat přímou kritiku. Ta by totiž byla vrstevníky interpretována jako oddanost kulturním hodnotám otevřenosti a svobody vyjádření, které začala firma oficiálně „kázat“. Ten nejvíce zlověstný efekt zavedení programu firemní kultury byl vznik všeobecného cynismu. Zaměstnanci začali zpochybňovat autenticitu všech přesvědčení a emocí. Čím dál tím rozšířenější začaly být pocity zmatení, ztráty autenticity a vnitřní prázdnoty. Jediným způsobem, jak jim uniknout se nakonec paradoxně ukázalo pro mnohé z nich plné zapojení do procesu dosahování firemních standardů. „Management tak začal dosahovat firemních cílů nikoliv tím, že by spirituálně povýšil život zaměstnanců, ale naopak tím, že jej degradoval...“ (Kunda, 92, s. 30-1)

Takže i když se programům firemní kultury nepodaří vytvořit „energii nabitého jedince“ (Peters a Waterman, [1982], 2001, s. 51), dovedou vyvinout zlověstnou sebeukáznující moc. Pokud nedojde ke vzniku kontrakultury, pak už jen samotný proces devalvace firemních ideálů má tendenci k tomu vytvářet zmatení, prázdnotu a tím činí

zaměstnanec náchylné k tomu podlehnout vratkému pocitu stability a identity, který je poskytnut instrumentální poslušností firemním cílům.

V tomto smyslu formuloval Willmott asi nejostřejší odsudek funkcionalistické operacionalizace konceptu firemní kultury (2001, s. 413): „*Firemní kulturalismus reprodukuje podmínky pro demoralizaci a degradaci, již měl původně vyléčit!*“

Nutno přitom dodat, že ne všichni autoři, kteří jsou v souvislosti se studiem firemní kultury označováni jako funkcionalisté, se snažili radit manažerům, jak ovládnout srdce a mysl (potažmo duše) zaměstnanců. Jednomu z nich, Edgaru Scheinovi, je věnována třetí kapitola této práce, která tak podrobněji ukáže funkcionalistické chápání firemní kultury v jeho umírněné podobě.

### ***Symbolické koncepce firemní kultury: kultura jako interpretace organizačního života***

Vedle funkcionalistické, instrumentální koncepce firemní kultury se paralelně rozvíjel mezi americkými organizačními vědci alternativní přístup založený nikoliv na pojmání kultury jako manipulovatelné organizační proměnné, ale jako rámce pro interpretaci symbolické dimenze organizací. V souladu s Geertzovou ([1973], 2000) koncepcí symbolické antropologie pojmá kulturu jako systém sdílených symbolů a významů, vzniklý sociální interakcí členů organizace. Kultura je vnímána spíše než jako něco, co organizace *má*, jako něco, čím organizace *je*. Symbolický přístup odmítá funkcionalistickou ambici kulturu cíleně budovat a řídit. Posláním vědce je kulturu popsat a interpretovat, případně může zkoumat, jak se kultura proměňuje v procesu sociální reprodukce. Jak píše Meek (2001, s. 374 - 375) „*Lidé nepřijímají jen pasivně významy a symboly, produkují a reprodukují kulturu a v procesu jejího reprodukování ji mohou transformovat.*“

Jakýsi manifest vymezující symbolický přístup k firemní kultuře nám nabízí Smircichová a Calas (1987), když kritizují představu, že kultura je další nástroj, který mohou manažeři použít, aby získali kontrolu nad pracovištěm. Takové pojetí kultury vnímají jako zjednodušující, mechanistický model, v němž symboly, které reprezentují kulturu, jsou manipulovány takovým způsobem, aby pracovníci přijali systém hodnot a představ vlastní managementu. Tuto premisu je třeba podle nich nahradit ideou kultury jako zjevujícího se souboru hodnot a významů, které vznikají z každodenního dialogu pracovníků, kteří se snaží najít smysl ve věcech, které je obklopují.

Podobnou myšlenku vyjadřují Conrad a Poole (1998, s. 116): „*Kultury...se zjevují a jsou udržovány skrze komunikaci všech zaměstnanců, ne jen vědomými přesvědčovacími strategiemi vyššího managementu*“

Hatch (1993, s. 10) připomíná, že s organizačními symboly není možné libovolně manipulovat, protože jejich význam se tvoří až v okamžiku jejich přijetí, ne v okamžiku jejich vytvoření: *„Kulturní význam artefaktu není ustanoven na věčné časy v okamžiku jeho produkce nebo importování. Je pravda, že v tomto okamžiku je artefakt naplněn předpoklady a hodnotami, které vedly k jeho proaktivní realizaci, ale ty jsou lokalizovány v realizačních procesech produkujících členů. Ostatní členové, kteří participovali v produkci nepřímo, pokud vůbec, mohou v okamžiku, kdy jsou artefaktu vystaveni, předpoklady a hodnoty do artefaktu vložené přijmout, odmítnout nebo je ignorovat. Každopádně, produkt sám je přístupný procesu mnohem širší interpretace než tomu, který formoval kontext jeho počtí.“*

Výzkum vedený v této linii se soustředí především na symbolické a expresivní formy, které byly tradičně předmětem zájmu kulturní antropologie, a předchozí organizační studia je přehlížela: rituály, příběhy, odívání, jazyk nebo architektura. Zdá se přitom, že toto zaměření bývá často motivováno spíše vnější exotičností a „neokoukaností“ předmětu studia než požadavky na skutečně „zhuštěný popis“ kulturní reality jak jej postuloval Clifford Geertz. Požadavek na realizaci Geertzova programu v organizačním kontextu vyjádřila Katleen Gregoryová (1983, s.359): *„Antropologický přístup k firmám vede ke studiu toho, jak účastníci kultury interpretují všechny aspekty své korporátní existence. To může zahrnovat práci samu, technologii, formální organizační strukturu, každodenní jazyk, ne pouze mýty, příběhy a speciální žargon. To, že si právě je někteří výzkumníci vybírají a kladou na ně zvláštní důraz, vypovídá více o kultuře zkoumajících než zkoumaných, pro něž jsou všechny formy kultury stejně samozřejmé.“*

Symbolickými kulturními formami jako jsou rituály a mýty se samozřejmě zabývají i funkcionalistické práce, ale zpravidla připouštějí jen jeden způsob jejich interpretace – ten, který je v souladu s oficiálními firemními hodnotami. Funkcionalismus předpokládá vzájemnou souhru jednotlivých kulturních elementů, které přispívají k přežití firemního organismu. Proto i symboly mají svou funkci – komunikovat firemní hodnoty a upevňovat jejich zvnitřnění v myslích a srdcích zaměstnanců. Oproti tomu symbolický „interpretivismus“ počítá s možností různého čtení symbolů vycházející z roznosti hodnot, nevidí v něm nic „nezdravého“. To, že jsou symboly sdílené, neznamená, že jsou sdílené jejich interpretace. Sdílen je pouze základní referenční rámec. Jak píše Feldman (1991, s. 154): *„Kultura nemusí nutně implikovat uniformitu hodnot. Naopak, u lidí stejné kultury můžeme najít velmi rozdílné hodnoty. Co pak ale drží kulturu pohromadě? Myslím, že se je to sdílený referenční rámec nebo sdílené uznání relevantních témat.“* Tento přístup přitom



kulturu vyznačující vysokou úroveň vnitřní hodnotové jednoty nevyklučuje, pouze ji nepředpokládá jako definiční axiom. To, co funkcionalistické práce popisují jako silnou kulturu, nahlíží např. Linda Smircichová jako možný výsledek sdílené skupinové historie: *„Existují specifické situace, kdy se soubor významů, který se vyvíjí, dá skupině její vlastní étos nebo distinktivní charakter, který se projevuje ve vzorcích přesvědčení (ideologie), aktivit (normy a rituály), jazyka a dalších symbolických norem, skrze něž členové organizace zároveň vytvářejí a udržují svůj pohled na svět a na své místo ve světě. Vývoj tohoto pohledu na svět s jeho sdíleným chápáním skupinové identity, smyslu a směru jsou produkty unikátní historie, osobních interakcí a environmentálních podmínek dané skupiny.“* (Smircich, 1983, s. 56)

Na základě metaforické dichotomie rozlišující kulturu jako něco, co firma má (funkcionalistický přístup) a jako něco, čím organizace je (symbolický přístup), přitom lehce vzniká dojem, že symbolické koncepce firemní kultury zahrnují větší množství aspektů organizačního života než koncepce funkcionalistické, chápající kulturu jen jako jednu z mnoha organizačních proměnných. Skutečnost je ale spíše opačná. Studie vycházející z východisek symbolické antropologie se snaží pochopit konstrukci smyslu v průběhu komunikačního procesu a význam symbolů v tomto procesu. Realitu se snaží nahlédnout cestou Geertzova zhuštěného popisu, a proto si často vybírají jen určitý okruh kulturních forem tak, aby na omezené ploše článku nebo monografie dokázaly realizovat etnografii, která neredukujícím způsobem popíše způsob konstrukce „domorodého“ světa. Výzkumníci tak například věnují svou pozornost tomu, jaký smyslutvorný význam mají v rámci firemní kultury schůze, uspořádání fyzického prostoru, příběhy atd. Popisem dílčí části kultury se snaží tyto práce nahlédnout na kulturu jako celek, aniž by přitom zpravidla proklamovaly úplnost a vševědoucnost tohoto celkového pohledu (který je přiznaně brán spíše jako spekulativní popis slona na základě prozkoumání jedné jeho nohy). Oproti tomu, funkcionalistické popisy firemní kultury projevují ambici popsat kulturu v její úplnosti vnitřně integrovaného celku, k čemuž si dopomáhají výběrem z širokého spektra těch kulturních forem, které se zdají být v souladu s hodnotovým jádrem kultury. Funkcionalistické koncepce firemní kultury jsou ve svém vzniku motivované snahou pomoci managementu firem v úsilí realizovat změny, a proto kulturu pojmají tak, aby byla uchopitelná jako celek, jako věc, kterou organizace má. Při této snaze o uchopitelnost a ucelenost je pak popis kultury nutně „řídový“ (ve srovnání s geertzovským popisem zhuštěným), spíše extenzivní než intenzivní.

Protože je firemní kultura ve funkcionalistickém pojetí vnímána jako možný vrcholný nástroj kontroly „měkké“ stránky organizace, tj. především postojů a hodnot zaměstnanců, stává se konceptuálně nadřazenou dalším pojmům spojovaným s touto měkkou stránkou jako je firemní klima, firemní identita a firemní image, v mnoha případech s těmito termíny i splývá (Denison, 1990). Firemní kultura nahlížena symbolicky, ač považována za něco, čím firma je, nikoliv něco, co organizace má, představuje mnohem úžeji vymezený pojem, než je tomu u funkcionalistických pojetí. Kultura prorůstá celou organizací (v podstatě organizaci utváří v myslích jejích členů – organizace tak *je* kulturou) a jako taková není přístupná přímé manipulaci ze strany managementu, ale zároveň je konceptuálně vymezena vůči dalším vlivným „měkkým“ úrovním organizace. Trice a Bayerová (1993) rozlišují mezi kulturou a klimatem. Hatch a Schultz vymezili rozdíl mezi firemní kulturou, identitou a image (1997, s. 6). Firemní identita odkazuje k tomu, jak zaměstnanci vnímají firmu, co si o ní myslí a co k ní cítí. Je to kolektivní, většinově sdílené a dlouhodobě přetrvávající chápání typických hodnot a vlastností firmy. Firemní image sestává z pocitů a představ, které mají o firmě ti, kdo ji pozorují zvenku, a rovněž z představ, které mají členové organizace o tom, jak je jejich organizace zvnějšku vnímána. Firemní kultura je pak definována jako „*vnitřní symbolický kontext pro rozvoj a udržování organizační identity*“, který je živý obraz firemní image: „*Části organizační image jsou vysílány vně a absorbovány zpět do kulturního systému významů tím, že jsou vnímány jako kulturní artefakty a použité symbolicky k tomu, aby z nich byla dovozena identita: To, kdo jsme, je reflektováno skrze to, co děláme a jak ostatní interpretují, kdo jsme a co děláme.*“ (tamtéž, s. 11)

Firemní kultura v symbolickém pojetí je tedy systémem významu, dynamicky se proměňujícím souborem symbolů a jejich interpretací, které nemusí nutně vykazovat vzájemnou synergii, ale rozhodně slouží členům organizace nalézat odpovědi na otázky smyslu, identity a řádu.

Shrnutí rozdílů mezi funkcionalistickými a symbolickými koncepcemi firemní kultury předkládám v podobě tabulky:

Tabulka 5: Rozdíly mezi funkcionalistickými a symbolickými koncepcemi firemní kultury

<b>Funkcionalistické koncepce</b>	<b>Symbolické koncepce</b>
Firma kulturu <b>má</b> .	Firma kulturou <b>je</b> .
Kultura je organizační proměnná manipulovatelná managementem.	Kultura je neustále utvářena všemi členy organizace, management ji nemůže kontrolovat jako celek.
Základem kultury jsou sdílené hodnoty a normy.	Základem kultury je sdílený rámec pro výklad smyslu.
Projevy kultury jsou vzájemně konzistentní a jednotně integrované.	Projevy kultury nemusí být konzistentní a integrované podle jednoho vzorce.
Silně sdílená kultura vede k ekonomickému úspěchu firmy.	Kultura nemá přímou vazbu na vnější úspěch firmy, ale na utváření smyslu a významu - ten nemusí být nutně v zájmu managementu firmy.
Kulturu lze studovat kvantitativně pomocí dotazníků a předdefinovaných kategorií a typologií.	Kulturu lze studovat pouze kvalitativně, emicky.

***Multiparadigmatická koncepce firemní kultury: kultura jako mozaika různých perspektiv***

Originální pokus o překonání rozporů mezi funkcionalistickým a symbolickým přístupem k firemní kultuře představuje metodologická koncepce americké sociální psycholožky Joanne Martinové, již nazvala *tříperspektivní studium kultury (three-perspective study of culture)* (Martin, 1992). Martinová se jakožto profesorka organizačního chování na Stanfordově univerzitě snaží o vytvoření jednotné báze pro studium organizační kultury, která by umožnila vystavění mostů mezi jednotlivými velice diverzifikovanými přístupy. Martinová rozděljuje literaturu věnující se firemní kultuře do tří hlavních proudů podle toho, jakou perspektivou se na organizaci dívá: *integrativní perspektivou (integrational perspective)*, *diferenciační perspektivou (diferential perspective)*, nebo *fragmentární perspektivou (fragmentational perspective)*.

Martinová záměrně opouští antropologickou terminologii pro definování linií výzkumu organizační kultury (funkcionalismus a symbolismus), neboť její ambicí je položit základy pro výzkum v rámci nově se utvářející akademické disciplíny – organizační vědy (organizational science). Martinová přitom explicitně deklaruje snahu postulovat takový

přístup k organizační kultuře, který by v sobě integroval prvky jak funkcionalistického, tak symbolického přístupu, které se podle ní při studiu kultury nevyklučují. Cestou k vytvoření jednotného výzkumného paradigmatu podle Martinové není vítězství jednoho z možných přístupů, ale systematické využívání vícera přístupů (perspektiv) při výzkumu kultury.

