

KULTURY V ORGANIZACÍCH

PYRAMIDY, STROJE, TRŽIŠTĚ A RODINY: ORGANIZACE MEZI NÁRODY

Kdesi v západní Evropě zápasila o přežití středně velká továrna na potištěný textil. Plátno, obvykle dovážené z Asie, bylo potiskováno mnohabarevnými vzory podle požadavků zákazníků, závodů produkujících módní oděvy pro místní trh. V čele společnosti stál generální ředitel, kterému byli podřízeni tři odborní ředitelé: jeden pro design a prodej, druhý pro výrobu a třetí pro finance a personální záležitosti. Celkově společnost zaměstnávala asi 250 lidí.

Pracovní atmosféra ve společnosti byla často rozbourána konflikty mezi výrobním ředitelem a ředitelem prodeje. Výrobní ředitel měl zájem, jako mají výrobní ředitelé na celém světě, na zajištění hladkého běhu výroby a omezení změn ve výrobě na minimum. Měl rád, když se požadavky zákazníků podařilo seskupit do velkých dávek. Změna barvy nebo vzoru vyžadovala čištění strojů, kterým se ztrácel výrobní čas a také nákladná barviva. Nejhorší byla změna z tmavých barev na světlé, protože sebemenší zbytek tmavého barviva by na látce byl vidět a snížil by tak kvalitu produktu. Proto se plánovači ve výrobě snažili začínat na čistých strojích s těmi nejsvětějšími vzory a pak postupně přecházet ke stále tmavším, aby bylo nutno stroje čistit co nejméně často.

Ředitel designu a prodeje se snažil uspokojit zákazníky, a to ve velmi ostrém konkurenčním prostředí. Tito zákazníci, firmy módního odívání, byly pověstně častými změnami plánu na poslední chvíli. Jako jejich dodavatel dostávala naše společnost často objednávky na dodávku ve zkráceném termínu. I když takové objednávky byly malé a sotva výnosné, ředitel prodeje nerad říkal „ne“. Zákazník se může obrátit ke konkurenci a firma pak přijde o velkou zakázku, která, jak byl přesvědčen, bude následovat. Jenže objednávky mimo pořadí obvykle narušily výrobnímu řediteli naplánovaný rozvrh prací a přinutily ho, aby tisknul malé série v tmavých barvách na nádherně čistých strojích, které se pak zase musely znovu důkladně vyčistit.

Docházelo k častým hádkám mezi těmito dvěma řediteli o tom, zda určitá expresní objednávka má, anebo nemá být převzata do výroby. Konflikt se netýkal jenom ředitelů; lidé z výroby otevřeně vyjadřovali pochybnosti o schopnostech těch v prodeji a naopak. V kantýně si nikdy lidé z výroby a prodeje nesedli vedle sebe, i když se znali celá léta.

Implicitní modely organizace

Uvedený příběh popisuje celkem banální problém, jaký se občas vyskytne v organizaci jakéhokoli druhu. Jako většina organizačních problémů, má i tento jak lidské, tak i strukturální aspekty. Lidé, o kterých příběh vypráví, reagují podle svého mentálního na-programování. Část z tohoto mentálního softwaru je dána představami lidí o tom, jaká by organizace měla být.

Ze čtyř dimenzí národních kultur, popsanych ve 2. až 5. kapitole, naše myšlení o organizacích zvláště ovlivňují vzdálenost moci a vyhybání se nejistotě. Organizování vždy vyžadovalo stanovit odpovědi na dvě otázky: (1) Kdo má moc rozhodnout co? a (2) Jaká pravidla či postupy budou dodržovány, aby se dosáhlo požadovaných cílů? Odpověď na první otázku je podmíněna kulturními normami vzdálenosti moci a odpověď na druhou otázku kulturními normami vyhybání se nejistotě. Zbývající dvě dimenze, individualismus a maskulinita, ovlivňují spíše naše myšlení o lidech v organizacích než o organizacích samotných.

Na obr. 7.1 byly proti sobě vyneseny vzdálenost moci a vyhýbání se nejistotě, a je-li výše uvedená analýza správná, mělo by nám umístění země v tomto diagramu říci něco o tom, jak se v této zemi řeší organizační problémy.

Pro předpoklad, že existuje vztah mezi pozicí země v matici PDI – UAI a implicitními organizačními modely v myslích jejích obyvatel, ovlivňujících způsoby, jimiž bude nakládáno s organizačními problémy, svědčí empirické doklady. V r. 1970 použil Owen James Stevens, americký profesor na obchodní škole INSEAD ve Fontainebleau ve Francii, při zkoušce z předmětu organizační chování, který vedl, případovou studii velmi podobnou té, kterou jsme uvedli na začátku této kapitoly. Také tu šlo o konflikt mezi dvěma odbornými řediteli organizace. Mezi studenty INSEAD v kursu MBA (Master of Business Administration) převažovaly tři národnosti: Francouzi, Němci a Britové. Na obr. 7.1 naleznete jejich země v pravém dolním, levém dolním a levém horním kvadrantu (v tomto pořadí).

Stevens si již dříve všiml, že národnost studentů má vliv na to, jak s tímto případem zacházejí. Uchoval soubor písemných prací asi 200 studentů, ve kterých studenti uvedli (1) svoji vlastní diagnózu tohoto případu a (2) navrhli, jak jej řešit. Stevens roztřídil písemky podle národnosti pisatelů a porovnal všechny francouzské, německé a britské odpovědi.

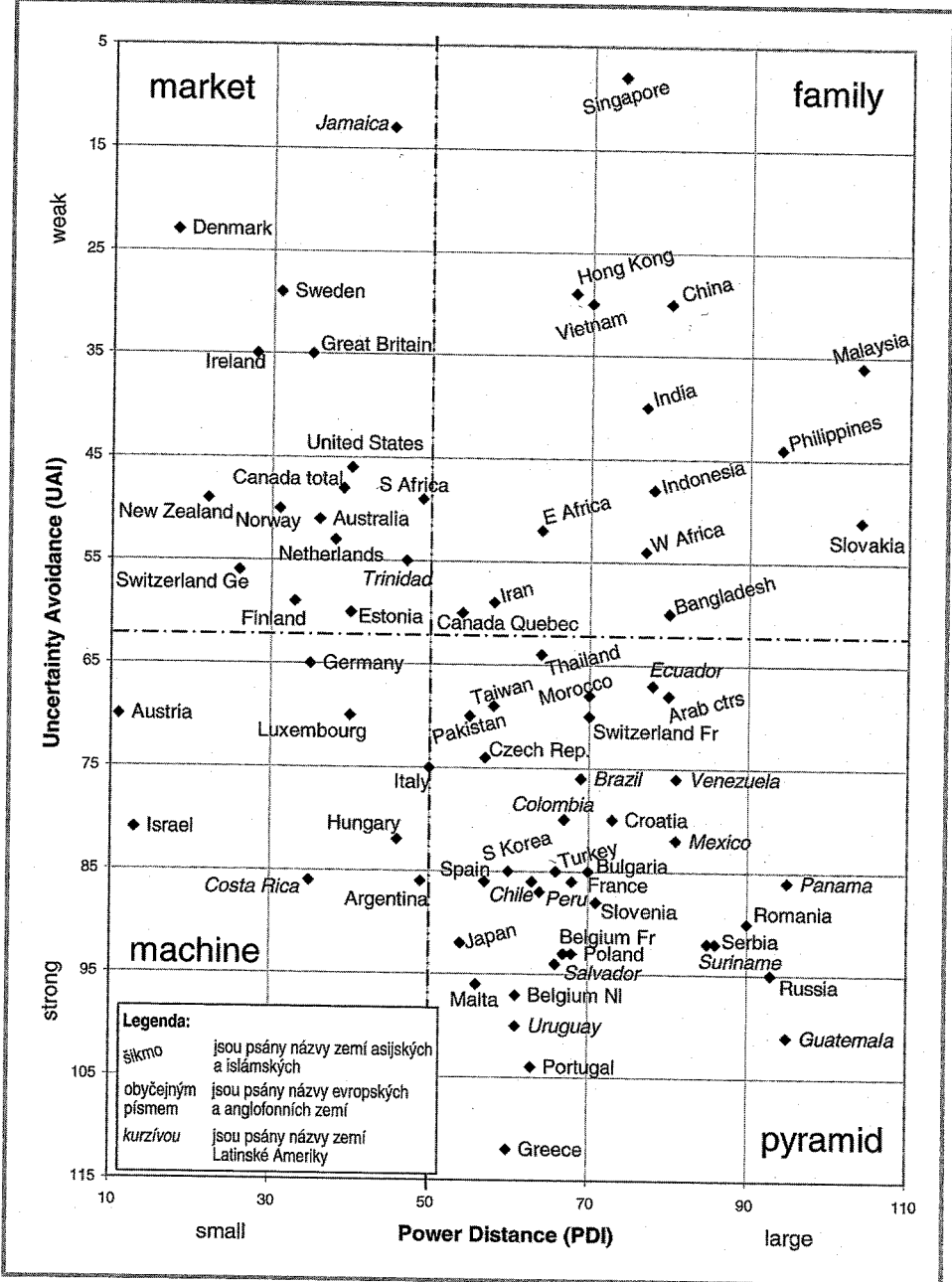
Výsledky byly překvapující. Většina Francouzů označila případ za důsledek nedbalosti generálního ředitele, tj. nadřízeného zmíněných dvou vedoucích pracovníků. Řešení doporučené Francouzi bylo, aby oba přednesli svůj spor svému společnému nadřízenému, který potom přikáže, jak se podobné rozpory budou napříště řešit. Stevens popsal implicitní model organizace Francouzů jako „lidskou pyramidu“: generální ředitel je její vrchol a každá další vrstva má své vlastní místo níže.

