

Oponentský posudek diplomové práce

Magisterský program RS UK FHS v Praze

Název práce: **Faktory bránící a podporující změnu v kontextu instituce veřejné správy**

Jméno studenta: **Bc. Adéla Mašková**

Zaměření studia: řízení

Posudek vypracovala: Mgr. Blanka Tollarová, Ph.D.

Datum: 28.8.2013

Diplomová práce je postavena jako detektivka, kdy v paralele s citacemi z knihy Blancharda a Britta „Kdo chce zabít změnu“ o agentu McNallym a jeho vyšetřování smrti Změny postupně sledujeme podmínky, za kterých by se mohla odehrávat změna na anonymizovaném obecním úřadě obce II. typu. Zpočátku se dozvíme o metodologickém přístupu autorky, pak se seznamujeme s „místem činu“, tedy se zkoumanou obcí, jejími charakteristikami a kontextem, ve kterém obce fungují. Následně autorka představuje faktory, které podle jejich zjištění podporují nebo brání potenciální změně v obci. Práce je uzavřena doporučeními, jak nehybné vody obecního úřadu rozpohybovat.

Diplomantka se pustila do sice velmi oživujícího, příjemného a zpočátku velmi dobře zvládnutého experimentu s psaním svého textu o potenciálu pro změnu ve správě obce, ale domnívám se, že forma nakonec převážila nad obsahem, což je velmi na škodu struktury a výslednému sdělení práce.

Autorka prováděla na obecním úřadě výzkum a ptala se, jak je organizace nastavena vůči změně a jaké faktory mohou změně bránit a jaké ji mohou podporovat. Sice píše, že při výzkumu využila kvalitativní přístup, ale po přečtení práce se nedomnívám, že tomu tak je – neudělala totiž to hlavní, co kvalitativní přístup ukládá, totiž hledat v datech strukturu, jejich vnitřní logiku a tu odkrýt, popsat a pokud možno i vysvětlit. Není jasné, jak autorka zvolila témata, o kterých píše v kapitolách 4 a 5, tedy v kapitolách představujících faktory podporující a bránící změně, ale data jsou v celé práci použita spíše jako ilustrace k (předem, v literatuře?) vybraným tématům než jako základ, na kterém stojí analýza a výklad.

V tomto smyslu mám dvě hlavní výhrady k práci.

1/ Data nejsou řádně systematicky analyzována a popsána. Místo deskripce vybraných jevů v jejich kontextech a souvislostech (například jaká je podoba loajality zaměstnanců – komu jsou loajální a za jakých podmínek, kde jsou hranice jejich loajality, na jakých základních předpokladech svou loajalitu staví, vůči komu se pomocí ní vymezují...) ukázky spíše dokládají, že toto téma se v rozhovorech vyskytovalo a autorka spíše stručně shrnuje jeho hlavní rysy na základě explicitních tvrzení respondentů. Vybrané jevy se nepokouší ani trefně pojmenovat (např. „nepříliš silná organizační kultura“ – jaká tedy je? Jak si ji představit? V čem je její síla a v čem slabost?) nebo

kategorizovat (styl vedení města starostou není nic nového pod sluncem, v literatuře musí existovat kategorizace, která by umožnila jeho styl zařadit a pak s ním dále pracovat jako s uchopitelným jevem, který má své evidentní dopady na organizační kulturu a změnu). Text působí, jakoby autorka pracovala pouze s jevy, které na ni působily nejvýrazněji nebo o kterých respondenti explicitně hovořili. Rysy výrazné, ale hůře jednoznačně uchopitelné (například právě role starosty) jsou v práci popsány poměrně málo, přestože (aspoň z prezentovaných ukázek a popisu úřadu) je patrné, že právě ony mohou být klíčové (starosta jako příslovečná „žába na prameni“).

Data jsou využita jako příklady k předem vybraným tématům. A někdy ani to ne, citace místy vypovídají o něčem jiném (např. s. 51), nebo nejsou důsledně interpretovány s ohledem na téma a jeho kontext (téma úzkostlivého dodržování pravidel a „pravidel“ jejich možného porušování je velkým tématem všech byrokracií a organizací tady zůstává bez jasného výkladu).