*Integrativní perspektiva* ukazuje to, co je v kultuře firmy sdílené, asimilované a podporující konformitu. Soustředí se na jednoznačné interpretace symbolů podporujících identifikaci s firmou. Ukazuje, že základní představy a hodnoty sdílené většinou pracovníků se přirozeně odrážejí v symbolických artefaktech a neformálních normách chování. Deviace od konsistence a konsenzu jsou z této perspektivy zpravidla vnímány jako problém, který by měl být odstraněn. (Martin, 2002, s. 99)

*Diferenciační perspektiva* vidí organizaci jako klastr subkultur s vlastními hodnotovými systémy. Tyto subkultury mohou být ve vztahu vzájemného posilování se, konfliktu, nebo nezávislosti. Subkultury jsou vymezovány např. příslušností k určitému povolání v rámci organizace (management, prodejci, účetní, dělníci atd.), na základě pohlaví, etnika či neformálních přátelských vztahů atd. Tato perspektiva se soustředí na ty manifestace kultury, které mají nekonzistentní interpretace, a vidí rozdílnost a nekonzistenci jako nevyhnutelné a žádoucí – jak z hlediska deskriptivního, tak normativního (tamtéž, s.101).

*Fragmentární perspektiva* sleduje kulturu jako neustále se proměňující a fluktuující soubor témat, jimž je věnována pozornost, aniž by přitom docházelo k utvoření skutečného konsenzu ať už na úrovni celé organizace nebo na úrovni subkultur. Soustředí se na nejednoznačnost ve výkladu organizačních symbolů a tuto nejednoznačnost nevnímá jako něco nenormálního a problematického, co by mělo být nahrazeno smyslem a jasností, ale jako významnou a nevyhnutelnou součást fungování organizací v dnešním světě. Zabývá se ironií, paradoxem a neslučitelnými tenzemi, které koexistují v nestálé rovnováze. (tamtéž, s. 104)

Toto rozdělení pohledů na firemní kulturu má samozřejmě styčné plochy s hranicemi funkcionalistických a symbolických koncepcí. Většina funkcionalistických prací je psáno z integrativní perspektivy, zatímco symbolické studie jsou přístupnější diferenciačnímu a fragmentárnímu pohledu. Primární kritérium rozdělení je ale jiné. Zatímco funkcionalismus je od symbolismu oddělen především na základě neshody nad účelovou manipulovatelností organizační kultury, odlišnost integrativní, diferenciační a fragmentární perspektivy spočívá v rozdílném pohledu na sdílení firemních hodnot a jednotnost interpretace firemních symbolů. Symbolický přístup k firemní kultuře se programově vymezil jako „antifunkcionalismus“, odmítaje instrumentální operacionalizaci kultury a proto s funkcionalistickým přístupem neslučitelný. Martinová konceptualizuje své perspektivy tak, aby byla jejich integrace nejen

možná (byť nesnadná), ale dokonce žádoucí.<sup>7</sup> Podle jejího výzkumu více než 80% prací napsaných o firemní kultuře do konce 20. století používá jen jednu z výše uvedených perspektiv pohledu na kulturu, v čemž spočívá důvod stále trvajících „kulturních válek“ o intelektuální dominanci v rámci oboru. Při hledání důvodů vzájemné nevraživosti (byť překonatelné nevraživosti) jednotlivých perspektiv Martinová odkrývá důležitou otázku vědecké motivace: „V čím zájmu je kultura studována?“ Firemní kultura je studována buď v zájmu managementu, nebo v zájmu kritiky, nebo v deskriptivním zájmu. Studie psané v zájmu managementu se soustředí na manipulaci a kontrolu zaměstnanců s cílem zvýšení efektivity organizace. Studie vytvořené v kritickém zájmu sledují konfliktní preference a interpretace a ukazují, jak jsou určité preference privilegovány a institucionalizovány, zatímco jiné jsou ignorovány a potlačovány. Často bývají psané v „antimanažerském“ duchu a jejich cílem je emancipovat znevýhodněné zaměstnance. Konečně práce psané v deskriptivním zájmu se explicitně staví do hodnotově neutrální pozice a snaží se popsat objektivní realitu beze snahy o nalezení manažerských doporučení nebo sociálně kritických postřehů.

Martinová nalézá práce sledující tyto tři různé druhy zájmů v rámci všech třech výzkumných perspektiv, vytvářejíc tak devět „přihrádek“ pro členění organizačně-kulturologické literatury. Přitom zjišťuje (nepřekvapivě) četnější kombinace integrativních studií psaných v manažerském zájmu, diferenciacních studií psaných v kritickém zájmu a fragmentizačních studií deklarující deskriptivní zájem. Demaskuje přitom, jakým způsobem se autoři záměrně uzavírají pohledu jiných perspektiv, jen proto, aby co nejlépe sloužili zájmu, který sledují. Toto své omezení pak zároveň promítají do způsobu, jak definují kulturu, čímž vzniká celkový konceptuální chaos. Podle Martinové to zabraňuje vytvoření stabilní báze pro výzkum organizační kultury a získání uznání oboru v rámci širší společensko-vědní obce.

Martinová vidí budoucnost výzkumu organizační kultury v systematickém využívání všech tří perspektiv jakožto vzájemně se doplňujících pohledů na kulturní realitu, jejichž kombinace pomáhá doplnit slepá místa a poskytuje maximálně úplný obraz. Sama tento přístup realizovala v několika rozsáhlých studiích velkých nadnárodních organizací. V rámci jedné studie přitom vždy poskytuje tři různé pohledy na kulturu, mezi nimiž střídavě „přepíná“, přičemž vždy informuje o tom, jakou „kameru“ zrovna používá. Výsledkem je bohatý popis, který umožňuje jak manažerské využití (ukazuje, co je sdíleno, a co tedy možno posilovat pro větší míru identifikace zaměstnanců s firmou), poskytuje kritické podněty

---

<sup>7</sup> Zde je třeba podotknout, že autorka své kategorie vytvořila induktivní cestou, na základě analýzy perspektiv používaných v dostupné literatuře, a nejde (alespoň to Martinová tvrdí) o apriorní klasifikační konstrukt.

(ukazuje rozdíly a konflikty v interpretaci kulturních artefaktů) a snaží se bez generalizujících zjednodušení popisovat oblasti víceznačnosti, zmatení a významového chaosu. Toto rozšíření kulturologického pohledu tak má pomoci nalézt toleranci a snad i harmonii mezi jednotlivými výzkumnými zájmy.

Martinová se snaží stavět mosty rovněž mezi dosti izolovanými ostrovy literatury studující kultury organizací jako vnější proměnné (vycházející z postulátu dominantního vlivu vnější kultury na kulturu uvnitř organizace) a literatury, která pojímá firemní kulturu jako specifický výtvar konkrétní organizace. Ve svém pojetí integruje vnější kulturní vlivy s původní firemní kulturou. Obsah firemní kultury rozděluje na: 1) skutečně původní, 2) chybně pokládaný za původní, 3) nepůvodní. Nepůvodní obsah firemní kultury je sycen kulturními vlivy vycházejících z kultur specifických povolání, průmyslového odvětví, sociálních tříd, etnik, národů, náboženství atd. Martinovou to dokonce dovádí k sebeironickému přehodnocení termínu organizační kultura: *„Po pravdě řečeno, měli bychom mluvit o“ kulturách v organizacích“, nikoliv o „organizační kultuře“. Použití fráze „kultury v organizacích“ nepředpokládá, že vlivy, které se setkávají uvnitř organizace, jsou vzájemně konzistentní a neomezují pozornost na to, co je unikátní v daném kontextu. (Přiznávám přitom, že používám běžnější termín organizační kultura, protože je to jednodušší)“* (Martin, 2002, s. 165).

Představením projektu Joanne Martinové, snažícího se dosáhnout vzájemně se obohacujícího soužití kulturologických paradigmat, končím vyprávění stručných dějin jednoho konceptu. Ukázal jsem v něm management z hlediska jeho kulturní dimenze, tedy snahy manažerů a teoretiků managementu dosáhnout symbolické kontroly pracoviště, který dosáhl svérázného vrcholu v programu vytváření a řízení silných firemních kultur. Zároveň jsem sledoval, jakým dílem na tomto úsilí spolupracovali či naopak toto úsilí tvrdě kritizovali společenští vědci (nejmň antropologové a sociální psychologové). Možná ponaučení z tohoto příběhu, tj. vyhlídky pro další kulturologický výzkum, představím v závěrečné, páté kapitole.

### **3. Scheinův model firemní kultury - cesta k obecné teorii mikro-kultury?**

*V okamžiku, kdy se naučíme dívat na svět kulturní optikou, začne dávat smysl spousta věcí, které byly původně záhadné, frustrující nebo očividně hloupé.*

*(Schein, 2004, str. 7)*

*Neschopnost porozumět kultuře a brát ji vážně může mít pro organizaci katastrofální důsledky. Rozumět kultuře povrchně může být stejně nebezpečné jako nerozumět jí vůbec.*

*(Schein, 1999, str. 187)*

V minulé kapitole jsem popsal výzkum firemní kultury jako intelektuální válečnou oblast, v níž lze zatím najít jen zárodky kumulovaného poznání založeného na sdílených teoretických východiscích. Žádný autor ani žádná teorie se netěší jednomyslnému uznání u všech akademiků, zabývajících se naším tématem. Pokud bychom ale měli měřit míru myslitelského vlivu počtem citací, odkazů a přímých následovníků, stal by se vítězem takovéto analýzy s největší pravděpodobností americký sociální psycholog Edgar Schein. Zřejmě jediná kniha, která by snesla označení „bible“ firemní kultury, je Scheinovo dílo *Organizational Culture and Leadership* (1985), která bývá v přehledových pracích označována za dílo klasické (Lukášová, Nový 2004, s.26). Schein si svou pozici vydobyl především tím, že představil ucelenou teorii kultury, která popisuje proces vzniku a utváření kultury v sociální skupině, definuje strukturální vrstvy kultury a jejich dynamické vztahy a poskytuje zároveň zřetelné směrnice pro aplikaci do praxe. Tím se výrazně odlišil od většiny prací o firemní kultuře, které kulturu nějakým způsobem definují a následně ji zkoumají způsobem původní definici značně vzdáleným (Martin, 2002, s. 105). Scheinovi se podařilo vskutku husarský kousek, když kulturu konceptualizoval způsobem přijatelným pro akademiky a zároveň pochopitelným a prakticky použitelným pro manažery. Vzhledem k těmto kvalitám si Scheinův model jistě zaslouhuje plnou pozornost kulturologické obce. V této kapitole vyložím hlavní myšlenky Scheinovy koncepce, představím, na jaká slabá místa upozorňovali její kritikové a nakonec se pokusím formulovat návrh jejího zapojení do základní kulturologické výbavy.

Nejprve krátce o Scheinových společenskovedních východiscích. Z psychologie promoval na Stanfordově Univerzitě v Chicagu v roce 1949, tedy v době, kdy byla tamní výuka silně ovlivněna školou Human Relations Eltona Maya. Roku 1952 si odnesl doktorát ze sociální psychologie z Harvardu. Za války v Koreji, v níž sloužil jako kapitán od roku 1952 do roku

1956, byl vedoucím sociálně-psychologického odboru ve Výzkumném armádním institutu Waltera Reeda. Mimo jiné zde zkoumal techniky brainwashingu. Válečná zkušenost jej, podobně jako další významné myslitele na poli managementu, dovedla ke snaze rozvíjet humanistické metody řízení a rozvoje lidí. Po návratu do civilu začal působit na fakultě managementu v rámci Massachusetts Institute of Technology (MIT), kde mu byl v roce 1964 udělen titul profesora organizační psychologie a managementu. Jeho kniha *Organizational Psychology* z roku 1965 se stala jednou ze základních učebnic v oblasti psychologie práce. Empirický materiál pro své klíčové pojednání o firemních kulturách sbíral jakožto organizační konzultant metodou zúčastněného pozorování při práci se svými korporátními klienty. Při řešení konkrétních organizačních problémů Schein narážel na případy obtížně vysvětlitelného skrytého odporu při snaze o zavedení racionálně potřebné změny. Snaha vysvětlit (a pokud možno i ovládnout) tyto síly jej vedla k formulování teorie firemní kultury, která v roce 1985 představovala překvapivě jasné uchopení v té době náhle až nadužívaného termínu (Cranier, 1999).

### **3.1 Nereflektovaná kultura jako překážka změny**

Popišme si, s jakými nevysvětlitelnými silami (jež později nazval kulturou) se autor při svém výzkumu setkal. Schein do hloubky prozkoumal čtyři velké společnosti, na jejichž příkladech dokládal svá základní kulturologická zjištění.

V Digital Equipment Corporation (DEC - americký počítačový gigant, nakonec zakoupený firmou Compaq), zkoumal Schein příčiny vysoké míry konfrontativního a emocionálně expresivního chování ve skupině top manažerů společnosti, vedoucího k všeobecnému pocitu frustrace z nemožnosti dospět ke skupinově přijatelnému rozhodnutí. Zdánlivě jednoduchý behaviorální problém se Scheinovi nepodařilo pomocí standardních komunikačních doporučení vycházejících ze sociálně-psychologické teorie, vyřešit. Ač byla jeho doporučení shledána rozumnými, převládající styl jednání a vnímání zůstával nezměněn. Proč?

Švýcarský farmaceutický koncern Ciba-Geigy Company požádal Scheina, aby mu pomohl zvýšit úroveň inovativního myšlení, potřebného ve zvýšeně dynamickém konkurenčním prostředí. Schein při svém pozorování shledal, že v rámci celé společnosti jsou lidé inovativní překvapivě hodně. V různých zákoutích funkčně, hierarchicky a geograficky velmi rozvrstvené společnosti se rodila spousta inovativních postupů a řešení. Problém spočíval v nepředávání informací přes jednotlivé vnitřní hranice. Scheinův návrh na podporu



inovativnosti posílením laterální komunikace byl souhlasně přijat a opět...nic se nezměnilo. Co stálo v cestě realizaci vytoužené změny?

Třetí příklad působení záhadných sil našel Schein v britské naftařské firmě Amoco, která se pokusila změnit postavení technických pracovníků tak, aby začali sami prodávat svou práci a stali se dodavateli služeb pro různé vnitřní i vnější klienty. Odpor byl sice očekáván, ale zde došlo téměř k rebelii. Co zabraňovalo přijmout zaměstnancům rozumné opatření, které jim mělo zajistit jistější budoucnost?

Čtvrtým Scheinovým případem je elektrárenská a plynová společnost Alpha Power, jež se rozhodla stát se environmentálně odpovědnější, poté co byla opakovaně souzena pro nenahlášení úniku nebezpečných látek při haváriích. Zjistilo se, že k zatajování docházelo již na úrovni řadových zaměstnanců. Ani po několikaletém úsilí přesvědčit zaměstnance, že očekávaným chováním není „zatloukat“, problémy s bezpečností přetrvávaly.