Většina Němců chápala případ jako nedostatky organizační struktury. Kompetence dvou útvarů, které se dostávaly do sporu, nikdy nebyly jasně stanoveny. Řešení, kterému dávali Němci přednost, spočívalo ve stanovení úředních postupů. Způsob, jak je vytvořit, spočíval v pozvání poradce, jmenování komise nebo v požádání o totéž společného nadřízeného. Němci, podle Stevense, chápali organizaci jako „dobře naolejovaný stroj“, ve kterém se zásahy vedení omezují na výjimečné případy, protože pravidla a předpisy musejí samy zvládat běžné problémy pracovního dne.

Většina Britů považovala případ za problém lidských vztahů. Ti dva ředitelé neuměli zrovna dobře vyjednávat a jejich dovednosti v tomto směru by bylo třeba rozvinout tím, že by se oba poslali na manažerský kurs, nejlépe společně. „Transakční analýza“ tehdy ještě nebyla vynalezena, ale byl by to asi dobrý název toho, co doporučovali. Implicitní model organizace v myslích Britů, soudil Stevens, bylo „vesnické tržiště“, kterému nevládne ani hierarchie, ani předpisy, ale jsou to požadavky situace, které určují, co se stane.

Stevensovy poznatky se objevily právě v době, kdy byly ve výzkumu v IBM objeveny vzdálenost moci a vyhýbání se nejistotě jako dimenze národní kultury. Tyto dvě dimenze připomínají jiné, které byly objeveny o několik let dříve v rámci akademického výzkumu, známého jako „Astonské studie“. V letech 1961 až 1973 poskytla Astonská universita v Birminghamu prostory a prostředky pro skupinu výzkumníků, nazvanou „Industrial Administration Research Unit“. Členy této skupiny byli Derek S. Pugh, David J Hickson, Roy L. Payne, Diana C. Pheyseyová a John Child.¹⁾ Astonské studie

Obr. 7.1 Vzdálenost moci versus vyhýbání se nejistotě



Přerušované linie oddělují kvadranty.

představovaly rozsáhlý pokus o kvantitativní hodnocení, tj. měření, klíčových aspektů struktur různých organizací. Zpočátku se jejich výzkum omezil na Velkou Británii, později však byl opakován v řadě dalších zemí. Hlavním závěrem Astonských studií bylo zjištění, že struktury organizací se liší podle dvou hlavních dimenzí, a to „koncentrace autority“ a „uspořádanosti činností“. Nevyžaduje to tak mnoho představivosti, abychom spojili tu první se vzdáleností moci a druhou s vyhýbáním se nejistotě.

Astonští výzkumníci se pokoušeli měřit „tvrdé“ aspekty organizačních struktur, tedy ty charakteristiky, které lze objektivně určit. Indexy vzdálenosti moci a vyhýbání se nejistotě měří měkké, *subjektivní* charakteristiky lidí v dané zemi. Sepětí mezi nimi znamená, že organizace jsou uspořádávány tak, aby vyhověly subjektivním kulturním potřebám svých příslušníků. Stev森ovy implicitní modely ve skutečnosti dokazují, že tomu tak je. Francouzští studenti kurzů MBA v INSEAD, pocházející ze země s *velkou* vzdáleností moci a *silným* vyhýbáním se nejistotě, vycházeli z modelu „lidské pyramidy“. Při hledání řešení případu obhajovali potřebu *koncentrovat* autoritu a *uspořádat* činnosti. Němci se svým modelem „dobře naolejovaného stroje“ chtěli uspořádat činnosti bez koncentrace moci. Němci pocházejí ze země se *silným* vyhýbáním se nejistotě, ale *malou* vzdáleností moci. Chtěli soustředit činnosti, *aniž* by koncentrovali moc. Britští studenti kurzů MBA v INSEAD pocházejí ze země s *malou* vzdáleností moci a *slabým* vyhýbáním se nejistotě a jejich model je „venkovské tržiště“. Ti nebyli ani pro koncentraci autority, ani pro uspořádávání činností. Přitom se všichni zabývali toutéž případovou studií. Lidé, kteří mají zkušenosti s mezinárodním obchodem, ostatně opakovaně potvrzují, že (odhlédne-li se od ostatních okolností) francouzské organizace skutečně více *soustřeďují* pravomoci, německé mají potřebu *uspořádat* a britské *věř* spíše v řešení problémů *ad hoc*.

Stev森ovy tři implicitní modely ponechávají jeden kvadrant na obr. 7.1 nevysvětlený. Horní pravý roh diagramu neobsahuje žádné evropské země, jsou v něm jen země africké a asijské. Lidé z těchto zemí se v INSEAD vyskytovali jen výjimečně, a tak pro tuto skupinu chybějí data. Diskuse o Stev森ových modelech s indickými a indonéskými kolegy vedla k návrhu, že odpovídajícím implicitním modelem pro tyto země je (rozšířená) „rodina“, ve které je vlastník a šéf všemocným (pra)otcem. To odpovídá velké vzdálenosti moci, ale slabému vyhýbání se nejistotě, což je situace, za které by lidé řešili výše popsaný konflikt tím, že by se stále se vším obraceli na nadřízeného. Jde tedy o soustředění pravomocí bez uspořádání činností. Negandhi a Prasad, dva Američané indického původu, citují vyššího indického úředníka s doktorátem z prestižní americké university:

„Co je nejdůležitější pro mě a moje oddělení není to, co udělám nebo dokážu získat pro naši společnost, ale to, zda mi Pán věnuje svoji přízeň... Toho dosáhnou tím, že říkám „ano“ na všechno, co Pán říká nebo dělá... Odporovat šéfovi znamená hledat si jiné zaměstnání... Svobodu svého myšlení jsem zanechal v Bostonu.“²⁾

Před nedávnem psycholog Jan Pieter van Oudenhoven z Holandska shromáždil spon-tánní popisy místních organizací od více než 700 studentů managementu v 10 různých zemích.³⁾ Studenti byli požádáni, aby popsali firmu, kterou dobře znají, pomocí řady volně vybíraných přídavných jmen. Příběhy, které o firmách studenti sepsali, byly analyzovány a použítá přídavná jména byla spojena do párů, označujících vzájemný opak. Jednou z takových dvojic bylo byrokratický versus nebyrokratický, a jak se ukázalo, frekvence slova ‚byrokratický‘ korelovala se vzdáleností moci a vyhýbáním nejistotě země. Jiným tako-

vým párem bylo týmová práce versus samostatná práce a výskyt slova ‚samostatný‘ koreloval s individualismem. Třetí dvojicí bylo přátelské versus nepřátelské pracovní prostředí a frekvence ‚nepřátelského pracovního prostředí‘ korelovala s maskulinitou.⁴⁾ Takže to, jak studenti popsali organizace, odráželo aspekty jejich národní kultury.

Sít politologů koordinovaná Poulem Erikem Mouritzenem z Dánska a Jamesem Svaurou z USA studovala místní správu ve více než 4000 magistrátech ve 14 západních demokraciích. Kromě jiného také získali pomoci dotazníků, které vyplňovali vrcholoví úředníci magistrátních úřadů, údaje o kulturních skórech zemí. Jejich studie patřila mezi nejrozsáhlejší replikace výzkumu v IBM (viz tabulku 1.1). Odlišili čtyři typy uspořádání místní správy v tom, jak byly rozděleny role mezi zvolené politické vůdce a jmenované úředníky:

1. *Silný starosta* – zvolený primátor ovládá většinu městské rady a také jsou mu podřízeny výkonné funkce. Vrcholoví úředníci vykonávají primátorovu vůli. Tato forma byla nalezena ve Francii, Itálii, Portugalsku a Španělsku a také ve velkých městech v USA.
2. *Manažer rady* – všechny výkonné funkce jsou v rukou vrcholového úředníka, jmenovaného městskou radou, jehož odpovědností je ustanovovat postupy, ale ne jejich provádění. Tato forma byla nalezena v Austrálii, Finsku, Irsku, Norsku a menších městech v USA.
3. *Vedoucí výboru* – všechny výkonné funkce jsou sdíleny politickým vůdcem (ať už má, nebo nemá titul primátora nebo starosty), výbory vytvořenými ze zvolených politiků a vrcholovým úředníkem. Tato forma byla nalezena v Dánsku, Švédsku a Velké Británii.
4. *Kolektiv* – všechny výkonné funkce jsou v rukou výkonného výboru složeného ze zvolených politiků. Výboru předsedá jmenovaný starosta, jemuž se odpovídají vrcholoví úředníci. Tato forma byla nalezena v Belgii a Holandsku. Holandská vláda vyhlásila plán, podle něž by se mělo od r. 2003 přejít od jmenování starosty k jeho volbě, což by zemi posunulo do kategorie 2 nebo 3.