2/ Struktura práce nevyplývá, nebo se nezdá vyplývat, z logiky dat. Pokud by autorka postupovala tak, že by strukturu zvolila například podle nějakého optimálního modelu úřadu a jeho fungování, pak bych zase očekávala důsledné srovnání „ideálu“ a fungování Lhotky. Tomu tak není. Hlavní sdělení, rozdělení faktorů na podporující a bránící působí naprosto arbitrárně – téměř nikde není na datech ukázané nebo teoreticky argumentované, proč a hlavně jak ten či onen faktor v dané obci změně brání, nebo ji podporuje. Navíc samotné zařazení faktorů jako pozitivního nebo negativního stačí autorce jako zjištění. Souvislost faktorů se změnou autorka pouze dovozuje; zřejmě na základě citované literatury (a téměř výhradně Bedrnové, Nového), nebo na základě svého názoru, který argumentuje jen zřídka. Velmi explicitní je na s. 67, kde u tématu důvěry, kde nepopisuje, čemu všemu zaměstnanci ne/důvěřují a za jakých okolností, a z ukázek je evidentní, že každý mluví o něčem jiném, autorka uzavře, že „přesto důvěru řadím“ k vybranému faktoru. Bez ohledu na data, je důvěra přiřazena do jedné ze škatulek. Závěry o změně, a ten má každá ze subkapitolek kapitol 4 a 5, jsou z dat vyvozeny velmi volně a interpretovány až svévolně. Někde naopak interpretace nebo závěr zcela chybí (např. kapitola o vůdcovství).

Velmi překvapivě pak působí závěr v podobě doporučení. Poté, co celou dobu čteme o tom, jak je tajemník slabý, jak se sám jako slabý vidí a ostatní ho neakceptují, je pointa, že by měl věci vzít víc do rukou a uplatnit autoritu, kterou mu jeho pozice formálně umožňuje, dost překvapivá a jen málo uvěřitelná. Dále je překvapivé, že starosta, který je lídrem obce a bez něj se tam neděje nic, nemá v návrhu směřujícím ke změně žádnou roli. Navíc, jaký by byl motiv změny? A jakou roli by v něm oba muži hráli? Ani závěr – a správnost doporučení nezpochybňují, jsou logická a formálně jistě správná – tedy z dat nevychází, neboť s pozicemi obou hlavních (a ani ostatních) hráčů, jak se konkrétně v obci projevují, nepracuje.

Autorka měla možno dlouhodobého sledování, které ale nevyužila, neboť nebyla systematická a neověřovala koncepty nezávisle na literatuře a svém názoru či postoji (kritický postoj k zavedeným pořádkům v tomto ohledu nemusí přispívat otevřenosti pohledu výzkumníka). Práce místy vyznívá spíše jako normativní srovnání situace na úřadu s literaturou.

Nespornou kvalitou práce je čtivý, suverénní a živý jazyk. Autorka je také schopna pracovat s teoretickou literaturou, byť její propojení se zkoumanými jevy je spíše intuitivní. Umí obecně popsat jevy (například popis obce, ve kterém se dobře vyjeví, o jaký typ obce se jedná a přitom je zcela zachována její anonymita), zároveň je místy práce spíše předvedením obecných koncepcí než jejich aplikací na zkoumaný případ (například v kapitolách 3.1.1, 3.1.2 a 3.1.3 velmi chybí lokalizace Lhotky do popisovaného kontextu, aplikace nebo dokonce obohacení popisovaných konceptů na/o konkrétní situace v obci; dále postrádám konceptualizaci přístupu starosty z hlediska teorií managementu).

Suverénnost jazyka však místy může zakrýt nedbalou práci s pojmy (např. vedení vs. řízení se někde důsledně rozlišuje, jinde používá arbitrárně; koncept učící se organizace je v kap. 4.6 aplikován velmi odlišně než v 5.5, dokonce až rozporně; použití konceptu autonomie).

Diplomová práce má své kvality, ale podle mého názoru převažují problémy – nesystematičnost a nedůslednost při práci s daty výzkumu a arbitrární a málo argumentované rozdělení faktorů na podporující změnu, nebo změně bránící. **Diplomovou práci doporučuji k obhajobě a navrhuji ji hodnotit mezi velmi dobrou a dobrou.**