Jako zlomový okamžik pro pochopení neznámých sil působících v těchto případech popisuje Schein prozkoumání svých vlastních předpokladů (assumptions) o tom, jak by měly jím zkoumané společnosti fungovat a testování toho, jak tyto předpoklady odpovídají předpokladům sdílených ve zkoumaných společnostech. Při tom si uvědomil, že právě nereflektovaná nekompatibilita jeho vlastního souboru předpokladů se soubory předpokladů jeho klientů vedla k tomu, že jeho pokusy o zavedení změny ztroskotaly.

Systém základních předpokladů ovlivňujících myšlení a chování v určité společnosti se Scheinovi vyjevil jako klíč k pochopení specifičnosti této společnosti. Tuto specifičnost nazval Schein kulturou a srovnávání systémů základních předpokladů označil jako základ kulturní analýzy.

Jaké byly tedy klíče k rozluštění zde představených záhad? V DEC objevil Schein jím nesdílený předpoklad o povaze pravdy. Všichni vrcholový manažeři a většina všech pracovníků měla za to, že nelze určit, zda je něco pravdivé nebo platné, dokud určitá myšlenka či návrh nepřežije intenzivní debatu jako zkoušku ohněm. V situacích, kdy docházelo při schůzích v DEC k poměrně vyostřeným hádkám, probíhal vlastně rituál objevování pravdy, při němž byla vzájemná zdvořilost relativně nevýznamná. V okamžiku, kdy Schein tuto kulturní odlišnost pochopil a přijal, začaly být jeho intervence mnohem užitečnější, neboť se již nesnažil vnucovat kulturu sociálních psychologů bez respektování kultury inženýrů v DEC.

V případě koncernu Ciba-Giegy se ukázal být zdrojem odporu předpoklad, že každý manažer je svrchovaným pánem na svém „písečku“, kam nemá nikdo vstup bez povolení, a je hrdý na to, že ví všechno, co je potřeba vědět k tomu, aby dělal svoji práci. Díky pochopení

tohoto kulturního specifika, začal Schein hledat formy komunikace neohrožující toto sebepojetí.

V Amocu si Schein uvědomil, že má co do činění s profesní kulturou specializovaných techniků, která obsahuje silně sdílený předpoklad, že „dobrá práce za sebe mluví sama“ a technici proto nemají zapotřebí snažit se prodávat. Projevení pochopení k místní kultuře se opět ukázalo jako cesta k nastartování postupné změny.

V Alpha Power ukázal Scheinovi pohled kulturní optikou působení neformálních norem a sebeochraňujících hodnot, které byly silnější než požadavky vznesené vůči firmě soudem. Pracovníci měli svá vlastní měřítka pro to, co je bezpečné a co ne a tato kritéria utvářela jejich kulturu podobně silně jako kategorie čistého a nečistého, které popsala Mary Douglasová při svém pozorování kmene Kwaio (podle Soukup, 2000, s.171). Cesta k pozvolné změně nakonec samozřejmě vedla skrze uznání norem a významů sdílených skupinou.

V popisu Scheinových zkušenosti tak lze vidět praktické přitakání emickému přístupu ke studiu kultury. Pouze snaha vidět svět „domorodců“ jejich vlastníma očima přináší skutečné poznání kultury a především otevírá možnost dialogu a vzájemného mezikulturního obohacení. Skutečnou překážkou žádoucí společenské změny, potřebné k adekvátní adaptaci v měnícím se prostředí nebo k překonání vnitřní dezintegrace, tak není kultura jako taková, brání se přijetí účinnějších adaptačních postupů. Důvodem vzniku obranné reakce kultury je snaha o její znásilnění zvnějšku importovanými kulturními předpoklady agenta změny.

### **3.2 Kultura jako osobnost skupiny**

Při výkladu své koncepce kultury používá Schein následující psychologizující přírůbek: „*Kultura je pro skupinu to, co je osobnost pro jednotlivce.*“ (2004, str.8) Tím naznačuje, že poznání kultury umožňuje pochopení a předvídání pravidelností v chování, myšlení a cítění členů určité skupiny. V otázce vztahu osobnosti a kultury, jak ji definoval spor mezi kulturním a biologickým determinismem, se Schein přiklání na stranu determinismu kulturního, když popisuje lidskou osobnost a charakter jako výsledky kumulovaného kulturního učení.

Hranice kultury Schein vymezuje hranicemi skupiny. Specifickou oblast studia firemní kultury pak definuje jako studium kultur pracovních skupin (týmů v rámci organizací), kultur celých firem (organizací) a kultur povolání (occupational cultures). Skupina (group) je pro účely Scheinovy koncepce firemní kultury definována sdílenou historií svých členů: „*Každá skupina, která nějakým způsobem sdílí svou historii, postupně vytvoří kulturu, přičemž síla*

*této kultury je závislá na délce existence skupiny, stabilitě členství ve skupině a intenzitě emocí vyplývajících z konkrétní historické zkušenosti sdílené členy skupiny.*“ (2004, str. 11)

Kulturu skupiny pak formálně definuje jako „*vzorec sdílených základních předpokladů (assumptions), který si skupina osvojila procesem učení během řešení problémů externí adaptace a vnitřní integrace a který fungoval dobře natolik, aby byl uznán platným, a proto byl předáván novým členům skupiny jako správný způsob vnímání, myšlení a cítění ve vztahu k oněm problémům.*“

Tuto definici nyní důkladně rozeberu, abych ukázal hodnotu jejího přínosu do bohaté pokladnice pokusů o definování kultury (na úrovni firem i na úrovni národů).

Schein se svou definicí kultury snaží neulpívat na povrchu věcí a vynechává z ní obvyklý výčet manifestací kultury. Vrací se k tradici antropologického konfiguracionismu (byť ne explicitně) a matérii kultury popisuje jako **vzorec sdílených základních předpokladů**. Otevřeně přitom reflektuje základní kámen úrazu při prosazování kulturologického pohledu na svět firem: „*K čemu vůbec potřebujeme slovo kultura, když máme už tolik jiných konceptů – jako normy, hodnoty, vzorce chování, rituály, tradice...*“ (tamtéž, str. 14). Uznáváje oprávněnost této námitky, snaží se svou definicí zaměřit na fundamentální jev, které stojí ontologicky nad (či pod, chcete-li) přímo pozorovatelnou realitou. I když uznává, že kultura je empiricky podložená abstrakce, nevyhýbá se otázce selského rozumu „Co to je?“ a ukazuje na naprosto konkrétní (byť nehmotnou) entitu s přesně vymezenými hranicemi bytí. Selský rozum dostává jasnou odpověď: Kultura je tvořena, co do obsahu, **předpoklady**. A slovo kultura potřebujeme proto, že skupinově sdílené předpoklady mají tendenci vytvářet integrované konfigurace a tyto konfigurace (vzorce) předpokladů nazýváme kulturami. Hodnoty, normy, rituály a symboly, které často bývají označovány za samotnou matérii kultury, jsou samozřejmě s kulturou nerozlučně spjaty, jsou jí formovány a zpětně ji živí a posilují, ale kultura jako specifická úroveň reality není totožná se svými manifestacemi. Pomůžeme-li si příměrem, pak je jistě možné definovat chřipku jako kašel, rýmu a teplotu, ale výčtem viditelných symptomů se nedobereme jejich příčiny, tedy samotné virové nákazy.

Schein ve své definici zdůrazňuje význam historického a ekologického kontextu vzniku kultury, když říká, že si kulturu skupina *osvojila procesem učení během řešení problémů externí adaptace a vnitřní integrace*. Schein integruje do své teorie kultury kulturně-ekologický rozměr, když bere do hry otázku adaptace na vnější prostředí a zároveň přitom neredukuje kulturu na pouhý utilitární adaptační nástroj. Ačkoliv bývá Schein v různých přehledových pracích škatulkován jako funkcionalista (Lukášová, Nový, 2004)

studující adaptační (ne)funkčnost kultury, je třeba zdůraznit, že autor toliko konstatuje, že základní předpoklady, které tvoří jádro kultury, vznikaly při řešení problémů adaptace a integrace. Nikoliv jako přímé nástroje adaptace a integrace, ale spíše jako její „vedlejší produkty“ související s potřebou vytváření uspořádaného a smysluplného světa. V tomto se ostatně Schein odkazuje na vlivnou koncepci Karla Weicka o utváření smyslu v organizacích (Weick, 1995). Hlavní důvod, proč je Schein často táborem symbolických interpretivistů odmítán jakožto redukcionistický funkcionalista, lze vidět v tom, že jeho definice kultury obsahuje hodnotící soud vztažený k otázce funkčnosti. Schein hovoří o kultuře, jako o vzorci předpokladů, který *fungoval dobře natolik, aby byl uznán platným*. Při podrobnějším výkladu Scheinova pojetí geneze kultury ukáží, že jeho koncepce umožňuje rozlišovat mezi samotnou adaptací a integrací, která je spojena s „tvrdými“ aspekty firemního života (technologie, struktura, strategie) a kulturou jako „měkkou“ stránkou organizace, která s adaptací a integrací sice úzce souvisí, ale její funkčnost má co do činění s utvářením řádu a smyslu. Ono *„fungoval dobře natolik“* prostě neodkazuje k tomu, jak moc určitý vzorec předpokladů pomáhal při adaptaci a integraci, ale jak moc pomáhal vytvořit vědomí řádu a smyslu.

Schein zohledňuje kognitivní i emocionální aspekt kultury, když ji popisuje jako *správný způsob vnímání, myšlení a cítění* předávaného novým členům. Zajímavé je, že k vnímání, myšlení a cítění nepřidává, jak je tomu v mnoha definicích kultury běžné, i chování. V tomto ohledu Schein opět důsledně odděluje kulturu samu od jejích manifestací. I na úrovni svého dlení v konkrétním jednotlivci je kultura skrytým vzorcem, programem ovlivňujícím vnější, přímo pozorovatelnou úroveň reality, tedy lidské chování.

### **3.3 Spontánní geneze skupinové kultury**

Není překvapivé, že Schein jako sociální psycholog popisuje a vykládá kulturu jako skupinový fenomén. Síla tohoto pohledu na kulturu pak spočívá v tom, že na příkladu malé, nově vzniklé skupiny může přímo, krok za krokem, jakoby v laboratorním prostředí, ukázat, jak kultura vzniká. Domnívám se, že si Schein vydobyl své uznání ve firemním světě právě proto, že efemérní pojem kultury dokázal natolik konkrétně lokalizovat, že umožnil všem „nevěřícím Tomášům“ přímo se jej „dotknout“ v okamžiku jeho vzniku.

Schein genezi kultury na úrovni skupiny popisuje na základě svých zkušeností s vedením interpersonálních tréninků v rámci National Training Laboratory. Účastníci těchto tréninků sestávali ze zájemců, o to dozvědět se více o nich samých, o fungování skupin a o vůdcovství (leadershipu). Tréninky se odehrávaly většinou v geograficky odlehlých lokalitách, trvaly jeden až dva týdny a vyžadovaly plnou účast po celou dobu trvání. Každý

účastník tréninku se stal členem skupiny deseti až patnácti lidí, jejíž program byl koordinován jedním až dvěma trenéry. První setkání skupiny bylo koncipováno tak, aby byl vytvořen pocit mocenského vakua a z něj vycházející úzkosti, jakožto základního předpokladu pro vznik nové kultury. Namísto přesného představení programu a vymezení rolí, překvapil trenér skupinu následujícím sdělením: *„Naším cílem je vytvořit prostředí, v kterém se můžeme všichni učit. Neexistuje jedna správná cesta, jak toho dosáhnout. Budeme se muset seznámit, zjistit, co jsou naše individuální cíle a potřeby. Moje úloha je napomáhat tomuto procesu v největší možné míře, ale nebudu formálním vedoucím skupiny a nemám žádné odpovědi na otázky, jak správně postupovat.“* (tamtéž, s. 66) Tím bylo ve skupině navozeno uvědomění si, jak moc jsou lidé v běžném životě závislí na formálních procedurách a postupech a jak moc jim najednou chybí. Pocit náhlé izolace na „kulturním ostrově“ byl navíc podpořen tím, že se trénink odehrával na odlehlém místě. Princip vzniku nové skupinové kultury je pak následující: Každý účastník si do vzniklé situace přináší bohaté množství předpokladů, očekávání a vzorců chování, ale v rámci celé skupiny existuje jen minimální konsensus v tom, jak postupovat. To znamená, že ačkoliv jednotliví členové přinášejí do skupiny své kulturní zkušenosti a celé skupina většinou sdílí jednu národní kulturu, neexistuje v ten okamžik nic jako kultura náležící specificky dané skupině. To, co skupinu spojuje v okamžiku, kdy ji v rozporu s jejími očekáváními opustí formální vůdce, je pocit úzkosti (nevíme, jak zvládnout úkol) a ztráty smyslu (celé to bude pravděpodobně k ničemu). Každá skupina si postupně hledá způsob, jak se s pocitem úzkosti a ztrátou smyslu vypořádat. V průběhu tréninku je skupina vystavována sérii úkolů, včetně konfrontací s jinými skupinami, které ji nutí řešit problémy vnější adaptace a vnitřní integrace. Skupina sama musí vyhodnotit, jaké postupy jí přinášejí větší úspěch, přičemž se především musí shodnout na tom, co považuje za úspěch. Proces formování kultury spočívá v tom, že někteří členové skupiny interpretují skupinové zážitky takovým způsobem, který snižuje pocit nejistoty a nahodilosti. Tyto interpretace pak dávají vzniknout normám chování. Pokud tyto normy chování přinášejí úspěch (nebo se to tak skupině aspoň zdá, skutečná příčina úspěchu nemusí být v zavedení norem), budou tyto normy znovu interpretovány, čímž se začnou utvářet základní, skupinou sdílené předpoklady, které určují skupinově preferovaný způsob vnímání, myšlení, a cítění.

### 3.4 Kultura stvořená aktem vůdcovství

Realita firemního života je v drtivé většině případů vzdálena příkladu spontánně se sebeorganizující tréninkové skupiny. Firmy jsou zakládány a řízeny silnými vůdčími osobnostmi, jejich členská báze se v čase neustále proměňuje, doba společného učení reflektováním a interpretací skupinových zážitků je u různých členů organizace různá.