Výzkumníci hledali vztah těchto uspořádání k národní kultuře, konkrétně ke vzdálenosti moci a vyhýbání se nejistotě, jak byly stanoveny na základě dotazníků vyplněných vrcholovými úředníky. Tyto míry významně korelovaly, ale jinak než ve výzkumu v IBM. Na základě tohoto zjištění a v dané skupině 14 zemí bylo stanoveno, že forma ‚silný starosta‘ se vyskytuje tam, kde je poměrně silnější vyhýbání se nejistotě. ‚Manažer rady‘ byl nalezen tam, kde bylo vyhýbání se nejistotě relativně slabé a vzdálenost moci střední. Forma ‚vedoucí výboru‘ byla nalezena tam, kde bylo vyhýbání se nejistotě poměrně slabé a vzdálenost moci malá.⁵⁾

Profesoři managementu jsou lidé

Nejen organizace jsou svázány s kulturou; to samé platí i o teoriích o organizacích. Profesoři, kteří tyto teorie píšou, jsou dětmi určité kultury: vyrostli v rodinách, chodili do školy, pracovali v zaměstnání. Jejich zkušenosti poskytují podklad pro to, jak myslí a o čem píší. Vědci jsou stejně lidští a stejně ovlivněni kulturou, jako všichni ostatní smrtelníci.

Pro každý z čtyř kvadrantů obr. 6.1 jsme vybrali jednoho klasického autora, který popisoval organizaci v pojmech modelu, odpovídajícího jeho rohu diagramu: pyramidě,

stroji, tržišti nebo rodině. Ti čtyři jsou více méně současníci, všichni se narodili v polovině devatenáctého století.

Henri Fayol (1841–1925) byl francouzský inženýr, jehož kariéra vyvrcholila postavením presidenta a generálního ředitele (*président-directeur-général*) důlní společnosti. Po odchodu do důchodu sepsal svoje zkušenosti v průkopnické studii organizace *Administration industrielle et générale*. O uplatnění autority Fayol píše:

„U manažera rozlišujeme jeho statutární autoritu, která je dána jeho úřadem, a jeho osobní autoritu, danou jeho inteligencí, znalostmi, zkušenostmi, morální hodnotou, schopností vést, služebním záznamem atd. U dobrého manažera je osobní autorita nepostradatelným doplňkem autority statutární.“⁶⁾

Ve Fayolově koncepci je autorita dána *jak osobou, tak předpisy* (statutem). V tom můžeme rozpoznat model organizace jako lidské pyramidy, kde jsou koordinačními principy *současně* osobní moc i formální pravidla.

Max Weber (1864–1920) byl německý vědec, jehož odborným základem bylo právo a řada let zkušeností ze státní služby. Stal se profesorem ekonomie a zakladatelem německé sociologie. Weber uvádí citát z puritánské protestantské křesťanské učebnice ze sedmnáctého století: „... je hříšné věřit v autoritu a je to přípustné jen tehdy, je-li to autorita neosobní.“⁷⁾

Při výkladu své představy o tom, jak má organizace vypadat, popisuje Weber *byrokracii*. To slovo původně vzniklo jako vtip, naroubováním řecké koncovky na moderní francouzský slovní základ. Dnes má toto slovo výrazně negativní zabarvení, ale pro Webera představovala byrokracie ideální vzor pro každou velkou organizaci. O pravomoci v byrokracii Weber napsal:

„Pravomoc vydávat příkazy nutné pro plnění (stanovených) povinností má být vykonávána ustáleným způsobem. Je přesně vymezena předpisy, týkajícími se donucovacích prostředků... které mohou být k dispozici nadřízeným.“⁸⁾

Ve Weberově pojetí tkví skutečná autorita v předpisech. Moc nadřízených je jimi přesně vymezena. V tom rozpoznáváme model organizace jako dobře naolejovaného stroje, který běží podle předpisů.

Frederic Winslow Taylor (1856–1915) byl americký inženýr, na rozdíl od Fayola, začal svoji kariéru v průmyslu jako dělník. Své vysokoškolské vzdělání získal ve večerním studiu. Z hlavního inženýra v ocelárnách se stal jedním z prvních poradců v managementu. Taylora otázka autority vlastně ani nezajímala. To, na co se zaměřil, byla efektivnost. Navrhl rozdělit pravomoc prvoliniového vedoucího do osmi specializací, z nichž každou bude vykonávat jiná osoba. Tak bude mít každý dělník osm přímých nadřízených, z nichž každý bude mít jiné pole působnosti. Tato část Taylorových představ nikdy nebyla v praxi plně realizována, ovšem nacházíme v ní prvky současné „maticové organizace“, ve které má zaměstnanec dva (nebo i tři) nadřízené, z nichž jeden se obvykle zabývá produktivitou a druhý technologií.

Taylorova kniha *Shop Management* (1903) vyšla ve francouzském překladu v r. 1913 a Fayol ji četl. Ve své vlastní knize z r. 1916 věnoval celých šest stran Taylorovým myšlenkám. Na Fayola udělala Taylorova práce obecně dobrý dojem, ale Taylorovo popření „principu jednoty vedení“ se systémem osmi vedoucích jej šokovalo. „Já osobně,“ píše Fayol, „nevěřím, že útvar může fungovat při flagrantním porušení principu jednoty ve-

dení. Přesto Taylor úspěšně vedl velkou organizaci. Jak můžeme takový rozpor vysvětlit?“⁹⁾ Fayolovu řečnickou otázku zodpověděl jeho krajan Blaise Pascal již před dvěma a půl stoletími: to, co jsou pravdy v jedné zemi, jsou v jiné lži („*Vérité en-deça des Pyrénées, erreur au-delà*“).

Ve svém článku z r. 1981 ukázal André Laurent, další Fayolův krajan, že francouzští manažeři se v prováděném průzkumu stavěli velmi silně proti myšlence, že by se jeden podřízený odpovídal dvěma různým nadřízeným, zatímco pro jejich kolegy ze Švédska a USA, kteří se zúčastnili téhož průzkumu, bylo o této věci méně pochybností.¹⁰⁾ Maticová organizace nikdy ve Francii nezískala takovou popularitu jako v USA. Je docela zábavné číst Laurentova doporučení, jak učinit maticovou strukturu přijatelnou ve Francii. Doporučuje, aby matice byla přeložena do hierarchických pojmů, tj. aby k jednomu nadřízenému byl přiřazen jeden či více štábních odborníků. Přesně totéž řešení navrhl Fayol ve svém rozboru Taylorova systému v r. 1916. Fayol dokonce napsal, že tak to zřejmě muselo být, aby u Taylora jeho systém skutečně fungoval.

Zatímco Taylor se zabýval uplatňováním autority v organizacích jen implicitně, americká průkopnice v teorii organizace, Mary Parkerová Follettová (1868–1933) se postavila tomuto problému čelem. Napsala:

„Jak se můžeme vyhnout těmto dvěma extrémům: přehnané šefování při udělování příkazů a prakticky žádné příkazování?... Moje řešení je odosobnit udělování příkazů, spojit všechny, jichž se to týká, ke zkoumání situace, objevit zákony situace a řídit se jimi... Jedna osoba by nikdy neměla dávat rozkazy druhé osobě, ale obě by se měly sjednotit v tom, že své příkazy dostávají od situace.“¹¹⁾

V pojetí Taylora a Follettové autorita nespočívá ani v osobě, ani v předpisech, ale jak to říká Follettová, v situaci. Rozpoznáváme tu model organizace jako tržiště, kde jsou to podmínky trhu, které určují, co se stane.

Sun Jat-sen (1866–1925) byl učenec z Číny, kterého můžeme zařadit do čtvrtého rohu našeho diagramu vzdálenosti moci a vyhýbání se nejistotě. Získal západní vzdělání na Havaji a v Hongkongu a stal se politickým revolucionářem. Protože Čína začala industrializaci mnohem později než západ, nemůžeme uvést žádného původního teoretika podnikové organizace, který by byl současníkem Fayola, Webera a Taylora. Suna ovšem zajímala organizace politická. Chtěl nahradit churavějící vládu mandžuských císařů moderním čínským státem. Nakonec se stal, na krátkou dobu a spíše podle jména, prvním prezidentem Čínské republiky. Sunův návrh čínské formy vlády je integrací západních a tradičních čínských prvků. Ze západu importoval *triádu moci*: exekutivu, legislativu a soudnictví. Na rozdíl od západu je však všechny tři podřídil pravomoci prezidenta. Přidal navíc dvě další odvětví, obě odvozená z čínské tradice a tak rozšířil trojici na pěťici: vyšetřování (určující přístup ke státní službě) a kontrolu, které měly hodnotit vládu.