Schein vidí tři zdroje, jejichž dynamickým spojením a vzájemným ovlivňováním vzniká kultura firmy: 1) přesvědčení, hodnoty a předpoklady zakladatelů firmy, 2) zkušenost členů organizace získané v průběhu jejího vývoje, 3) nová přesvědčení, hodnoty a předpoklady, které přinášejí noví členové na všech pozicích. Ačkoliv všechny tři zdroje mají svůj zásadní význam, při vzniku firemní kultury vidí Schein určující formující vliv v osobě zakladatele: *„Organizace se neformují nahodile nebo spontánně, jsou zaměřeny na cíl, mají specifický účel a vznikají proto, že jeden nebo víc jednotlivců vnímají, že koordinovaná a sladěná činnost mnoha lidí může vést k tomu, čeho by jedinec nedosáhl. Sociální hnutí a nová náboženství přicházejí s proroky, mesiáši a dalšími druhy charismatických vůdců. Politické skupiny jsou iniciovány vůdci, kteří prodávají nové vize a nová řešení problémů. Firmy jsou zakládány podnikateli, kteří mají vizi toho, jak sladěným úsilím správné skupiny lidí přinést na trh nový výrobek nebo službu.“* Zakladatelé mají zpravidla hlavní vliv na to, jak firma prvotně definuje a řeší své problémy s vnější adaptací a vnitřní integrací. To vychází i z typických charakteristik vůdcovských osobností. Scheinovy dřívější výzkumy v oblasti organizační psychologie ukázaly, že zakladatelé disponují nejen vysokou úrovní sebevědomí a sebeovládání, ale mají velmi silně zakořeněné předpoklady o povaze světa, o roli, kterou v tomto světě hrají organizace, o povaze člověka, o tom, jak se dobrat pravdy a o tom, jak řídit prostor a čas (Schein, 1978, 1983). Proto mají silnou tendenci svůj pohled na věc prosazovat při utváření firmy a vytrvat v tom tak dlouho, dokud to nezačne být neslučitelné s přežitím firmy.

Pracovníci každé nově založené firmy trpí v počátcích své existence velkou úzkostí vyvěrající z nároků na vnější adaptaci a vnitřní integraci. Z této úzkosti vyvěrá silná touha po vůdcovství, která se přirozeně s nadějami upíná k osobě zakladatele. Skupina stojící spolu se zakladatelem u vzniku firmy má proto přirozený sklon dát zakladateli prostor uplatnit způsoby řešení problémů, které odrážejí jeho předpoklady, přesvědčení a hodnoty. Pokud se firma dočká brzkého úspěchu (ať už díky zakladatelovu vedení nebo jemu navzdory), jsou zakladatelovy předpoklady interpretovány jako správné a stávají se (často ve specificky transformované podobě) základem sdílené firemní kultury.

Schein uvádí příklady firem, které, ač fungovaly v obdobném vnějším tržním prostředí a stejné národní kultuře, vyvinuly se v nich poměrně odlišné vnitřní kultury, což vysvětluje právě odlišností ve vstupním kulturním kapitálu osobností jejich zakladatelů. Zajímavé je zejména porovnání kultur společností DEC a Hewlett-Packard (HP). Obě dvě stály u zrodu trhu s osobními počítači v padesátých letech, vyrostly na zelené louce a dosáhly obrovského úspěchu. Ovšem zatímco HP si své vynikající postavení udrželo do dnešních dnů, DEC bylo zakoupeno firmou Compaq, která se sama nakonec stala součástí HP. Úspěch a růst byl interpretován v souvislosti s efektivní dělbou práce mezi oběma zakladateli. Zatímco Hewlett vedl firmu po technické stránce, Packard měl na starost obchodní stránku podnikání. Jejich schopnost bezvadně spolupracovat byla nepochybně důvodem toho, proč se týmová práce stala tak významnou hodnotou jejich firemní kultury (explicitně popsané Packardem v knize *HP Way*, 1995). Týmová práce přitom v HP znamenala především snažit se o nalezení rychlé dohody a neprosazovat přitom v případě konfliktu příliš silně svůj názor. Naproti tomu v DEC byla týmová práce vnímána jako snaha jednotlivce bojovat za svůj názor v konfrontaci s týmem tak dlouho, dokud se mu nepodařilo přesvědčit ostatní nebo svůj názor změnit. Individualistická kultura DEC založená na předpokladech jejího zakladatele Kena Olsona o významu osobní zodpovědnosti, proaktivity a o hledání pravdy cestou konfliktu se nakonec ukázala jako překážka pokusům o větší míru formální organizace firmy, která se ukázala být potřebnou v určitém stádiu jejího růstu.

Zajímavým způsobem se vliv kulturního odkazu zakladatele projevil při změně ve vedení dvou dalších významných firem na poli elektroniky – IBM a Apple. Obě dvě firmy se v devadesátých letech dostaly do obtíží, které se rozhodly řešit dosazením marketingově orientovaných generálních ředitelů. Kultura „nakousnutého jablka“, jejíž hlavními hodnotami je inovace, zábava a originalita, odmítla přijmout velení ředitele přicházejícího z PepsiCo, tedy kultury, jejíž úspěch je založen na docela jiných hodnotách. Apple nakonec našel spásu v návratu svého zakladatele Steva Jobse, který je zosobněním firemních hodnot Applu. Naproti tomu nový, marketingově orientovaný ředitel IBM, rovněž najatý zvenčí, přinesl očekávané úspěchy a s kulturou firmy se nedostal do konfliktu. Schein to vysvětluje tím, že kultura IBM byla sama o sobě mnohem víc otevřená marketingovému způsobu myšlení, neboť zakladatel firmy Tom Watson byl sám nejprve manažerem prodeje a marketingu v National Cash Register Company.

Scheinovo zaměření na význam role zakladatele souvisí s jeho zájmem o vztah kultury a vůdcovství (leadership). V anglo-americké literatuře věnující se řízení organizací jsou často rozlišovány termíny management a leadership. Tam, kde k takovému rozlišení dochází, bývá

management pojmán jako „tvrdá“ stránka řízení zaměřená na efektivitu procesů a leadership jako soubor „měkkých“ dovedností potřebných k vedení a motivování lidí.<sup>8</sup> Schein nabízí nový pohled na vztah managementu a leadershipu z kulturní perspektivy a zároveň se vyjadřuje k tradiční kulturologické otázce po vlivu výrazných osobností na kulturu: „*Jedinou skutečně důležitou věcí, kterou lídři dělají, je to, že vytvářejí a spravují kulturu. Jediný talent lídrů spočívá v tom, že dovedou chápat kulturu a pracovat s ní. A je konečným aktem vůdcovství kulturu zničit pokud je shledána být disfunkční. Pokud bychom chtěli odlišit leadership od managementu, můžeme říci, že leadership utváří a mění kulturu, zatímco management jedná uvnitř kultury. Tím, že vymezují leadership tímto způsobem, nechci naznačit, že je snadné vytvořit nebo měnit kulturu...Kultura je výsledkem komplexního procesu skupinového učení, který je pouze částečně ovlivněn lídrovým chováním. Ale pokud je přežití skupiny ohroženo tím, že se některé prvky kultury staly maladaptivními, je nakonec funkcí leadershipu na všech úrovních organizace to rozpoznat a něco se situací udělat. V tomto smyslu jsou leadership a kultura konceptuálně propojeny.*“ (ibid, s. 11)

Scheinova pojetí významu lídra v procesu utváření firemní kultury se stalo předmětem kritiky, vycházející především z teorie sociálně kognitivních předpoklů. Scheinovi kritici tvrdí, že lídři ve skupinách jsou přirozeným středem pozornosti a proto si jejich úlohu v dějinách skupiny mají členové skupiny větší tendenci pamatovat. To vede k tomu, že je lídrovu chování přisuzován zpravidla větší význam, než jaký odpovídá jeho skutečnému úsilí. K tomuto zkreslení reality dochází na základě vlivu předpoklů význačnosti a přisuzování (Martin, Sitkin a Boehm,1985). Takováto kritika je zajímavým příkladem střetu dvou vědeckých paradigmat s odlišným přístupem ke konceptu kultury - psychologického a kulturologického. Psychologické paradigma zkoumá realitu na úrovni jedince a je tak pro něj klíčové měřit konkrétní chování (úsilí) jedince a na základě porovnání s chováním jiných jedinců určit míru vlivu jedince na podobu výsledného kolektivního díla (v tomto případě kultury). Oproti tomu kulturologické paradigma (alespoň v podobě implikované Edgarem Scheinem) se nezaměřuje primárně nikoliv na realitu činnosti jednotlivce, ale na realitu skupinově sdílených významů (domněnek a předpokladů) vzniklých **interpretací** činů

---

<sup>8</sup> Čeština se adopci pojmů vůdcovství a vůdce (leader) zatím brání, pravděpodobně kvůli jejich totalitářským konotacím a také kvůli podobnosti se slovem vedoucí, tradičně používaného pro popis manažera nižší úrovně. Ve firmách se proto buď používá původní anglický termín s přisouzeným mužským rodem (ten leadership) nebo se slovo leadership vůbec nepoužívá (schová se pod management) nebo se někdy mluví o people managementu. Nahradit anglický termín leadership adekvátním českým výrazem je o to těžší, že neoznačuje jen atribut nebo soubor dovedností jedince, ale i způsob, jak je v organizaci uplatňována a rozdělována moc a autorita. Je to zkrátka něco mezi vůdcovstvím a vedením a dokud to sám jazyk evolučně nevyřeší, budu používat termín leadership v transformaci toliko gramatické (leadership, 2.p. -u) a pro slovo leader českou mutaci lídr (podobně je tomu ostatně u dvojice slov management a manažer).



jedinců a jejich výsledků. Proto při studování významu lídra při utváření firemní kultury je předmětem kulturologova zájmu většinová interpretace lídrova chování, nikoliv toto chování samotné. To, že je tato interpretace zkreslena kognitivními předsudky význačnosti a přisuzování, je z kulturologického hlediska velice zajímavé a pomáhá to objasnit mnohé o tom, jak jsou utvářena skupinová přesvědčení, ovšem poznání tohoto zkreslujícího vlivu význam lídra při utváření kultury nikterak nezmenšuje, ba právě naopak činí jej ještě signifikantnějším.

Pepper (1995) tvrdí, že v koncepcích zdůrazňujících určující vliv lídra na kulturu a skrze ní pak na firemní výkon používají jejich autoři pojmu kultura namísto pojmu dobrý leadership a vytvářejí tak nikoliv teorie kultury, ale jen další příručky dobrého leadershipu. Tato kritika má souvislost s kruciólním sporem o říditelnost kultury představeným v druhé kapitole. Detailně se k jejímu dořešení vrátím ještě v závěru. Zde bych se ovšem ještě rád zastavil u toho, co o možnosti řízení kultury jako organizační proměnné vyplývá z koncepce Edgara Scheina. Jeho věta „*Jedinou skutečně důležitou věcí, kterou lídři dělají, je to, že vytvářejí a spravují kulturu.*“ je velmi často citována a to nejčastěji ze dvou důvodů: buď je autory odmítajícími koncepci kultury jako proměnné použita jako důkaz Scheinovy promanažerské zaujatosti, příznačné pro všechny jeho následovníky, nebo je naopak používána jako marketingový argument, který má atraktivnost konceptu kultury „prodat“ potenciálnímu čtenáři z řad managementu. A přitom tato jedna věta, osamoceně vytržena z kontextu, je pro pochopení autorova konceptu značně zavádějící. Nelze při tom vyloučit, že Schein sám v tomto případě volil údernou terminologicky nepřesnou formulaci, aby si vydobyl pozornost, jíž se hyperkorektním a vypulírovaným myšlenkovým konstruktům často nedostává. Každopádně, Schein nikde nepopisuje, jak by lídr „z ničeho“ stvořil kulturu.

Ve své druhé knize věnované tématu firemní kultury, naopak zdůrazňuje, zřejmě i v reakci na kritiku své koncepce: „*Kultura je produktem sociálního učení...Nemůžete proto „vytvořit“ novou kulturu. Můžete vyžadovat nebo stimulovat nový způsob práce nebo myšlení...ale členové organizace tento způsob nezvnitřní a neučiní jej součástí nové kultury, pokud se postupem času neukáže, že tento způsob funguje lépe, než ten předešlý.*“ (Schein, 1999, s. 186-187). Vzhledem k tomu, že Schein své knihy píše především s ohledem na manažery, kteří by měli porozumění kultuře využít pro blaho svých organizací, volí často jazyk posilující ve čtenáři pocit, že s kulturou může něco dělat – utvářet, řídit, měnit, zničit kulturu. Ovšem z popisu konkrétních možností manažerských intervencí vždy jasně vyplývá, že kulturu lze ovlivňovat jen **nepřímo** a že úspěch takového počínání není nikdy zaručen. Nakonec to hlavní, k čemu se snaží Schein manažery vést, je to, aby kulturu ve svých firmách poznali

a při svých rozhodnutích ji vnímali jako mocnou, obtížně změnitelnou sílu, která může podpořit jejich záměr nebo se zcela postavit proti němu. Scheinovým cílem není živit u manažerů touhu po moci a ovládnutí mysli a srdcí jejich podřízených, jak to naznačují kritici „firemního kulturalismu“, jeho cílem je naopak pomoci těm, kdo řídí životy firem, nalézt pokoru: „*V okamžiku, kdy si osvojíte to, to nazývám kulturní perspektivou, budete udiveni tím, jaké odměny se vám dostane. Svět je náhle mnohem jasnější. Anomálie jsou vysvětlitelné, konflikty jsou pochopitelnější, odpor ke změně působí zcela normálně a – to především – narůstá vaše vlastní pokora. V této pokoře naleznete moudrost.*“ (tamtéž, s. 191)

### 3.5 Úrovně kultury a jejich klinická diagnóza

I když Schein definuje kulturu jako vzorec skrytých, podvědomě operujících předpokladů, věnuje samozřejmě pozornost i viditelným manifestacím těchto předpokladů, které nám umožňují kulturu poznat. Podle kritéria zjevnosti pak rozděluje firemní kulturu do třech úrovní:

1. **Artefakty** - přímému pozorování přístupné manifestace kultury jako jsou fyzické artefakty a projevy chování členů skupiny a další viditelné struktury a procesy
2. **Proklamované hodnoty a přesvědčení** – členy skupiny explicitně zastávaná vysvětlení kulturních artefaktů (co si skupina myslí, že je pro ni důležité, čeho si váží)
3. **Skryté základní předpoklady** – neuvědomované, samozřejmé představy, myšlenky a pocity (jádro kultury, zdroj hodnot a pozorovatelného chování)

Význam takto definovaných spočívá především v jejich využití při diagnostické metodě, kterou Schein nazval **klinické kulturní vyšetření**. Jedná se o pozoruhodně přímočarý proces facilitované skupinové diskuze, která může dle Scheina během velmi krátké doby poskytnout klíčové informace o kultuře určité skupiny a neustoupit přitom ze zásad emického kvalitativního výzkumu.

Kliničnost metody spočívá v tom, že zkoumaná firma musí být přesvědčena o potřebě vyřešení nějakého konkrétního organizačního problému a v souvislosti s tímto problémem souhlasí s vyšetřením kultury. Výzkumníka tak vnímá spíše jako pomáhajícího lékaře než jako nezúčastněného vědce provádějícího primární výzkum, jakéhosi „kulturního fyziologa“. Specifikace „zakázky“ může vypadat jako ve výše uvedených případech společností DEC (vysoká míra konfliktního chování) a Ciba-Geigy (nízká úroveň inovativnosti) a s ohledem na tuto zakázku je pak vybrána vhodná skupina, jíž se daný problém týká. V praxi tak dochází spíše k výzkumu subkultur, než kultury celé firmy. V praxi pak klinické vyšetření vypadá tak,

že výzkumník vede celodenní diskusní workshop s vybranou skupinou pracovníků (od 3 do 30 lidí), jíž vysvětlí smysl výzkumu a stručně objasní model kultury jako souboru základních předpokladů osvojených si skupinou v průběhu sdílené historie. Zároveň vysvětlí rozdíly mezi třemi úrovněmi pozorovatelnosti kultury. Ozřejmí, že cílem skupinové práce je odkrýt sdílené základní předpoklady, které mohou pomoci žádoucí změně i ty, které jí stojí v cestě. Jejich odhalování probíhá ve třech krocích:

1. Výzkumník vede skupinu k tomu, aby popsala svou kulturu prostřednictvím typických artefaktů. Sám neklade žádné dopředu připravené otázky, pouze v případě, že se diskuze zastaví, může připomínat různé druhy kulturních artefaktů (normy oblečení a chování, využití času a prostoru, způsoby odměn a trestů...atd.). V diskusi podporuje ve vyjádření firemní nováčky, kteří často vidí kulturní specifika nejostřeji. Všechny zmiňované artefakty zapisuje výzkumník na flip chart (tabuli s velkými papíry) a popsané papíry vylepuje na zeď, aby měla skupina sebou generovaný obraz kultury stále před sebou. Tato fáze trvá zhruba hodinu.
2. V následující hodině se diskuze zaměří na úroveň proklamovaných hodnot. Výzkumník zjišťuje, jaké má skupina vědomé sebepojetí, jakým způsobem vysvětluje vlastní specifičnost. Klade otázky ve smyslu: „Proč děláte to, co děláte, tak, jak to děláte?“ Tím získává prohlášení o vědomých hodnotách jako: „Vážíme si řešení problémů víc než formální autority“ nebo „Myslíme si, že hodně komunikovat je správná věc“ či „Nemyslíme si, že šéfové by měli mít víc práv než podřízení.“ Při vyjádření těchto hodnot výzkumník zjišťuje, zda se na nich skupina shodne, pokud ne, píše je na zvláštní seznam. Pokud samotného napadnou určitá možná vysvětlení kulturních artefaktů, které skupina neuvádí, může je nabídnout do diskuze, ale rozhodně je nevnucuje z pohledu vyšší autority.
3. Klíčem k odhalení základních předpokladů je kontrola toho, zda identifikované hodnoty skutečně vysvětlují všechny nalezené kulturní artefakty a zda nejsou některé explicitní hodnoty naopak v rozporu s některými uvedenými artefakty. Pokud například skupina deklaruje jako svou hodnotu, že si váží plánování a

na seznamu artefaktů se zároveň objeví, že plány bývají často opouštěny kvůli momentální krizi, může následná diskuze o otázce vnímání času v organizaci poukázat na skutečně sdílený předpoklad, že „Záleží jenom na přítomnosti“. Tento předpoklad pak může pomoci vysvětlit existenci dalších artefaktů a podnítit skupinu k doplnění artefaktů dosud nezmíněných. Výsledkem je seznam klíčových řídicích předpokladů utvářejících kulturní kód skupiny. Tato fáze je nejnáročnější a trvá zhruba čtyři hodiny.

Následuje analýza identifikovaných předpokladů vzhledem k plánované nebo žádoucí změně. Ta probíhá v malých pracovních skupinách, výsledky jejichž práce jsou nakonec diskutovány ve velké skupině. Výzkumník tak po celou dobu funguje v roli facilitátora procesu skupinové sebereflexe, jehož výsledkem je vědomí skupiny, že rozumí své kultuře a ví, jak může tato kultura posílit nebo naopak blokovat uvažované změny v organizaci. Firemní kultura tak získá nový artefakt: firemní kulturu v písemné podobě několika vět, vytvořenou během jediného dne.

Z tohoto popisu se může zdát, že výzkumníkovi provádějícímu klinické kulturní vyšetření, stačí z hlediska kvalifikace nemnoho více než umět se ptát a psát. Schein ovšem zdůrazňuje, že pro vedení diskuze odhalující základní skupinové předpoklady je třeba být dobře obeznámen s jejich různými druhy a podobami. Sám vytvořil typologii základních předpokladů, které jsou významné z hlediska fungování každé spolupracující skupiny, v němž vyšel z kategorií identifikovaných antropology Kluckhohnem a Strobeckem (1961) v jejich komparativním výzkumu čtyř komunitních kultur na americkém středozápadě - anglické, hispánské, mormonské a indiánské (kmen Navajo). Kromě základních předpokladů týkajících se otázek vnější adaptace (o cílech organizace a prostředcích k jejich dosažení a měření) a vnitřní integrace (týkající se společného jazyka, hranic skupiny, dělení moci, intimity, trestů atd.) se Schein v kulturní analýze skupin zaměřuje i na hlubší předpoklady o povaze reality a pravdy, prostoru a času a lidské povahy (blíže viz Schein, 2004, s.85 – 188).

Schein se ovšem záměrně vyhýbá tomu, aby vytvářel nástroje kvantitativní diagnózy kultury podle předem stanovených dimenzí. Pouze zdůrazňuje užitečnost široké znalosti antropologických teorií kultury pro zvýšení citlivosti při provádění kulturního výzkumu.

### **3.6 Kritika Scheinovy koncepce skupinové kultury a možnosti jejího kulturologického využití**

Scheinova koncepce kultury jako výsledku procesu skupinové integrace a adaptace se dočkala kritiky z tábora symbolicky orientovaných výzkumníků. Ačkoliv se Schein ostře vymezoval proti přístupům k firemní kultuře, které implikují myšlenku, že existuje „správná“ kultura, vedoucí k úspěchu, a jeho metoda je v podstatě založená na interpretaci kulturních artefaktů, jeho práce byla i tak odmítána proto, že se málo zabývá organizačním symbolismem. Je pravda, že Schein slova symbol a symbolismus příliš často nepoužívá a nemá je ani v rejstříku své stěžejní práce. Udržuje si co nejvíce objektivistický slovník, kulturu popisuje jako sice velice skrytou a obtížně ovladatelnou nicméně poměrně přesně identifikovatelnou a popsateľnou „věc“. Tím vychází vstříc manažerské poptávce po racionálním řádu. Jeho vyzdvižení základních předpokladů jako jádra kultury také vede ke vnímání kultury jako především kognitivního fenoménu, což redukuje vnímání její expresivní, emocionální a imaginativní složky.

Jako sporný bod lze vidět i to, v jaké míře Schein zdůrazňuje sdílení jako definující kvalitu kultury. Doslova říká: „*Co není sdílené, není kulturní*“ (2004, s. 36), čímž vykazuje z kulturního výzkumu nejednoznačnost, spornost a mnohost interpretací. Schein chápe zkoumání kultury jako vnášení světla do dříve temných oblastí, nejednoznačnost a zmatení jsou podle něj možné na úrovni obtížně rozluštitelných kulturních artefaktů, v nejhlubší úrovni kultury už ale vládne jasný řád.

Schein vskutku vytváří dojem, že kulturu vědecky objektivně odhaluje a přitom ji tím, na co klade důraz a co naopak pomíjí, ve stejné míře sám vytváří. Osobně se domnívám, že si je vědom této pozitivistické mystifikace a že ji záměrně používá s ohledem na praktickou využitelnost jeho konceptu pro firemní manažery. Nemám mu to ale za zlé, protože vím, že manažeři nemají rádi postmoderní dekonstruktivismus, protože není kompatibilní s kulturním kódem jejich povolání, který předpokládá racionální pochopitelnost a řiditelnost organizačního světa, aby tak zabránil manažerovu zbláznění se z návalu každodenního chaosu.

V tom, co je možné vidět z přísně vědeckého hlediska jako nedostatek, ale vidím naopak hlavní možný přínos Scheinovy koncepce kultury pro kulturologickou teorii i praxi. Schein totiž ukazuje, jak pracovat s pojmem kultury na velmi uchopitelné úrovni malého

sociální skupiny a jak přesvědčit o užitečnosti takto vedené kulturní analýzy mocné dnešního světa, tedy manažery. Tím, že kulturu ukazuje jako jasně uchopitelnou entitu vznikající a fungující podle specifických zákonitostí, dává kulturologii do rukou cenné argumenty pro uznání její společenské prospěšnosti.

Scheinovo pojetí „mikrokultury“ se zdá být dobře využitelné nejen pro vrcholové řízení organizací, ale i pro mediaci interpersonálních a mezi-skupinových konfliktů, které běžně nebývají s kulturou spojovány a jsou nedostatečně vysvětlitelné psychologickými koncepty, které používají jako primární nástroj explikace osobnostní rozdíly mezi jednotlivci a jejich individuálními potřebami.

Scheinův důraz na sdílené neuvědomované základní předpoklady jako jádro kultury se jeví být zvláště relevantní v době, kdy se snažíme pochopit zdánlivě iracionální chování příslušníků kultury finančníků, vedoucí k finanční krizi. Jasně se v něm totiž projevil sdílený a nezpochybňovaný skrytý předpoklad o možnosti nekonečného ekonomického růstu.

Jak říká Schein: *„Lidé v pozici autority, zvláště naši přímí nadřízení, nás často frustrují nebo jednají nepochopitelně;...; když se dostaneme do situace sporu nebo vyjednávání, často nechápeme, jak mohou naši oponenti zastávat tak směšné pozice. Když pozorujeme jiné organizace, často nám přijde nepochopitelné, jak mohou chytrí lidé dělat tak hloupé věci. Rozpoznáváme kulturní rozdíly na etnické nebo národní úrovni, ale přijdou nám matoucí na úrovni skupiny, organizace nebo povolání.“* (2004, str. 9)

## 4. Jak o svých kulturách hovoří firmy v Česku – příklady teorie v praxi

Až dosud jsem v této práci popisoval to, jak o firemní kultuře přemýšleli a psali akademici a manažerští konzultanti, nikoliv však samotní manažeři. Navíc drtivá většina zde zmiňovaných výzkumů vznikla v prostředí amerických firem a pouze mé osobní zkušenosti v roli firemního konzultanta nás zavedly do českého prostředí. A proto, aby mohla být výsledkem mého bádání odpověď na otázku „Co je to firemní kultura?“, která bude použitelná v prostředí českého firemního světa, zaměřím se v této kapitole na to, jak je pojem firemní kultura reálně používán českými manažery. Poznání toho, jak o firemní kultuře manažeři uvažují, je totiž důležitým předpokladem pro možné uplatnění kulturologie ve firemní praxi.

Zdrojem pro poskytnutí vhledu do sebe-koncepcí českých firemních kultur mi budou příspěvky na konferenci „Firemní kultura“, která se uskutečnila v Praze ve dnech 29.-30.11. 2006 a zúčastnilo se jí v roli přednášejících osm společností, které se snaží vědomě pečovat o svou firemní kulturu: Škoda Auto, Vodafone, McDonald's, Iveco Irisbus (majitel podniku Karosa), pojišťovna ING, distributor kancelářského vybavení Aactiva, THHK (Tepelné Hospodářství Hradec Králové), Molnlycke Health Care (výrobce jednorázových chirurgických prostředků). V roli posluchačů a diskutujících byli především zástupci oddělení lidských zdrojů různých firem a firemní konzultanti. Účastníkům konference byl po jejím skončení poskytnut sborník jednotlivých příspěvků, který jsem podrobil obsahové analýze, abych zjistil, jak je v příspěvcích manažerů firemní kultura myšlena.

Cílem všech příspěvků na konferenci bylo představit, co dané firmy dělají pro rozvoj své kultury. Některé příspěvky přitom obsahovaly i explicitní vyjádření toho, co firemní kultura společnosti *je*, tedy z čeho se přesně skládá.

### 4.1 Jak firmy definují svou kulturu

Při rozboru příspěvků na konferenci Firemní kultura, jsem zjistil, že pokud firmy svou kulturu definují z hlediska obsahu, pak hovoří o tom, že je jejich kultura tvořena firemní **vizí**, firemním **posláním** (mísí) a firemními **hodnotami**.

Firma Molnlycke Health Care tak obsah své kultury například takto:

Naše vize: Díky svému zaujetí pro pokrok se staneme nejdůvěryhodnější zdravotnickou značkou na světě

Naše poslání: Stát se globální společností nabízejících jedinečná řešení pro bezpečné a efektivní operační výkony a šetrná a účinná hojení ran

Naše firemní hodnoty: Passion (vášeň), Learning (učení), Integrity (integrita)<sup>9</sup>

Firma McDonald's definuje svou kulturu čtyřmi základními hodnotami:

- ochotou angažovat se v záležitostech vyváženého a aktivního životního stylu a pomoci v této oblasti i svým zákazníkům
- úsilím ovlivňovat a usměrňovat dopad podnikání na společnost, životní prostředí, zacházení se zvířaty, jakož i bezpečnost a kvalitu produktů
- odhodláním investovat do tréninku, rozvoje a spokojenosti lidí
- vědomím, že restaurace McDonald's jsou součástí místní komunity, prostředí, v němž působí, ekonomiky a v konečném důsledku i planety jako takové

Škoda Auto vymezuje svou kulturu sedmerem klíčových hodnot: respekt, maximální výkonnost, vstřícnost k zákazníkovi, odpovědnost, tvorba hodnot, inovativnost, udržitelný rozvoj.

Z uvedených příkladů je jasně patrné, že firmy samy vnímají svou kulturu jako synonymum vlastní image, tedy obrazu, který má být vysílán směrem ven i dovnitř a vytvářet iluzi existence uvědomělé a zodpovědné firemní osobnosti, k níž je možné si vytvořit emocionální pouto oddanosti. Zvláště v případě McDonald's je zcela evidentní, že firma svou kulturu koncipuje tak, aby vytvářela dojem, že firma je ve skutečnosti právě opačná než, jak ji popisují její environmentalističtí a dietologičtí kritikové. V podání firem tak kultura není ani tím, co organizace je, ani tím, co organizace má, ale tím, jak chce být organizace vnímána. Spíše než doménou symbolů je sama vrcholným symbolem, odkazujícím k duši firmy.

## 4.2 Co firmy dělají pro rozvoj své kultury

Jak firmy živí svůj vrcholný symbolický konstrukt, tedy firemní kulturu? V příspěvcích na konferenci Firemní kultura byly nejčastěji zmiňovány následující typy manažerských nástrojů rozvoje firemní kultury:

1. Komunikace a vizuální management: firemní webové stránky a intranet, firemní noviny, pravidelné porady a týmová setkání atd.
2. Personalistika: vzdělávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců podle zastávaných hodnot nikoliv podle zkušeností, průzkumy názorů a potřeb zaměstnanců, formulování etických kodexů a kompetenčních modelů, specifické motivační programy

---

<sup>9</sup> překlad doplněn



### 3. Sociální zodpovědnost: sponzorská a charitativní činnost, zapojení zaměstnanců do výběru příjemců pomoci

Tyto nástroje jsou přitom samozřejmě klíčové i pro samotný chod firmy (v případě společenské zodpovědnosti pak pro chod obdarovaných společností) a jejich smyslem není jenom posilovat firemní kulturu. Ovšem jejich zacílení na propagaci firemních hodnot, z nich činí rovněž nástroje symbolické kontroly pracoviště.