Tato zvláštní směs dvou systémů je formálně základem současné struktury vlády na Tchaj-wanu, kde bylo Sunovo dědictví převzato prostřednictvím Kuomintangu. Zdůrazňuje autoritu prezidenta (velká vzdálenost moci): legislativní a soudní moc, které mají na západě zaručovat vládu zákona, jsou závislé na vládci a souběžně s nimi působí moc vyšetřovací a kontrolní, založené na vládě člověka (slabé vyhýbání se nejistotě). Je to model rodiny, ve kterém je vládce v postavení otce země a veškerá existující struktura je založena na osobních vztazích.

Paradoxně můžeme v té druhé Číně, která Kuomintang vypudila, v Čínské lidové republice, vysvětlit experiment s Kulturní revolucí v letech 1966–1976 jako pokus o zachování autority vládců (v daném případě předsedy Mao) a současné zavrnutí autority předpisů, které byly pocítovány jako zábrana modernizace myšlení. Kulturní revoluce je dnes všeobecně považována za katastrofu. To, co bylo vydáváno za modernizaci, mohlo být ve skutečnosti oživením staletých nevědomých obav.

Některá území s dědictvím čínské kultury, jako Singapur a Hongkong z pravého horního rohu diagramu vzdálenosti moci a vyhýbání se nejistotě, postupují samy v modernizaci velmi úspěšně. To již nelze vysvětlit pomocí jejich implicitních modelů organizace na obr. 7.1. V kapitole 6 jsme uvedli doklady, které nasvědčují, že to má co činit s převzetím konfuciánských hodnot, a ukazují, jak některé z nich mohly pomoci v modernizaci východoasijských zemí.¹²⁾

V předchozích odstavcích jsme se zabývali souvislostí mezi modely organizace v různých zemích a teoriemi otců – zakladatelů (a jedné matky) teorie organizace. Tyto modely lze nalézt i v teoriích novějších.

V USA let sedmdesátých a osmdesátých se stalo módou posuzovat organizace z hlediska „transakčních nákladů“. Ekonom Oliver Williamson (1975) postavil do protikladu „hierarchie“ a „trhy“¹³⁾ na základě pojetí, podle něhož lze společenský život analyzovat jako ekonomické transakce mezi jednotlivci. Tito jednotlivci pak vytvářejí hierarchické organizace, jestliže náklady na ekonomické transakce (jako je získávání informací, ověření, komu lze věřit apod.) jsou v hierarchii nižší, než kdyby se všechny transakce odehrávaly na neregulovaném trhu. Co je na této teorii zajímavé z hlediska kulturního, je to, že „trh“ je tu výchozím bodem či základním modelem a organizace se vysvětluje jako důsledek selhání trhu. Kultura, ve které vznikají takovéto teorie, bude pravděpodobně dávat přednost organizacím, které vnitřním uspořádáním připomínají spíše tržiště před organizacemi, které odpovídají více strukturovaným modelům, jako třeba pyramidám. Ideální zásadou řízení v organizaci s tržní filosofií je konkurence mezi jednotlivci.

Williamsonův kolega a krajan William Ouchi (1980) navrhl dvě alternativy k trhu: „byrokracie“ a „klany“. Připomínají to, co jsme výše v této kapitole označili jako „strojový“ a „rodinný“ model organizace.¹⁴⁾ Sloučíme-li Williamsonovy a Ouchiho myšlenky, získáme všechny čtyři organizační modely, které jsme popisovali. Tržiště ovšem zaujímá zvláštní postavení jako výchozí bod teorie, a to lze vysvětlit národností autorů.

V pracích německých a francouzských autorů, věnujících se teorii organizace, hrají trhy či tržiště jen velmi skromnou roli.¹⁵⁾ Německé knihy se většinou soustřeďují na formální systémy – na to, jak běží stroj. Ideálním principem řízení organizace je systém formálních předpisů, na které se každý může spolehnout. Francouzské knihy zpravidla zdůrazňují výkon moci a občas také obranu jednotlivce proti tomu, aby jej pyramida nerozdrtila.¹⁶⁾ Principem řízení je tu hierarchická autorita; je tu též systém předpisů, ale na rozdíl od německého případu je osobní autorita nadřazeného důležitější než předpisy.

V Číně, v době předsedy Mao a Kulturní revoluce, nebyl důležitý ani trh, ani předpisy, ani hierarchie. Principem, kterým měly být organizace řízeny, byla indoktrinace, a to vlastně bylo v souladu se staletými tradicemi národa, který užíval při výběru úředníků zkoušky, ověřující odpovídající stupeň indoktrinace. Politický vývoj po r. 1989 naznačuje, že tento princip je u čínských politických vůdců dosud oblíbený.

Modely organizací, které lidé mají ve svých myslích, se mění také *uvnitř* zemí. V každé zemi bude banka spíše fungovat jako pyramida, poštovní úřad jako stroj, reklamní agentura jako tržiště a orchestry jako (autokraticky vedené) rodiny. Takové rozdíly očekáváme, ale když překročíme hranice země, narážíme na rozdíly v organizačních modelech pro nás neočekávané. Více o tom v kapitole 9.

Kultura a organizační struktura: rozvíjíme Mintzberga

Henry Mintzberg z Kanady je v současnosti jedním z vůdčích autorit, píšících o organizačních strukturách, alespoň v anglicky mluvícím světě. Výsledkem jeho práce bylo shrnutí akademického pojetí oboru do srozumitelné a velmi praktické koncepce, užívající jen malého počtu pojmů.

Podle Mintzberga všechny dobré věci v organizacích existují v pěticích.¹⁷⁾ Organizace obecně zahrnují pět odlišných částí:

1. Operační jádro (lidé, kteří pracují).
2. Strategický vrchol (vrcholový management).
3. Střední linie (hierarchie mezi nimi).
4. Technostruktura (zaměstnanci poskytující myšlenky).
5. Podpůrní zaměstnanci (zaměstnanci poskytující služby).

Organizace všeobecně používají k řízení činností jeden či více z následujících pěti mechanismů:

1. Vzájemné přizpůsobení (lidí sdílením informací).
2. Přímý dohled (hierarchického nadřízeného).
3. Standardizace pracovního procesu (určení obsahu práce).
4. Standardizace výstupů (stanovení požadovaných výsledků).
5. Standardizace dovedností (určení požadovaného výcviku k výkonu práce).

Většina organizací vykazuje jednu z pěti typických konfigurací:

1. Prostá struktura. V tomto případě je nejdůležitější částí organizace její strategický vrchol a prostředkem koordinace je přímý dohled.
2. Strojová byrokracie. Hlavní součástí je technostruktura a koordinačním mechanismem standardizace pracovního procesu.
3. Profesionální byrokracie. Hlavní součástí je operační jádro a koordinaci zajišťuje standardizace dovedností.
4. Divizionální typ. Hlavní součástí je střední linie a koordinace je zajištěna standardizací výstupů.
5. Adhokracie. Hlavní součástí jsou podpůrní zaměstnanci (někdy společně s operačním jádrem) a koordinace se dosahuje pomocí vzájemného přizpůsobení.

Mintzberg uznává, že hodnoty hrají roli při volbě mechanismu koordinace. Například o formalizaci chování v rámci organizací (jako součástí standardizace pracovního procesu) napsal:

„Organizace formalizují chování, aby omezily jeho variabilitu a díky tomu je mohly předvídat a kontrolovat... aby mohly koordinovat činnosti... aby zajistily strojovou sourodost, jaká vede k účinné výrobě... aby zajistily slušnost vůči klientům... Organizace formalizují chování i z jiných důvodů, o jejichž hodnotě lze po-

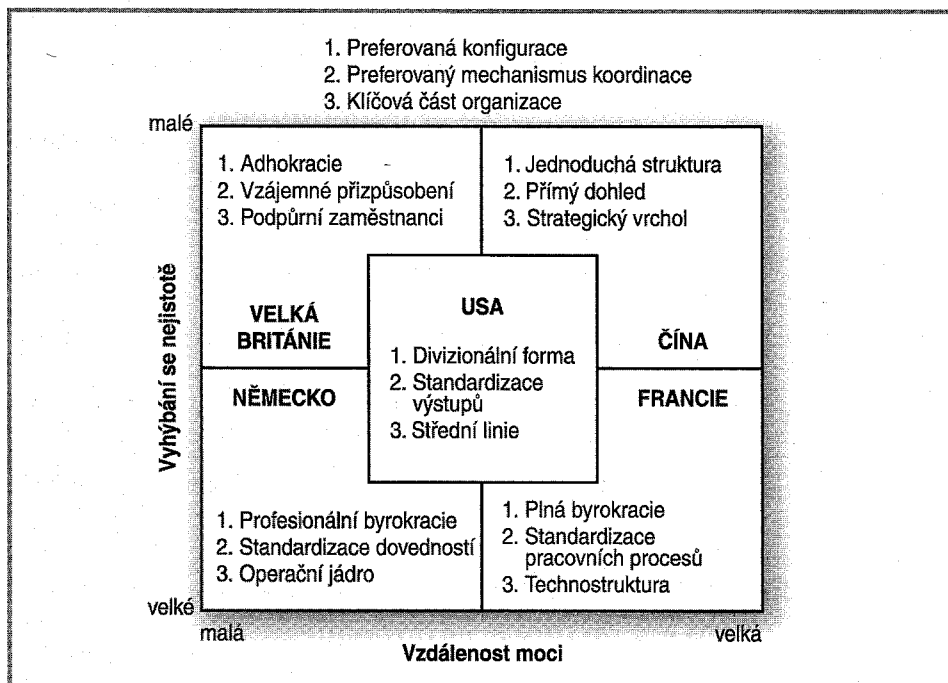
chybovat. Formalizace může, například, být výrazem arbitrární potřeby pořádku... Vysoce formalizované struktury jsou především úhledné; hřejí srdce lidí, kteří rádi vidí věci uspořádané...“.¹⁸⁾

Mintzbergova zmínka o ‚pochybné validitě‘ zřejmě odráží jeho vlastní hodnotovou preferenci. Výzkum u IBM přinesl poznatky o tom, do jaké míry hodnoty, týkající se žádoucnosti centralizace (jak se odráží ve vzdálenosti moci) a formalizace (jak se odráží ve vyhýbání se nejistotě), ovlivňují implicitní modely organizací v myslích lidí a jak se tyto modely liší od země k zemi. To naznačuje, že by mělo být možné spojit Mintzbergovu typologii organizačních konfigurací s profily národních kultur, založených na výzkumu u IBM. Spojení znamená, že když všechno ostatní bude shodné, lidé z určitého národa budou dávat přednost určité konfiguraci, protože je to jejich implicitní model a že jinak obdobné organizace v různých zemích budou odpovídat různým Mintzbergovým konfiguračním typům, protože vycházejí z odlišných kulturních preferencí.

Najít spojení mezi Mintzbergovými pěti konfiguracemi a kvadranty diagramu vzdálenosti moci a vyhýbání se nejistotě není nijak obtížné. Je předloženo na obr. 7.2.

Mintzberg užívá slovo „stroj“ v jiném smyslu než Stevens, a než to činíme my: Mintzbergova „strojová byrokracie“ zdůrazňuje úlohu technostruktury, tj. úlohu specialistů s vysokoškolským vzděláním, ale ne úlohu vysoce kvalifikovaných dělníků, kteří u něj patří k „operačnímu jádru“. Proto Mintzbergův „stroj“ neodpovídá „stroji“ u Stevense,

Obr. 7.2 Pět preferovaných organizačních konfigurací podle Henryho Mintzberga, promítnutých do matice vzdálenost moci – vyhýbání se nejistotě s uvedením zemí, typických pro jednotlivé konfigurace



ale jeho „pyramidě“. Abychom zabránili zmatení pojmů, přejmenovali jsme ji na obr. 7.2 na „plnou byrokracii“. Tento pojem byl pro velmi podobnou konfiguraci užíván i v Astonových studiích (viz výše v této kapitole).

Adhokracie odpovídá implicitnímu modelu organizace jako „venkovského tržiště“. „Profesionální byrokracie“ odpovídá modelu „dobře naolejovaného stroje“ a „plná (strojová) byrokracie“ modelu pyramidy. Jednoduchá struktura odpovídá modelu „rodiny“ a „divizionální typ“ zaujme na obou dimenzích kultury pozici ve středu, protože obsahuje prvky ze všech čtyř modelů. Typická země, nalézající se poblíž středu diagramu na obr. 6.2, je USA, kde byla divizionální forma organizace vyvinuta a používá velké významnosti.

Obr. 7.2 vysvětluje mnohé národní charakteristiky, známé z odborné i anekdotické literatury o organizacích; ty jsou nejlépe patrné v „preferovaném mechanismu koordinace“. *Vzájemné přizpůsobení* odpovídá modelu tržiště a důrazu na vyjednávání *ad hoc* v anglofonních zemích. *Standardizace dovedností* vysvětluje tradiční důraz na profesionální kvalifikaci dělníků v zemích, jako je Německo či Švýcarsko, a vysoký statut, který má v těchto zemích učňovské školství. *Standardizace pracovních procesů* vyhovuje francouzskému pojetí byrokracie.¹⁹⁾ *Přímý dohled* odpovídá tomu, co víme o čínských organizacích, včetně těch mimo vlastní Čínu, které zdůrazňují koordinaci prostřednictvím osobních zásahů vlastníka a jeho příbuzných. *Standardizace výstupů* je velmi preferovanou filosofií v USA, a to i v těch případech, kde je výstupy obtížné hodnotit.

Plánování, kontrola a účetnictví

Systémy plánování a kontroly (ve smyslu *controlling*, tedy vlastně ovládnutí) v organizacích jsou silně ovlivněny kulturou. Plánování a kontrola jsou spojeny. Plánování má snížit neurčitost a ovládnutí znamená uplatnění moci. Proto se v těchto záležitostech tyto procesy liší v závislosti na stupni vyhýbání se nejistotě a velikosti vzdálenosti moci v zemi. Plánovací a kontrolní systémy jsou považovány za racionální, ve skutečnosti jsou však zčásti rituální. Je extrémně obtížné stanovit, jak účinné tyto procesy opravdu jsou. Rituální prvek může objektivní hodnocení znemožnit: vždy zůstane věřící a nevěřící.

Proto je také obtížné určit, nakolik jsou systémy plánování a kontroly účinné v jiných kulturách. Vezměme jako příklad strategické plánování a řízení, prováděné vrcholovým managementem. V kapitole 5 jsme se zmínili o studii vrcholového managementu ve Francii, Německu a Velké Británii, kterou Francouz Jacques Horovitz publikoval v r. 1980. Podle kritérií stanovených americkými tvůrci systémů plánování a kontroly, byli britští manažeři ve strategickém plánování lepší než jejich protějšky ve Francii a Německu. Podle těchže kritérií se ti druzí více zaměřovali na detaily a krátkodobou zpětnou vazbu. Ale národní hospodářství Francie a Německa bylo přinejmenším stejně výkonné jako ekonomiky Velké Británie a USA. Henry Mintzberg vyjádřil silné pochybnosti o smyslu strategického plánování.²⁰⁾ Rituály jsou účinné pro ty, kdo v ně věří. Některé ze způsobů, jimiž vzdálenost moci a vyhýbání se nejistotě v národě ovlivňuje procesy plánování a kontroly v organizacích jsou:²¹⁾

- vyšší PDI podporuje politické spíše než strategické myšlení;
- vyšší PDI podporuje osobní plánování a kontrolu spíše než neosobní systémy. Čím výše v hierarchii se nalézáte, tím méně naleznete formálního plánování a kontroly;

- systémy kontroly při nižším PDI vkládají do podřízených více důvěry; v kulturách s vysokým PDI důvěra schází;
- vyšší UAI činí méně pravděpodobným, že bude praktikováno strategické plánování, protože by mohlo zpochybnit jistoty dneška;
- vyšší UAI zvyšuje potřebu péče o detail a krátkodobější zpětnou vazbu;
- vyšší UAI vede k přenechání plánování specialistům;
- vyšší UAI omezuje schopnost rozpoznat, které informace jsou relevantní.