Z hlediska posledních personalistických trendů je zvláště zajímavé sledovat, jak se působnost této kontroly zaměřuje čím dál tím více na vstupní brány organizace, tedy na nábor nových zaměstnanců. Novým imperativem se stává nábor zaměstnanců, kteří mají ty správné hodnoty, nikoliv zkušenosti. Grahame Maher, bývalý ředitel českého Vodafonu vyjadřuje tento požadavek, když říká, že „lidé, kteří mají hodně zkušeností, ale nevhodné hodnoty jsou největší problém businessu, který je jako rakovina“ (prezentace na konferenci Firemní kultura, 1996). A tak se na „správné hodnoty“ soustřeďují nejen výběrová řízení, ale firmy se na ně soustředí i proaktivní vnější komunikací.

Na webových stránkách firmy Ikea tak naleznete nejen katalog nábytku, ale i důkladné představení firemní kultury společnosti skrze popis firemních hodnot. Nejde ale o žádné suché čtení. Jednotlivé hodnoty jako odpovědnost, hospodárnost, pokora nebo týmová práce mají své vlastní symbolické logo a kromě jejich vysvětlení jsou k dispozici i citované myšlenky pracovníků společnosti o významu těchto hodnot pro firmu. A pokud si chce být potenciální uchazeč o zaměstnání v Ikea opravdu jistý, zda do tamní firemní kultury hodnotově zapadne, může si on-line vyplnit test, na jehož základě se dozví, zda je mu firemní kultura blízká a bude se v ní cítit dobře, nebo zda bude lépe, zůstane –li pouze zákazníkem.

Ačkoliv můj průzkum toho, jak čeští manažeři uvažují o firemní kultuře má povahu jen drobné kvalitativní sondy, jasně z něj vyplývá, že kulturolog, který se vypraví do firmy zkoumat kulturu, musí počítat s tím, že setká především s vnímáním tohoto výrazu spíše ve smyslu vnitřní a vnější propagandy. Ovšem i výzkum skutečného vnímání této propagandy zaměstnanci by mohl být i pro manažery firem velice cenným. Mám velmi živou vzpomínku na jednoho účastníka komunikačního školení, který dřív pracoval ve firmě Ikea a jako největší klad školení vedeného externí firmou označil to, že nebylo „tak strašně snaživě brandované...“

## 5. Firemní kultura – odpovědi a otázky

### 5.1 Organizační a firemní kultura: návrh kulturologické terminologie

Na začátku mého bádání byla otázka účastníka firemního školení vznesená vůči kulturologovi: Co je to ve skutečnosti ta firemní kultura? Po prozkoumání pralesa relevantní literatury, důkladné reflexi vlastní konzultantské a lektorské zkušenosti a analýze dostupných proklamací v česku působících firem o vlastní kultuře vím, že odpověď na tuto otázku bude mnohem složitější, než jsem si na začátku svého intelektuálního výletu představoval. Namísto uspokojivé definice jednoho termínu totiž nakonec přináším soubor pracovních kulturologických definic hned několika vzájemně propojených konceptů. Jak už se to stává, snaha prozkoumat a uklidit jeden šuplík vedla k pokusu uklidit celý pracovní stůl.

Během studia kulturologie jsem se přesvědčil o tom, že teorie humanitních věd ve stejné míře realitu popisují, jako ji vytváří. Osud pojmu firemní kultura je toho krásným důkazem. Na počátku stála snaha uchopit dosud neidentifikovanou sílu působící v životě moderních organizací a tuto sílu využít ve prospěch managementu. Po třiceti letech snahy o popsání a uchopení této síly nazvané některými firemní, jinými organizační kultura vzniklo několik druhů myšlenkových konstruktů, které rozhodně nejsou jen neutrálními zrcadly odrážejícími realitu tam venku, ale sami jsou kulturními artefakty ovlivňující myšlení, vnímání a cítění těch, kdo firmy řídí, ve firmách pracují, i těch, kdo se snaží firmy vědecky zkoumat.

Všem těmto artefaktům se říká firemní nebo organizační kultura a všechny si žádají kulturologickou pozornost. V závěrečné kapitole své práce bych rád konceptuálně vymezil a uchopil tyto ideové artefakty, aby mohly být předmětem dalšího systematického kulturologického výzkumu.

V dosavadním průběhu tohoto textu jsem používal termíny firemní a organizační kultura jako synonyma. Ona dvě klíčová slova jsem střídal jednak proto, abych odrážel terminologickou volbu probíraných a citovaných autorů, jednak čistě z důvodů stylistických (časté opakování stejných slov je nehezka věc). Až v značně pokročilém stádiu mé výzkumné mise se začalo rýsovat pro mne nečekané rozuzlení původně jednoduché zápletky: to, co se zdálo být jedním, jedním není. **Firemní a organizační kultura nejsou jedna a tatáž věc popsaná jinými slovy, případně nahlédnutá z jiné perspektivy, jsou to dvě odlišné věci.**

V duchu postmoderní vědecké reflexivity se přiznám k metodologickému poklesku, který je, doufám, ospravedlnitelný výsledky, jež přináší. V úvodu jsem tuto práci představil jako přehledovou, tj. nemající pozitivistickou ambici potvrdit nebo vyvrátit nějakou předem

stanovenou hypotézu. Při vytváření anoncované přehledové práce se přede mnou ovšem hypotéza začala zjevovat a vyzývat mě ke kompletnímu přepsání celé práce. Měl jsem dvě možnosti: práci skutečně přepsat, představit hypotézu v úvodu a snažit se ji dokázat, nebo práci dokončit podle původního plánu a hypotézu formulovat v závěru jako náhlé odhalení zpětně doložené několika důkazy. Rozhodl jsem se pro druhou variantu a to nejen z důvodů pragmatických (šetření náklady), ale i proto, že věřím v hodnotu prostého postupného sledování myšlenkové cesty od počátku až do konce v přesném chronologickém pořadí.

Co mě tedy vede k tvrzení o neidentitnosti firemní a organizační kultury? Praxe v oblasti vyjednávání a řešení konfliktů mě naučila, že nejlepší cestou k vyřešení sporu je vzájemné pochopení a uznání oprávněnosti nároků obou stran a nalezení cesty k tomu, aby mohly tyto nároky existovat vedle sebe, nevylučovaly se. Mediátor řešící spor dvou stran vhodně popisuje realitu a tím zároveň vytváří realitu novou, takovou, kde se věci méně vylučují. Věřím, že rozlišení termínů organizační a firemní kultura, které představím, pomůže realitu popsat tak, aby se poskytovala co nejvíc příležitostí pro vzájemně se doplňující a obohacující kulturologické bádání.

Téma firemní a organizační kultury můžeme vnímat jako dějiny sporu. Ve druhé kapitole jsem ukázal, jak firemní kultura postupně vznikala jako výtvar americké manažerské kultury jakožto nástroj účinnější kontroly a motivace zaměstnanců a jak se paralelně s tím rozvíjelo studium kultury v pracovních organizacích, jehož záměr byl zčásti kritický a zčásti proklamovaně vědecky neutrální (antropologie práce, industriální etnologie, symbolické přístupy k organizační kultuře). I přes akademické pokusy tyto dva odlišné pokusy vědecky integrovat, se zdá, že významná část manažerského světa se nehodlá vzdát svého výlučně instrumentálně funkcionalistického pohledu na kulturu (jak je vidno ze čtvrté kapitoly) zatímco mnozí akademicky orientovaní organizační výzkumníci touží po nezájatém, případně emancipačním studiu organizačního symbolismu. To, co navrhuji, je stvrdit oprávněnost a samostatnost těchto dvou konceptuálních linií tím, že nebudou brány jen jako dva různé pohledy na tutéž věc, nýbrž na dvě věci definičně odlišné (byť částečně se překrývající). Navrhuji, aby firemní kulturou bylo zváno to, co management chce, aby bylo vnímáno zaměstnanci a vnějšími pozorovateli jako kultura firmy (tj. především soubor proklamovaných firemních hodnot a norem chování) a aby organizační kulturou byl zván soubor všech symbolických jevů, nacházejících se v kontextu určité organizace, které u členů této organizace ovlivňují procesy utváření smyslu, identity a řádu. Tímto dojde k uchopení a uznání reality vzniklé třicetiletým působením pokusů o teoretickou konceptualizaci kultur ve firmách. Zmíněné dva termíny je přitom potřeba doplnit ještě o několik dalších, které ucelí

kulturologickou mozaiku světa pracovních organizací. Na celosvětové makroúrovni to jsou to globální manažerská kultura a další specializované profesní kultury. Na úrovni států a etnik je to národní pracovní kultura a na nejvíce lokální mikroúrovni je to skupinová (týmová) kultura, tedy kultura vycházející ze sdílené historie a společného učení malé spolupracující skupiny (v intencích teorie Edgara Scheina popsané ve třetí kapitole). Dříve než představím podrobnější definice těchto pěti konceptů, pokusím se nabídnout natolik obecnou definici kultury, aby mohla sloužit ve všech čtyřech kontextech a zároveň nebyla v rozporu s pohledy na firemní a organizační kulturu, s nimiž jsem se setkal při psaní této práce.

#### *Obecná definice kultury pro kulturologický diskurz v kontextu firem a organizací*

Kulturologická definice: **Kultura v kontextu firem a organizací** je soubor symbolických jevů (ideových i materiálních), přítomných ve vymezeném sociálním kontextu, které u lidí nacházejících se v tomto kontextu ovlivňují procesy utváření smyslu, identity a řádu a poskytují jim vodítko k většinově akceptovatelnému způsobu vnímání, myšlení, cítění a chování. Symbolické jevy jsou všechny vnímatelné projevy a výtvořiny člověka, které mají vedle svého bezprostředního fyzického účinku ještě další interpretovatelný význam, tj. odkazují k jiným, v daném okamžiku fyzicky nepřítomným jevům. Kultura zahrnuje jak tyto symbolické jevy, tak jejich komunikací sdílené interpretace a rovněž skryté, neuvědomované představy o světě, které se v těchto jevech odráží a které vznikly při řešení problémů skupinové integrace a adaptace.

Tato definice se snaží umožnit koexistenci funkcionalistických i symbolických přístupů a zájmů. Zahrnuje ideovou i materiální složku kultury. Vyhýbá se konfliktním termínům jako je sdílení, vzorec, unikátnost a záměrně nepodává omezující výčet kulturních manifestací (ty jsou skryty pod termínem symbolické jevy). Kulturu dává do souvislosti s procesy integrace a adaptace, ale ne tak, aby ze zvládnutí těchto procesů představovala hlavní funkci kultury. Vůči jedinci je kultura postavena tak, že umožňuje vysokou i nízkou míru determinovanosti, podle definice ovlivňuje smysluplné procesy v jedinci a poskytuje mu vodítko ke konformitě. Míru, v jaké bude ten který jedinec kulturou ovlivněn už ponechává empirii.

Následuje spojení takto uchopeného termínu kultury v pěti různých kontextech světa pracovních organizací.

### Organizační kultura

Sociálním kontextem vymezujícím kulturu je konkrétní organizace, tj. soubor lidí a prostředků podřizujících se vedení a spolupracujících za účelem dosažení určitých cílů.

Kulturologická definice: **Organizační kultura** zahrnuje všechny symbolické jevy, které u pracovníků v dané organizaci ovlivňují procesy utváření vědomí smyslu, identity a řádu a to jak konstruktivně, tak případně destruktivně (i ztráta smyslu, identity a řádu je kulturní jev). V případě organizační kultury vědomí smyslu znamená chápání toho, co jedinec v organizaci dělá, jakou to má hodnotu a jakou to má souvislost s celkovými cíli organizace. Vědomí identity znamená porozumění tomu, jaké má jedinec v organizaci místo a vliv, a vědomí řádu je srozumění s tím, jak organizace funguje a co má jedinec dělat pro vlastní dobré fungování v rámci organizace. V rámci organizační kultury mohou vznikat subkultury, v nichž jsou symbolické jevy a jejich interpretace uspořádané podle pravidelných vzorů poukazujících na sdílení specifických hodnot a základních předpokladů mezi členy subkultury. Vznik těchto subkultur může být ovlivněn kulturními vlivy vnějšími organizaci, jako je kultura povolání, kultura národnostní či kultura generační. Organizační kultura je vytvářena, předávána a obnovována v každodenní komunikaci a interakci všech členů organizace. Je možné ji zkoumat a přizpůsobovat styl řízení jejímu obsahu, je možné cíleným symbolickým jednáním ovlivňovat její změnu (jen zčásti předvídatelně), ale není možné ji přímo řídit.

### Firemní kultura

Zde musím svou definici poněkud obšrněji uvést. Pokud mám přesvědčivě doložit, že firemní a organizační kultura jsou dvě odlišné věci a zároveň v obou pojmech uplatnit stejnou definici kultury, musím být schopen vysvětlit, proč jsou firma a organizace dvě odlišné věci, a to i přestože jsem s nimi až do teď zacházel jako se zaměnitelnými synonymy. Návod k tomuto, jak provést tento manévr mi poskytl americký televizní seriál Office (u nás je znám jeho anglický předobraz, který ČT uvedla pod názvem Kancl). Seriál sestávající ze zhruba stovky dvacetiminutových dílů (a další jsou ve výrobě) je sám o sobě vynikajícím portrétem americké manažerské a kancelářské kultury a poskytuje předně cenné vhledy do specifického „byznysového“ žargonu. Velmi zajímavé přitom je, jakým způsobem je ve scénáři operováno s termínem firma (corporation) a firemní (corporate). Děj seriálu se odehrává v malé regionální pobočce celostátní papírenské firmy centrálně sídlící v New Yorku. Vždy, když je v dialogu použito slovo *corporate* odkazuje k newyorské firemní centrále, nikoli k organizaci jako k celku. Korporátní zde znamená nikoliv celofiremní, ale „to z ústředí“, to spojené s top managementem řídícím onu právnickou osobu, jejíž zisky jsou konečným smyslem činnosti všech jejich zaměstnanců. Office nám ukazuje dvě rozdílné kultury: na jedné straně rázovitý

malý svět pobočky se svým pošetilým a lehce infantilním manažerským králem, který touží po tom být milovanou „hlavou rodiny“ (sám vlastní rodinu nemá) a pořádá všelike tmelící rituály a oslavy, uděluje výroční ceny a pořádá osvětová školení. Svět kanadských žertíků, folklórních hrdinů a legend vzniklých během sdílené historie a na druhé straně svět firmy, který se čas od času ohlásí příchodem finančního ředitele informujícího o nové firemní strategii a nových požadavcích firemní kultury, oné mýtické osobnosti Firmy, sídlící tam někde, v kancelářích, kam mají vstup jen ti nejzasvěcenější. Organizace a firma jsou dvě odlišně věci. Organizace je skutečným souborem lidí a prostředků. Firma je umělou právníckou bytostí. A firemní kultura je umělou osobností této bytosti, symbolickým konstruktem, který má za úkol vzbuzovat iluzi, že tato bytost je živá.