Když se společnosti stanou nadnárodními, jejich systémy plánování a kontroly zůstávají silně ovlivněny jejich původní národní kulturou. Holandsští výzkumníci Anne-Wil Harzing a Arndt Sorge shromáždili informace o tom, jak nadnárodní korporace řídí výkon svých poboček. Rozhodující vliv měla vždy *domovská země* multinacionálu; nikdy jej neměla pobočka. To vysvětluje rozdíly v užívání jak neosobního řízení systémem, tak osobního řízení manažery z domovské země.²²⁾

Národní kultura se odráží i v roli, kterou v organizaci sehrávají účetní. Nejen manažeri a profesori vyučující management, ale také účetní jsou lidé; navíc hrají v kultuře své společnosti zvláštní roli.²³⁾

V kapitole 1 jsme uvedli, že kultura se projevuje prostřednictvím symbolů, hrdinů, rituálů a hodnot. O účetnictví se říká, že je jazykem obchodu. To znamená, že účetnictví spočívá v operacích se *symboly*, které mají význam jen pro iniciované. Na úrovni symbolů nacházíme také peníze. Peníze nemají ani vnitřní (inherentní) hodnotu, ani inherentní význam jiný, než jaký je jim přiřazen na základě konvence. Také pro různé lidi znamenají rozličné věci. Například znamenají něco jiného v kultuře účetních než v kultuře bankéřů. Význam peněz má národní složku: v kapitole 4 jsme našli spojení mezi důležitostí peněz a maskulinitou. Ve více maskulinních společnostech, jako jsou USA a Německo, účetní systémy více zdůrazňují dosažení čistě finančních cílů, než je tomu ve více femininních společnostech, jako ve Švédsku nebo Holandsku. Ve více individualistických zemích, jako v USA, je ve srovnání s více kolektivistickými společnostmi, jako je japonská či dokonce německá, důraz systému je spíše na krátkodobých výsledcích, protože v individualistickém prostředí mohou odpovědné osoby náhle změnit zaměření.

Není právě pravděpodobné, že by se účetní sami stali v organizaci *hrdiny*, ale mají důležitou úlohu v určování, kdo jiný v organizaci je hrdinou (a také v jeho posvěcení), protože oni určují, kdo jsou v organizaci ti dobří a kdo ti špatní. Jejich hlavním nástrojem, sloužícím k tomu to účelu je „odpovědnost“ (anglicky: „account“ – „účet“; „accountability“ – „odpovědnost“), tedy zajištění, že za výsledky někdo osobně odpovídá. Protože v maskulinních společnostech je přikládána větší důležitost měřitelným výsledkům a též nesporným morálním soudům, než je tomu ve společnostech femininních, účetní systémy v maskulinních společnostech mají tendenci vykazovat výsledky takovým způsobem, že dotyčný odpovědný manažer vychází buďto jako hrdina, nebo jako zločinec.

Z hlediska kultury porozumíme účetním systémům v organizacích nejlépe, budeme-li je považovat za *rituály*, jejichž účelem je redukovat nejistotu. Tak naplňují potřebu kultury po jistotě, jednoduchosti a pravdě ve světě, který je matoucí, a to bez ohledu na to, zda ona pravda má jakýkoli objektivní základ. Trevor Gambling z Velké Británie, profesor a dříve účetní, o tom napsal, že účetní informace jsou dodatečným zdůvodňováním

rozhodnutí, která byla původně učiněna z nelogických důvodů. Hlavní funkcí účetních informací je, podle Gambinga, udržet morálku tváří v tvář nejistotě. Účetní „umožňuje značně demoralizované moderní průmyslové společnosti, aby sama sebe snesla tím, že ji utvrzuje ve víře, že její představy a data lze považovat za pravdivé.“²⁴⁾

Tato skutečnost vysvětluje neexistenci souhlasu různých zemí s tím, co jsou správné účetní postupy. V USA jsou tyto postupy sebrány do příručky GAAP (Generally Accepted Accounting Principles – Obecně přijaté zásady účetnictví). To, že jsou obecně přijaty určitou populací, je přesně to, co činí rituál rituálem. Další zdůvodnění již není třeba. Jakmile jste se jednou sjednotili na rituálu, mnoho problémů se mění v problémy čistě odborné, například takové, jako jak provádět rituál co nejefektivněji. Fenomenologicky má účetní praxe mnoho společného s praxí náboženskou (která také slouží k vyhýbání se nejistotě). Britský žurnalista Graham Cleverley nazval účetní „kněžství“ obchodu.²⁵⁾ Někdy můžeme najít přímé spojení mezi náboženskými a účetními předpisy, jako v případě islámu, kde Korán zakazuje výpočet úroku.

Geertova doktorská disertace se v r. 1960 zabývala behaviorálními důsledky rozpočtování a jako nezamýšlený vedlejší výsledek přinesla doklady o rituální povaze rozpočtového účetnictví. Bylo to pozoruhodné zjištění, protože vytváření rozpočtu je pravděpodobně na činnosti nejvíce orientovanou součástí systému účetnictví. Tehdy Geert pracoval jako výrobní ředitel v holandské textilce a zarážela jej spousta paradoxů v chování, když byl zaveden systém rozpočtování, totiž pozorovatelné chování, které bylo v protikladu k tomu, co bylo systémem zamýšleno.

Hlavní závěry tohoto výzkumu byly postiženy v názvu disertace: *Hra rozpočtového řízení*.²⁶⁾ Práce byla založena na terénním výzkumu v pěti holandských podnicích. Netýkala se rituálů nebo kultury, ale poznatky v ní obsažené vedly ke zjištění, že má-li mít rozpočtové řízení pozitivní důsledky na dosahování výsledků, musí se hrát jako hra. Hry jsou v lidských společnostech velmi specifickou formou rituálů – jsou to činnosti prováděné jen pro ně samé. To, co vlastně zmíněný výzkum ukázal, bylo, že skutečně rituální užívání systému bylo nejdůležitější podmínkou pro výsledky, které jím byly dosahovány. Odborné aspekty použitého systému, tedy záležitosti, které byly a dodnes jsou nejdůležitější zkoumány v odborné literatuře, neměly na výsledky velký vliv. Byl to způsob, kterým byla hra hrána, co dalo systému smysl v myslích jeho aktérů a to určilo jeho účinek. To byla kulturní interpretace *avant la lettre*.

Jsou-li účetní systémy rituály sloužící k vyhýbání se nejistotě, můžeme očekávat, že skôr země ve vyhýbání se nejistotě výrazně ovlivní její účetní praxi: zejména, že společnosti se silným vyhýbáním se nejistotě budou mít přesnější předpisy o tom, jak řešit různé případy a že společnosti se slabším vyhýbáním se nejistotě ponechají organizacím či dokonce účetním více volnosti v rozhodování.

Za symboly, hrdiny a rituály v účetnictví jsou hodnoty. Čím méně je činnost určována odbornou nutností, tím více je ovládána hodnotami a tedy též rozdílly kultur. Účetnictví je oblast, ve které jsou odborné příkazy slabé – historicky založené konvence jsou v ní důležitější než zákony přírody. Je pak jen logické, že účetní systémy a způsoby jejich užívání se mění od kultury ke kultuře.

V zemích s velkou vzdáleností moci budou účetní systémy často užívány k ospravedlnění rozhodnutí držitelů vrcholové moci. Jsou totiž vnímány jako nástroje držitelů moci, sloužící k předvedení požadovaného obrazu, a čísla budou upravena tak, aby se to-

muto záměru vyhovělo. Účetní skandály v USA v r. 2002 (z nichž ten v korporaci Enron byl tím nejneslavnějším) do tohoto obrazu zapadají a posunují společnost USA k vyšší vzdálenosti moci, jak to bylo naznačeno na konci kapitoly 2.

Vzdálenost moci také ovlivňuje stupeň, v němž jsou lidé na nižších úrovních organizací vyzýváni k participaci na určování účetních standardů. Když se tři velké státem vlastněné podniky v Thajsku pokoušely zavést participativní systém oceňování, setkalo se to se silným odporem, neboť redistribuce moci je v rozporu s thajskými hodnotami.²⁷⁾

V zemích se silným vyhýbáním se nejistotě nebudou účetní systémy jen podrobnější, jak jsme zmínili výše, ale budou také ve značném rozsahu podloženy rozpracovanou teorií, předstírající, že jsou konsistentně odvozeny z obecných ekonomických zákonů. V zemích se slabým vyhýbáním se nejistotě budou účetní systémy více pragmatické, *ad hoc* a folkloristické. Ve Spojených státech, které skórují dosti nízko na této dimenzi, převážily tendence přijmout účetní tradice tak, jak jsou, nad tendencemi opřít je o obecné postuláty. V Německu, které skóruje vysoko ve vyhýbání se nejistotě, se předpokládá, že výroční zpráva pro akcionáře bude užívat tytéž postupy hodnocení majetku společnosti, jaké se užívá pro daňové účely. Naproti tomu v Holandsku, Velké Británii a USA jsou daňová příznání zcela odlišná od zpráv pro akcionáře.

V individualistických kulturách budou informace z účetního systému brány vážněji a budou považovány za méně postradatelné, než tomu je v kolektivistických kulturách. Kolektivistické kultury, které jsou podle Edwarda Halla vysoce „závislé na kontextu“, užívají řadu dalších a často subtilnějších klíčů, podle nichž posuzují zdraví organizací a výkon lidí, a tak se méně spoléhají na explicitní informace, vytvořené účetními. V takových společnostech bude mít také profese účetního nižší statut. Práce účetního je rituál, který nemá praktické důsledky pro rozhodování.

Multinacionální organizace musí, jakmile překročí hranice země svého původu, z důvodů konsolidace zavést universální předpisy o účetnictví. Jestliže i v tak těsně vnitřně propojené organizaci se zaměstnanci v různých zemích hlásí k odlišným osobním hodnotám, je pravděpodobné, že interpretace těchto předpisů bude v pobočkách multinacionálních organizací často dosti odlišná od toho, co si představuje vrchní ředitelství.