Když v 80. letech začali firemní konzultanti volat po zavádění silných firemních kultur, chtěli především posílit oddanost zaměstnanců vůči firemní značce. Aby mohl být člověk oddaný virtuální bytosti, musí být tato bytost obdařena vlastnostmi, které jsou hodny milování a proklamovat hodnoty, s nimiž se lze ztotožnit. Firemní kultura je tedy symbolický konstrukt této virtuální unikátní osobnosti firmy, který je určený k zbožňování.

Kulturologická definice: **Firemní kultura** je soubor symbolických jevů záměrně vytvořených vrcholovým managementem firmy za účelem posilování vědomí smyslu, identity a řádu zažívaného při práci pro firmu, případně při užívání služeb a výrobků firmy. Firemní kultura vytváří iluzi hodnotové jednoty a specifické „osobnosti“ firmy směrem k zaměstnancům, potenciálním zaměstnancům, partnerům i zákazníkům. Jako taková je nástrojem vnitřní i vnější propagandy. Skrze firemní kulturu jsou komunikovány především firemní vize, mise, hodnoty, klíčové kompetence a normy chování. Symbolickými nástroji firemní kultury jsou především jednotný grafický design (tzv. corporate identity), oficiální rituály, pravidla pro oblékání (dress code), příběhy, kodexy, oběžníky, nástěnky, podnikové noviny, plakáty, obrazy, multimediální texty a interaktivní školení. Firemní kultura je standardním nástrojem managementu a organizační proměnou, z níž může plynout konkurenční výhoda firmy.

#### Národní a regionální pracovní kultura

Termín národní a regionální pracovní kultura odkazuje k teorii kultury jako vnější organizační proměnné, která je základem disciplíny mezinárodního srovnávacího managementu a je relevantním předmětem zájmu především pro mezinárodně expandující firmy, v nichž dochází k subordinaci a spolupráci pracovníků z různých národnostních kultur. V současnosti se lze v této souvislosti setkat v českých médiích s termínem národní firemní kultura (např. japonská firemní kultura), poukazujícím na specifické národní zvláštnosti v managementu firem, jako

jsou třeba společné ranní rozcvičky pracovníků. Při použití způsobu, jak definuji firemní kulturu, by ovšem např. pojem česká firemní kultura odkazoval k firemní kultuře české vlády, tj. novému oficiálnímu české „corporate identity“ sestávající z motivů komiksových bublin a symbolům použitých pro komunikaci hodnot české vlády např. při nedávném předsednictví EU (jako hesla jako „Evropě to osladíme“ a oficiální socha Davida Černého Entropa). Termín národní a regionální pracovní kultura volím pro jednoznačné zacílení na kulturní jevy, které jsou v otázkách mezinárodního managementu relevantní. Mezinárodního manažera zajímají ty aspekty národní a regionální kultury, které mají vztah k organizované práci. To znamená otázky jako: Jak je kulturně definovaná priorita práce v životě? Jaké jsou kulturně preferované styly řízení a chování vůči autoritě? Jaký je kulturně přijatelný způsob řešení konfliktů? Jaké jsou akceptovatelné hranice pracovní morálky?

Kulturologická definice: **Národní a regionální pracovní kultura** je souborem symbolických jevů, které se v kontextu daného národa nebo regionu dotýkají oblasti organizované práce a ovlivňují procesy utváření vědomí smyslu práce v životě, významu práce při utváření osobní identity a představ o řádu organizované práce a které poskytují vodítko k většinově akceptovatelnému vnímání, myšlení, cítění a chování v souvislosti s organizovanou prací. Národní a regionální pracovní kultura je jedním ze zdrojů sytících konkrétní spontánně se utvářející organizační kultury a ovlivňuje způsob přijetí řízeně formovaných firemních kultur.

#### Skupinová (týmová) kultura

Vzniku skupinové kultury, tak jak byl popsán organizačním psychologem Edgarem Scheinem, byla věnována 3. kapitola této práce. Kontextem kultury je malá sociální skupina spolupracujících jedinců, kteří sdílí historii společného adaptačního učení.

Kulturologická definice: **Skupinová (týmová) kultura** je soubor symbolických jevů nalézajících se v kontextu dané skupiny (týmu) a jejich interpretací, které u členů skupiny ovlivňují vnímání smyslu existence skupiny, vědomí identifikace se skupinou a řádu, jakým má skupina fungovat. Skupinové (týmové) kultury jsou „podmnožiny“ organizační kultury.

#### Globální manažerská kultura a další specializované profesní kultury

V druhé kapitole jsem ukázal, jak idea firemní kultury vznikala coby produkt manažerské potřeby symbolické kontroly pracoviště. Sama o sobě je symbolem „kulturnosti“ managementu a „osobnosti“ firmy. Lze ji tedy vidět jako součást globální manažerské kultury, která dává smysl a řád manažerské práci a definuje manažerskou identitu. Globální

manažerská kultura vzniká v každodenním úsilí manažerů o přežití v tlaku globální tržní konkurence a ovlivňuje životy drtivé většiny populace planety Země. Symboly manažerské kultury se šíří procesy globální kulturní difúze rychlostí blesku a jsou čím dál tím častěji reflektovány populární kulturou (stačí si vzpomenout na nedávný hit skupiny Chinaski s refrénem „Jsem vedoucí/ Já jsem king/ Meeting, briefing, brainstorming). Globální manažerská kultura živí celou armádu guruů, konzultantů a lektorů, kteří vytvářejí a reprodukují další a další symbolické konstrukce poskytující manažerům vědomí smyslu, identity a řádu. Stejně tak existují kultury dalších specializovaných povolání vytvářejících svébytné symbolické jevy. Kromě tradičních, popkulturou tradičně reflektovaných povolání jako jsou lékaři, právníci, inženýři, policisté, vojáci a umělci, jsou ve světě současných obchodních organizací velmi vlivné subkultury obchodníků, IT specialistů, produktových designerů, účetních a marketingových specialistů, které v rámci organizačních kultur často utvářejí specifické subkultury. V době finanční krize přirozeně narůstá velký zájem o profesní kulturu finančníků.

Kulturologická definice: **Specializovaná profesní kultura** nestává se ze souboru symbolických jevů, ovlivňujících u vykonavatelů určité profese to, jaký smysl přikládají vykonávání dané profese, do jaké míry s danou profesí identifikují a jaké mají představy o řádném výkonu dané profese. Profesní kultura je utvářena procesem výchovy k dané profesi a dlouhodobým profesním učením v průběhu vykonávání dané profese.

Předložené definice si samozřejmě nečiní nárok na definitivnost. Jejich smyslem by mělo být nabídnout pozornosti kulturologů svět pracovních kultur v jeho mnohohrstevnatosti a zároveň naznačit možnosti rozčlenění tohoto světa do výzkumně uchopitelných kategorií.

Vzhledem k tomu, že za nejvíce původní myšlenku této práce považuji konceptuální rozlišení mezi firemní a organizační kulturou, podpořím ještě jasnost této distinkce přehledovou tabulkou:



**Tabulka 6: Rozdíly mezi firemní a organizační kulturou**

	<b>Firemní kultura</b>	<b>Organizační kultura</b>
Jak vzniká, kdo ji utváří	Oficiální, proklamovaná, produkt managementu	Spontánní, folklórní, utvářena při komunikaci spolupracovníků
Jaká je její funkce	Zaměřená na formování žádoucích hodnot, postojů a loajality	Utváření smyslu a řádu v chaotickém procesu pracovní existence
Vztah k vnějšímu prostředí	Extravertní, součást image společnosti navenek	Introvertní, aktivně se neobrací mimo firmu, i když má vztah k vnější adaptaci
Vnitřní jednota	Integrace, celofiremní jednota, ve firmě je jedna	Diferenciace, subkultury, ve firmě je jich mnoho
Statičnost/dynamičnost	Relativně pevný stav	Dynamický proces

## 5.2 Příležitosti pro další kulturologický výzkum a jeho aplikaci

Věřím, že výzkum v oblasti kulturních aspektů pracovních organizací by se mohla stát významnou součástí stále se rozvíjejícího kulturologického projektu, jehož cílem je budování celostního pohledu na člověka a jeho svět. Vzhledem k tomu, jak velkou část tohoto světa tvoří lidská práce organizovaná ve jméno firemních bytostí, považuji kulturologický výzkum těchto bytostí za výzvu, jež by neměla být přehlédnuta.

Pokusím se nyní naznačit, jakými směry by se mohla upínat pozornost kulturologie ve vztahu k tématům předestřeným v této práci. A to nejen ve smyslu výzkumu, ale i ve smyslu výuky a ve smyslu profesního uplatnění vystudovaných kulturologů.

### 5.2.1 Kulturologie a manažerská profesní kultura

Ve druhé kapitole jsem ukázal, že moderní management jako specializovaná profesní disciplína je mnohvrstevnatý kulturní fenomén sycený řadou ideologických konstruktů a sám o sobě si zaslouží kulturologickou pozornost nikoliv jen jako toliko utilitární prostředek řízení. Zatímco v současnosti je součástí kulturologických osnov management kultury, věřím, že stejně tak by měla být jejich součástí kultura managementu. Myšlenky klasiků managementu jako byl F. W. Taylor či Elton Mayo by měly být podrobovány kritické kulturní analýze, neboť v současnosti ovlivňují kulturu pracovního světa pravděpodobně v mnohem

míře než myšlenky řady kritiků moderní společnosti, těšících se tradičně přízni kulturologické pozornosti. Zkoumání zdrojů kultury managementu a jejich normujícího vlivu na řízení firem může prohloubit pochopení sil formujících podobu dnešního světa. Neboť profesionální manažeři jsou nepochybně významnou součástí elity držící moc v globální vesnici.

Pochopení kultury managementu vybavuje kulturologa rovněž dobrou kvalifikací pro to, aby sám manažerskou funkci vykonával. Z vlastní zkušenosti s mnoha manažery vím, že specializované manažerské tituly jako MBA (Master of Business Administration) jsou především velmi draze zaplacenými statusovými symboly, které pro samotný výkon manažerské práce mají jen doplňkový přínos. Mezi ceněnými manažery lze naopak najít celou řadu humanitně vzdělaných jedinců, kteří při řízení využívají hloubku svého chápání lidské povahy.

### **5.2.2 Kulturologie a národní pracovní kultury**

Nadnárodně působící firmy zažívají dnes a denně větší či menší kulturní střety způsobené specifiky národních pracovních kultur. Multikulturní výcvik je dnes mezi manažery nadnárodních korporací velmi poptávanou službou. Kulturologové by rozhodně měli být schopni takový výcvik poskytovat a katedra kulturologie by měla být místem, kde jsou koncentrovány relevantní výsledky výzkumů o specifických národních pracovních kultur. Přirozeným předmětem výzkumu by se měla stát především národní pracovní povaha česká, jejíž popis by nepochybně zajímal zahraniční manažery přicházející působit v českých pobočkách svých mateřských firem.

### **5.2.3 Kulturologie a firemní / organizační kultura**

Koncepce kultury jako jevu sledovaného na úrovni jednotlivých firem, tak jak byla rozpracována v rámci studia organizací ve 20. století a přijata do firemní praxe, představuje unikátní možnost, jak uchopit kulturu coby specifickou a myšlenkově separovatelnou úroveň sociální reality s vlastními zákonitostmi a tím pomoci konstituovat kulturologii v souladu s původním záměrem L. A. Whitea jako specializovanou vědní disciplínu, která sice využívá poznatky jiných humanitních oborů, ale není pouhým amalgámem jejich teoretických východisek a metodologických postupů, jehož jedinou opravdu specifickou vlastností je nápadné nadužívání slova kultura (jak je tomu například v této práci).

Pokud si management firmy usmyslí, že chce formovat svou firemní kulturu, kdo jiný by měl být v takovém procesu konzultantem, než kulturolog? Výbavou k tomu mu musí být znalost toho, jakými způsoby firmy využívají symbolické nástroje k posilování loajality

zaměstnanců a budování žádoucí vnější image. Kulturolog znalý těchto principů a jejich úskalí může být nejen ceněným externím konzultantem, ale i zaměstnancem ve firemních odděleních lidských zdrojů, již jsou dnes povětšinou rekrutováni mezi psychology, andragogy a na ekonomických školách vzdělávanými personalisty.

Výzkum organizací jako kultur, respektive výzkum kultur v organizacích představuje obrovskou příležitost pro rozvoj kulturologické terénní práce. Zkušenosti z amerických firem ukazují, že existují cesty, jak získat přístup do hájemství dnešních „korporátních kmenů“ a zkoumat jejich kulturní stránku. Analýza organizační kultury je pro management firem důležitým vodítkem při provádění rozsáhlých organizačních změn a především akvizic a fúzí, při nichž dochází k výrazným akulturačním střetům. V takových případech nejde o řízení firemní kultury (ve smyslu vnitřní a vnější propagandy) ale o kulturně uvědomělé řízení, tedy o řízení beroucí ohled a stav organizační kultury. Při takových příležitostech by kulturologové měli být nablízku, aby pomohli manažerům realizovat kulturně citlivá a uvědomělá opatření.

Terénní výzkum organizační kultury je přitom možný nejen cestou oficiální spolupráce s firemním managementem. Je možné jej provádět i „guerillově“, tedy z pozice pracovníka firmy, který je zároveň výzkumníkem inkognito. Řada aspirantů kulturologie při studiu pracuje v nějaké firmě, aby si přivydělal a tímto způsobem může ze svou pracovní zkušenost využít nejen pro získání peněz a pracovních zkušeností, ale i pro praktickou aplikaci kulturologických výzkumných metod.

#### **5.2.4 Kulturologie a skupinová kultura**

Do jak velkého detailu může jít pohled na kulturu v distributivním smyslu? Jakou nejmenší jednotku ještě může kulturolog nazvat lokální kulturou. Zakladatel organizační psychologie Edgar Schein tvrdí, že vznik jedinečné kultury lze pozorovat u každé, byť sebemenší skupiny lidí, která sdílí společnou historii, při níž dochází ke skupinovému učení v procesu zvládnání problémů vnitřní integrace a vnější adaptace. Z tohoto pohledu pak můžeme hovořit o kultuře konkrétního pracovního týmu, konkrétní školní třídy a konkrétní rodiny.