Rozdíly v hodnotových systémech povolání ovlivňují komunikaci mezi účetními a dalšími zaměstnanci. Američtí studenti, jejichž hlavní diplomový obor byl účetnictví, přiřazovali vyšší hodnotu „osobní čistotě“ a „odpovědnosti“ a nižší hodnotu „představitosti“ než jiní studenti, což naznačuje, že tu dochází k jisté autoselekci na základě osobních preferencí ve vyhýbání se nejistotě.²⁸⁾ Na holandském a mezinárodním vzorku Geert zjistil, že účetní zdůrazňují formu informace tam, kde lidé ve výkonných funkcích zdůrazňují její obsah.²⁹⁾

Účetní jsou též lidé, kteří určují „hodnotu“ aktiv organizace. Způsoby hodnocení aktiv odrážejí skryté neracionální hodnotové systémy, jako například skutečnost, že stroje jsou považovány za aktiva, zatímco lidé ne. Hardware je méně nejistý než software.

Korporační vládnutí a obchodní cíle

Tradičně se způsoby „korporačního vládnutí“, tedy vlastnictví a řízení organizací, liší výrazně od země k zemi. Výzkum ve 12 evropských zemích publikovaný v r. 1997³⁰⁾ ukázal, že zatímco v Británii mělo 100 největších společností rozptýlené akcionáře

(nikdo z nich nevlastnil více než 20 procent akcií), neměla v Itálii a Rakousku tento typ vlastnictví žádná společnost. Procento rozptýleného vlastnictví v zemi významně korelovalo s IDV.³¹⁾

Kapitalismus je historicky spojen s individualismem. Velká Británie zdělila myšlenku Skota Adama Smitha o trhu jako neviditelné ruce. V individualistickém vzorci hodnot je vztah mezi jedincem a organizací *založený na kalkulaci*, a to jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. Lze říci, že je založen na osvětleném sebezájmu. Ve více kolektivistických společnostech je spojení mezi jedinci a jejich organizacemi tradičně založeno v *morálce* (viz kapitola 3). Přístup ve stylu *hire-and-fire* (najmí a propustí) či dokonce *buy-and-sell* (kup a prodej) je považován za nemorální a neslušný. Někdy dokonce bývá propuštění zaměstnance zákonem zakázáno. I když není, prodej společnosti a propuštění zaměstnanců je stále nákladné ve smyslu ztráty pověsti a dobré vůle vládních či správních orgánů.

Rozdíly ve vzdálenosti moci rovněž ovlivňují korporální vládnutí. U těchto 12 evropských zemí, zmíněných výše, korelovalo dominantní vlastnictví 100 největších společností (jedna osoba nebo rodina nebo společnost vlastníci mezi 20 a 50 procenty) pozitivně se vzdáleností moci.³²⁾ Ve Francii s vysokým PDI byly bankovníctví, rozvoj velkých společností a zahraniční obchod historicky významně řízeny a kontrolovány státem podle principů ‚merkantilismu‘; další dosti velké společnosti jsou vlastněny rodinami.

V severských zemích Dánsku, Finsku, Norsku a Švédsku, ale také v Rakousku, je 10 nebo více ze 100 největších společností vlastněno družstvem; v Británii a Itálii prakticky žádná nejsou. Podíl korporací vlastněných družstvy záporně koreloval s maskulinitou.³³⁾ Družstva jsou pro femininní společnosti přitažlivá, protože naplňují potřebu spolupráce.

Ruský ekonom Radislav Semenov porovnal v r. 2000 systémy korporálního vládnutí v 17 západních zemích³⁴⁾ a ukázal, že kulturní skóry vysvětlují rozdíly mezi nimi lépe než jakýkoli ekonomický ukazatel, který byl v odborné literatuře navržen. Na základě kombinace vzdálenosti moci, maskulinity a vyhýbání se nejistotě byl schopen rozřadit země podle uplatňované kontroly bank, trhu a dalších kontrolních mechanismů a též podle koncentrace vlastnictví, záměrů politiků, ředitelů, zaměstnanců a investorů, vytváření a realizace hospodářské politiky a vztahů s odbory. V dalším rozboru analyzoval vlastnictví firem celosvětově ve 44 zemích a našel významný vztah pouze s vyhýbáním se nejistotě. Jeho výzkumy dokládají význam kultury při vývozu návodů a řešení z jedné země do druhé, jak k tomu často docházelo ve východní Evropě po r. 1990.

Korporální vládnutí se také týká finančních cílů korporace. Bylo by naivní předpokládat, že jsou na kultuře nezávislé. V rozhovorech holandského výzkumníka Jeroena Weimera s holandskými, německými a americkými vyššími manažery, Holanďané hovořili o hodnotě majetku, Němci o nezávislosti na bankách a Američané o hodnotě akcionářů.³⁵⁾ To odráží institucionální rozdíly mezi zeměmi (silná role bank v Německu), ale také převládající ideologie (akcionář jako kulturní hrdina v USA).

Osobní cíle vrcholových manažerů v obchodních společnostech nejsou jen finanční, ale jak zjistit, jaké skutečně jsou? Zeptat se jich samotných by nezbytně vyvolalo povídání o přáních a touhách nebo osobní reklamu. Geert se pokusil tento problém vyřešit tím, že požádal mladé manažery a specialisty, kteří navštěvovali večerní kurzy MBA, aby

vychodnotili cíle, kterých dosahují úspěšní vrcholoví manažeři v jejich zemi. Večerní studenti MBA, kteří přes den pracují ve firmách, jsou pravděpodobně nejlépe informovanými znalci v této věci. Za pomoci mezinárodní sítě kolegů pak Geert a jeho tři spoluautoři získali údaje od 1800 večerních studentů z 21 místních univerzit v 15 zemích. K tomu použili seznam 15 cílů, přicházejících v úvahu. V celkovém pořadí cílů přes všechny země se na prvních místech objevily růst, kontinuita a zisky. Ostatně, všechno to byly obchodní společnosti. Ale při srovnání pořadí cílů z jednotlivých zemí se ukázalo, že studenti přisuzovali obchodním vůdcům svých zemí odlišné priority. Na tomto základě bylo možné země rozdělit do sedmi shluků. Relativní pořadí cílů v těchto shlucích je uvedeno v tabulce 7.1. Z něj lze odvodit sedm odlišných ‚archetypálních‘ obchodních rolí.

Americký typ (na kterém se shodovaly údaje z pěti univerzit z různých částí země) nejvíce zdůrazňoval růst, rychlé zisky, osobní bohatství a moc, být v souladu se zákonem (v USA je největší hustota právníků na světě) a respektování morálních norem (což odráží zájem o volbu mezi dobrem a zlem). Všechny ostatní země se od tohoto typu odlišují, a to v řadě aspektů. Například v Holandsku a Německu se objevuje ‚odpovědnost vůči zaměstnancům‘ a totéž se objevuje i v Británii a na Novém Zélandu, zemích, kde měly vždy významnou úlohu organizované odbory. ‚Zájem o rodinu‘ se objevil ve shlucích 2 a 3, kde najdeme převážně latinské země a Indii a kde je dosud obchod často rodinnou záležitostí. ‚Zisky za 10 let ode dneška‘ byly nejvýraznější v Hongkongu a u obyvatel Havaje asijského původu.

Některé z vybraných cílů bezprostředně korelovaly s kulturními indexy zemí. Zvláště se zde uplatňovala vzdálenost moci, protože se vztahovala k významu připisovanému ‚moci‘, v souvislosti se ‚ctí, tvářím, reputací‘ a také s ‚rodinnými zájmy‘ a ‚nedůležitostí toho, zůstat v souladu se zákony‘. Dlouhodobá orientace se projevovala v důležitosti ‚zisků za deset let ode dneška‘ oproti ‚zisku v tomto roce‘.

Někteří lidé předpokládají, že globalizace a rozpínání se firem přes hranice zemí rozdělily uvedené v tabulce 7.1 setře a že obchodní vůdci budou odpovídat americkému archetypu vrcholového manažera. Skutečnost, že tyto archetypy vycházejí ze staletých kořenů národních kultur, nedává takovému předpokladu příliš velkou šanci. Spíše můžeme očekávat konflikty mezi cíli obchodních vůdců z různých zemí a mezi manažery působícími v cizině a jejich místními podřízenými.

Odlišnosti v národních obchodních cílech omezují možnosti vývozu ‚teorie činitele‘ (*agency theory*). Činitelem je míněn jedinec, jemuž šéf delegoval právo rozhodovat, a od osmdesátých let minulého století se toto označení používá při delegování pravomocí vlastníkem na manažery. Různé teorie činitele jsou založeny na tichých předpokladech o společenském řádu, smluvních vztazích a motivaci. Takové předpoklady jsou však uzavřeny v národních hranicích.