Studium takovýchto „mikrokultur“ by mohlo stát v rámci struktury kulturologického oboru někde mezi úrovní kultury v distributivním smyslu (studium jednotlivých kultur a subkultur) a úrovní osobnostní kultury. Stejně jako se v rámci sociologie ustanovila mikrosociologie jako subdisciplína studující interakce v malých sociálních skupinách, mohla by být takto konstituována mikrokulturologie.

Jsem přesvědčen o tom, že by projektu kulturologie prospělo větší zaměření na kulturní aspekty každodennosti. Dokud budeme operacionalizovat kulturu především

na základě etnicity a vnějškově výrazné odlišnosti norem a životního stylu, bude to stále věda spíše o „nich“ než o nás.

Pohled kulturní optikou je dle mého soudu velmi cenným nástrojem vhledu do oblasti, jejíž osvětlení od humanitních věd především očekává „běžný smrtelník“, do oblasti mezilidských vztahů. Mezilidské sympatie a antipatie, konflikty a aliance jsou dnes „lidově“ interpretovány především termíny vypůjčenými z psychologie (osobnostními rozdíly), případně ekonomie a sociologie (sociálními rozdíly a ekonomickými zájmy). Kulturní rozdíly jsou běžně vnímány až na úrovni národů případně nepřizpůsobivých subkultur a přitom jsou nepochybně výrazným faktorem ovlivňujícím každodenní soužití na úrovni rodinných, pracovních nebo zájmových „mikrokultur“.

Věřím, že pokud se kulturologie více zaměří na to, jak na úrovni mikrokultur probíhají procesy symbolického utváření identity, smyslu a řádu, dočkáme se dne, kdy u kavárenských stolků a hospodských tabulí uslyšíme stejně často jako lidové psychologizování i lidové kulturologizování.

## Shrnutí

Diplomová práce *Firemní kultura* poskytuje základní přehled dosavadních společenskovedních snah o popsání kulturní dimenze pracovních organizací. Sleduje přitom vztah a vzájemné ovlivňování managementu jako specifické aplikované disciplíny a dalších oborů, především kulturní antropologie a sociální psychologie. Cílem práce je přitom vymezit koncept firemní kultury jako předmětu pro další kulturologický výzkum.

V první části práce je představeno spektrum jevů, které se v průběhu 20. století staly předmětem zájmu výzkumníků studujících kulturu pracovních organizací. Diverzita přístupů k tématu je dokumentována přehledem různých definic firemní kultury, pokusů o její typologizaci a používaných kvalitativních a kvantitativních metod při jejím výzkumu.

Druhá část práce je věnována popisu historického vývoje výzkumu kulturních jevů v pracovních organizacích v kontextu vývoje manažerského myšlení ve 20. století. Zvláštní pozornost je věnována kulturní signifikaci díla F. W. Taylora, zakladatele tzv. vědeckého managementu a na jeho dílo kriticky reagující škole Human Relations, tak aby byl ukázán vznik dvou základních dialektických linií uplatňujících se v teoriích managementu – racionalismu a humanismu. V rámci historického přehledu je kladen důraz na uplatnění antropologických metod při výzkumu pracovních organizací. Přitom je sledován vliv strukturálně-funkcionalistické antropologie a symbolické antropologie na základní spory o vymezení a praktickou aplikaci konceptu firemní kultury.

Třetí část se zaměřuje na dílo jediného autora, organizačního psychologa Edgara Scheina a jeho klasickou koncepci firemní kultury. Detailním představením jednoho systematického pokusu promyslet a domyslet existenci kultury ve skupinách a organizacích je poukázáno na možnosti konstituování obecné teorie „mikrokultury“.

Čtvrtá kapitola na konkrétních příkladech ukazuje, jak sami manažeři v Česku působících firmách o svých kulturách veřejně hovoří, a co tedy pro ně jejich firemní kultura představuje.

V závěrečné části je představen svůj návrh základních terminologických definic použitelných pro další kulturologický výzkum v oblasti firemní kultury a zároveň je nastíněn další možný směr tohoto výzkumu a příležitosti pro jeho praktickou aplikaci.

## Summary

The thesis *Corporate Culture* provides a basic overview of scientific efforts to describe cultural dimensions of work organizations. It observes relationship and mutual influencing between management as a specific field of applied research and other branches of humanities, especially anthropology and social psychology. The aim of the thesis is to define the concept of corporate culture as an object for further culturological research.

The first chapter presents a wide range of cultural forms that have been analyzed by organizational researches claiming to be studying corporate culture. The diversity of approaches toward the topic is documented by an overview of differing definitions of corporate culture, different typologies of corporate culture and different methodological tools used to study it.

The second part describes the history of culture research in work organizations in the context of development of managerial ideologies. A special attention is paid to cultural significance of F. W. Taylor's scientific management and to the school of Human Relations that critically reacted to it, which shows the birth of the two basic dialectical lines of managerial thought in 20<sup>th</sup> century: rationalism and humanism. During the historical overview, there is an emphasis on employment of anthropological methods in the research of work organizations and on the influence that anthropological schools of structural-functionalism and symbolic anthropology had on crucial arguments concerning definition and practical application of the corporate culture concept.

The third chapter focuses on the work of an organizational psychologist Edgar Schein and his classic theory of corporate culture. Detailed presentation of a single effort to thoroughly conceptualize the existence of culture in groups and organizations is used to promote an idea of constituting a general theory of "microculture".

The fourth part shows, on concrete examples, how today's managers of corporations operating in the Czech Republic speak about the cultures of their firms and thus, how do they understand and use the concept.

The final chapter presents a proposal of new definitions which can be used in the future culturological research of corporate culture. Possible directions of this research and its practical application are outlined as well.

## Seznam literatury

- Allen, R. F. (1985): *Four Phases for Bringing about Cultural Change*. In: Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. (ed.): *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, s. 332-350.
- Bedrnová, E., Nový, I. (2002): *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press.
- Bělohávek, F. (1996): *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Biggard, N. W. (1989): *Charismatic Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Boland, R., Hoffman, R. (1983): *Humor in a Machine Shop: An Interpretation of Symbolic Action*. In: Pondy, L., Frost, P. Morgan, G. a Dandridge, T. (ed.): *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI.
- Brandes, S. D. (1970): *American Welfare Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Broms, H., Gahmberg, H. (1982): *Mythology in Management Culture*. Helsinki: School of Economics.
- Brooks, I. (2003): *Firemní kultura*. Brno: Computer Press.
- Brown, A. D. (1995): *Organizational Culture*. London: Pitman Publishing.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, D., Prusak, L. (2001): *In Good Company. How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Conrad, C. (1983): *Organizational Power: Faces and Symbolic Forms*. In: Putnam, L., Pacanowsky, M. (ed.): *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, s. 173 – 95.
- Conrad, C. a Poole, S. M. (1998). *Strategic Organizational Communication: Into the Twenty-first Century (4th ed.)*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Collage.
- Copper, C. L., Cartwright, S., Earley, P. C. (ed.) (2001): *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Crainer, S. (1997): *The Ultimate Business Library: 75 Books That Made Management*. Oxford
- Cray, D., Mallory, G. R. (1998): *Making Sense of Managing Culture*. London: International Thomson Business Press.
- Červinková, (2000): *Třicet let poté: Úvaha o interpretativním programu Clifforda Geertze*. In: Geertz, C.: *Interpretace kultur*. Praha: SLON, s. 503-526.

- Dalton, M. (1959): *Men Who Manage*. New York: John Wiley.
- Davis, S. M. (1984): *Managing Corporate Culture*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Davis, S. M. (1985): Culture is Not Just an Internal Affair. In: Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. (ed.): *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, s. 137 – 147.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. ([1982] 2000): *Corporate Cultures. Rites and Rituals of Corporate Tribes*. New York: Basic Books.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1999): *The New Corporate Cultures*. New York: Perseus Books.
- Denison, D. (1990): *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley.
- Driskill, G., W., Brenton, A., L. (2005): *Organizational Culture in Action: A cultural Analysis Workbook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Drucker, P. (1974): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. ([1967] 2008): *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press.
- Fairholm, G. W. (1994): *Leadership and the Culture of Trust*. Westport, CT: Praeger
- Feldman (1991): *The Meanings of Ambiguity: Learning from Stories and Metaphors*. In: Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lunberg, C., Martin, J. (ed.): *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park, CA: Sage. s. 145-156.
- Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lunberg, C., Martin, J. (ed.) (1991): *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- Gamst, F. C. (1980): *The Hoghead: An Industrial Ethnology and Locomotive Engineer*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Gardner, B. B. (1945): *Human Relations in Industry*. Chicago: Richard D. Irwin.
- Gregory, K. (1983): Native-view paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, s. 359-376.
- Geertz, C. ([1973] 2000): *Interpretace kultur*. Praha: SLON
- Handy, Ch. ([1976] 1993): *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Harrison, R. H., Stokes, H. (1992): *Diagnosing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hatch, M. J. (1993): *The Dynamics of Organizational Culture*. In: *Academy of Management Review*. Vol. 18, s. 657-693.



- Hatch, M., Schultz, M. (1997): *Relations Between Organizational Culture, Identity and Image*. In: *European Journal of Marketing*. Vol. 31, s. 356-365.
- Hickman, C. R., Silva, M. A. (1986): *Creating Excellence*. New York: New American Library.
- Hofstede, G. (1984): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2007): *Kultury a organizace: software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde
- Iacoca, L. (1984): *An Authobiography*. New York: Bantam.
- Johnson, G., Scholes, K. (2000): *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press.
- Jones, M. O. (1996): *Studying Organizational Symbolism*. Thousand Oaks: Sage.
- Kay, J. (1995): *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Blackwell.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. (ed.) (1985): *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kluckhohn, F. R., Strodtbeck, F. L. (1961): *Variations in Value Orientations*. New York: HarperCollins.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992): *Corporate Culture and Performance*. New York, Maxwell Macmillan.
- Kunda, G. (1992) *Engineering culture*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Lukášová, R. (2003): *Národní kultura a řízení podniku*. In: *Psychologie v ekonomické praxi*, ročník 38, č.3-4, s.105-110.
- Lukášová, R., Nový I. a kol. (2004): *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing.
- Maier, C. (2005): *Lenosti... buď pozdravena!* Praha: Rybka.
- Martin, J. 1992, *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press
- Martin, J. 2002, *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Martin, J. a Powers M. (1983): *Truth or Corporate Propaganda: The Value of a Good War Story*. In: Pandy, L., Frost, P. Morgan, G. a Dandridge, T. (ed.): *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI.
- McGregor, D. (1960): *Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- Meek, V. L. ([1992] 2001): *Organizational Culture: Origins and Weaknesses*. In: Warwick Organizational Behaviour Staff (ed.): *Organizational Studies: Critical Perspectives on Business and Management, Vol I: Modes of Management*. London: Routledge, s. 363 – 383.
- Miles, R. E. (1965): *Human Relations or Human Resources?* In: *Harvard Business Review, July – August*. s. 148-63.
- Montgomery, D. (1989): *The Fall of the House of Labor: The Workplace, the State, and American Labor Activism, 1865-1925*. Cambridge University Press.
- Morgan, G. (1997): *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Nash, J. C. (1979): *The Anthropology of the Multinational Corporation*. In: Huizer, G., Mannheim, B. (ed.): *The Politics of Anthropology: From Colonialism and Sexism toward a view from below*. Paris: Mouton, s. 421-446.
- Nash, J. C. (1989): *From Tank Town to High Tech: The Clash of Community and Industrial Cycles*. Albany: State University of New York Press.
- O'Reiley, C. S., Chatmann, J., Caldwell, D. F. (1991): *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 34, No. 3, s. 487-516.
- Packard, D. (1995): *The HP Way*. New York: Harper Business.
- Pascal, R., Athos, A. (1981): *The Art of Japanese Management*. London: Penguin Books.
- Peters, T. J. (1988). *Thriving on Chaos. Handbook for management Revolution*. London: Macmillan.
- Peters, T. J., Waterman, R.H. ([1982]1993): *Hledání dokonalosti*. Praha: Svoboda-Libertas.
- Pepper, G. L. (1995): *Communicating in Organizations. A Cultural Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Pettigrew, A. W. (1979): *On Studying Organizational Cultures*. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24, s. 570-81.
- Pheysey, D. C. (1993): *Organizational Cultures: Types and Transformations*. London: Routledge.
- Pondy, L., Frost, P. Morgan, G. a Dandridge, T. (ed.) (1983): *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI.
- Raisel, E. M. (1999): *The McKinsey Way*, New York: Mc Graw–Hill.
- Sackmann, S. (2001): *Cultural Complexity in Organizations: the Value and Limitations of Qualitative Methodology and Approaches*. In: Copper, C. L., Cartwright, S., Earley, P.

- C. (ed.): *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: John Wiley & Sons, s. 143-164.
- Sathe, V. (1985): *How to Decipher and Change Corporate Culture*. In: Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. (ed.): *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, s. 230-261.
- Sergiovanni, T., Corbally, J. (1984): *Leadership and Organizational Culture*. Urbana: University of Illinois Press.
- Smircich, L. (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: *Administrative Science Quarterly* 28: 339-359.
- Smircich, L., Calas, M. B. (1987): *Organizational Culture: A Critical Assessment*. In: Jablin, F. M., Putman, L. L., Roberts, K. H., Porter, L. W. (ed.): *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park: Sage, s. 228-63.
- Soukup, V. (2000): *Přehled antropologických teorií kultury*. Praha: Portál.
- Schein, E. H. (1999): *Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. ([1985] 2004): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schoenberg, E. (1997): *The Cultural Crisis of the Firm*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Schwartzman, H. B. (1993): *Ethnography in Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Semler, R. (1993): *Maverick!* London: Century.
- Stewart, M. (2009): *The Management Myth: Why the "Experts" Keep Getting it Wrong*. New York: W.W.Noroton&Company.
- Trice, H. M., Belasco, J., Allutto, J. A. (1969): *The Role of Ceremonials in Organizational Behavior*. In: *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 23, s. 40-51.
- Trice, H. M., Beyer, J. M. (1993): *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Trompenaars, F. (1993): *Riding the Waves of Culture: Understanding the Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books.
- Van Gennep, A. ([1908] 1996): *Přechodové rituály : systematické studium rituálů*. Praha : Nakladatelství Lidové noviny.
- Van Maanen, J. (1986): *Power in the Bottle*. In: Srivasta, S. (ed.): *Executive Power*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Warwick Organizational Behaviour Staff (ed.): *Organizational Studies: Critical Perspectives on Business and Management, Vol I: Modes of Management*. London and New York: Routledge 2001.

- Weick, K. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wallman, S. (1979): *Social Anthropology of Work*. London: Academic Press.
- Willmott, H. ([1993] 2001): *Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations*. In: Warwick Organizational Behaviour Staff (ed.): *Organizational Studies: Critical Perspectives on Business and Management, Vol I: Modes of Management*. London: Routledge, s.: 386 – 426.
- Whyte, W. F. (1943): *Street Corner Society: The Social Structure of an Italian Slum*. Chicago: University of Chicago Press.
- Whyte, W. F. (1948): *Human Relations in the Restaurant Industry*. New York: McGraw-Hill.