Teorie a praxe motivace

Motivace je stav mysli jedince, o kterém se předpokládá, že vysvětluje jeho, resp. její, chování. Kultura jakožto kolektivní programování mysli tak nutně sehrává v motivaci významnou roli. Kultura ovlivňuje naše chování, ale také to, jak sami naše chování vysvětlujeme. Tak např. Američanka může vysvětlit mimořádné úsilí, které do své práce vložila, penězi, které za ni dostane. Zatímco Francouzka totéž vysvětlí svou ctí, Číňan závazky ke druhým a Dán kolegiálnítou.

Tabulka 7.1 Šest relativně nejdůležitějších zjevných cílů úspěšných vůdčích průmyslníků v sedmi (pod)shlukcích zemí

Shluk 1a (USA)	Shluk 1b (V. Británie, N. Zéland)
„Exekutivní manažer“	„Manažer“
Růst podniku	Letošní zisk
Letošní zisk	Nedostat se do sporu se zákonem
Osobní bohatství	Odpovědnost vůči zaměstnancům
Moc	Trvání podniku
Nedostat se do sporu se zákonem	Vlastenectví, pýcha na národ
Respektování etických norem	Respektování etických norem
Shluk 2 (Indie, Jamajka, Bahamy)	
„Rodinný manažer“	
Trvání podniku	
Rodinné zájmy	
Osobní bohatství	
Zisky za 10 let ode dneška	
Letošní zisk	
Shluk 3 (Latinskoamerické země, Austrálie, Maďarsko)	
„Rodinný podnikatel“	
Rodinné zájmy	
Osobní bohatství	
Moc	
Letošní zisk	
Hra a duch hráče	
Růst podniku	
Shluk 4a (Hongkong, Asijci na Havaji)	Shluk 4b (Holandsko, Německo)
„Podnikatel“	„Zakladatel“
Zisky za 10 let ode dneška	Odpovědnost vůči zaměstnancům
Vytvořit něco nového	Odpovědnost vůči společnosti
Hra a duch hráče	Vytvořit něco nového
Růst podniku	Hra a duch hráče
Čest, tvář, repudence	Trvání podniku
Osobní bohatství	Čest, tvář, repudence
Shluk 5 (Čína)	
„Mandarín“	
Respektování etických norem	
Vlastenectví, pýcha na národ	
Čest, tvář, repudence	
Moc	
Odpovědnost vůči společnosti	
Zisky za 10 let ode dneška	

Odlišné předpoklady o motivaci vedou k odlišným teoriím motivace. Otcem – zakladatelem teorie motivace byl Rakušan Sigmund Freud, na něhož jsme v předchozích kapitolách již několikrát narazili, zřídka kdy však bývá citován v souvislosti s managementem.³⁷⁾ Klasičtí teoretici motivace v souvislosti s managementem jsou Američané. V kapitole 3 jsme se zabývali Maslowovou hierarchií lidských potřeb a také v kapitole 5 McClellandovou teorií výkonové motivace. Třetí známá americká teorie pracovní motivace je přínosem Fredericka Herzberga, spočívajícím v rozlišení „motivace“ a „hygieny“.

Herzberg a jeho dva spolupracovníci publikovali v r. 1959 dnes již klasickou studii,³⁸⁾ ve které dokládali, že pracovní situace obsahuje jednak prvky s pozitivním motivačním potenciálem (skutečné motivátory) a také prvky s potenciálem negativním (hygienické faktory). Motivátory jsou práce sama, výkon, uznání, odpovědnost a povýšení. Tyto prvky jsou zhusta označovány jako vlastní součást práce samotné. Hygienické faktory, které musí být přítomny, aby nedošlo k demotivaci, ale které samy o sobě nemotivují, jsou podniková politika a správa, kontrola, plat a pracovní podmínky, tedy faktory vzhledem k vlastní práci vnější. Herzberg předpokládal, že toto rozlišení je univerzální charakteristikou lidské motivace. To, co podle něj způsobuje, že lidé jednají, je *obsah práce*, nikoli její kontext.

Herzbergovy závěry připomínají citát z díla jeho krajanky Mary Parker-Follettové, uvedený výše v této kapitole, kde zdůvodňovala, že lidé mají hledat zákon situace: „Přijímat příkazy od situace“. Kulturně oba odpovídají prostředí, ve kterém je vzdálenost moci malá a vyhýbání se nejistotě slabé: není tu ani závislost na mocných nadřízených, ani potřeba předpisů, o nichž se předpokládá, že jsou užitečné nebo nutné k tomu, aby lidé jednali. Tato teorie se hodí pro kultury z levého horního rohu obr. 7.1.

V zemích z levého dolního rohu naší matice nemůžeme, v rozporu s Herzbergovou teorií, považovat předpisy, jakožto část toho, co Herzberg označuje jako „podnikovou politiku a správu“, za pouhé hygienické faktory. Jsou prosazovány superegem (viz kapitola 5 nebo, v běžném jazyce, smyslem pro povinnost), a tak mohou být v těchto zemích skutečnými motivátory.

Podobně ve dvou kvadrantech na pravé straně naší matice nemůže být za hygienický faktor považována „kontrola“. V těchto zemích s velkou vzdáleností moci je závislost na lidech s větší mocí základní potřebou, která může plnohodnotně motivovat. V dolním pravém kvadrantu, v němž se nachází většina latinských zemí, motivátor může být označen jako *šéf*, ve smyslu formálně určeného přímého nadřízeného. V obchodní škole INSEAD ve Fointainebleau (kde prováděl svoji analýzu Stevens, jak jsme se o tom zmínili výše v této kapitole) bylo známo, že diskusní skupiny bez určeného vůdce a složené zcela z Francouzů, často ztrácely čas vnitřním bojem o vedení na úkor produktivity, a to nejen na rozdíl od skupin britských a německých studentů, ale také na rozdíl od mezinárodně smíšených skupin.

V pravém horním rohu, kde nalézáme africké a asijské země, by měl být motivátor označen spíše jako *pán*. Liší se od šéfa v tom, že jeho moc spočívá v tradici a charismatu více než na formálním postavení.

Tak jako tak, tato část měla ukázat, že Herzbergova teorie, stejně jako další americké teorie motivace diskutované v předchozích kapitolách, platí v tom kulturním prostředí (nebo jeho části?), ve kterém autor vyrostl a prováděl výzkum.

Další klasickou teorií motivace je rozlišení Douglase McGregora mezi ‚teorií X‘ a ‚teorií Y‘. McGregorova práce obsahuje silnou příměs humanistického misionářství, typickou pro padesátá léta minulého století, kdy vznikala. Teorie X zdůrazňuje, že běžný člověk má k práci vrozenou nechuť, a bude-li moci, vyhne se jí. Proto musejí být lidé k práci přinuceni trestem a dohledem, aby přispěli k dosažení cílů organizace. Teorie Y zdůrazňuje, že výdej tělesného a duševního úsilí při práci je stejný, jako při hře nebo zábavě a že za vhodných okolností lidé nejen přijmou, ale dokonce budou hledat odpovědnost a vydávat úsilí zaměřené na dosažení organizačních cílů. McGregor zjevně obhajoval teorii Y.

V r. 1980 byl Geert pozván, aby promluvil na semináři v Djakartě v Indonésii o rozvoji lidských zdrojů. Někdo navrhl, že by mohl hovořit o tom, jak by bylo možné přškolit indonéské manažery, aby místo teorie X začali používat teorii Y. To jej přivedlo k úvaze o tom, na jakých nevyslovených kulturních předpokladech jsou obě teorie založeny. Dospěl k těmto:

1. Práce je pro lidi dobrá. Bůh rozhodl, že lidé mají pracovat.
2. Schopnosti lidí by se měly v nejvyšší míře využít. Je to Boží vůle, aby lidé svoje schopnosti plně uplatnili.
3. Existují organizační cíle a existují odděleně od lidí.
4. Lidé v organizacích jednají jako jedinci nsvázaní vztahy s druhými.

Tyto předpoklady odrážejí hodnoty individualistické maskulinní společnosti, jako je ta v USA, ve které McGregor vyrostl. Žádná z těchto hodnot se neuplatňuje v Indonésii nebo v jiných kulturách jihovýchodní Asie. Hodnotové předpoklady by v jihovýchodní Asii byly spíše následující:

1. Práce je nutná, ale není sama o sobě cílem.
2. Lidé si musejí najít své pravé místo v míru a souladu se svým okolím.
3. Absolutní cíle jsou jen u Boha. Ve světě zastupují Boha osoby v pozici moci, proto je nutné je poslouchat a sledovat cíle, které určí.
4. Lidé jednají jako členové rodiny a/nebo skupiny. Ti, kdo tak nečiní, budou společností odvrženi.

Pro tyto odlišné kulturou určené hodnotové předpoklady je v jihovýchodní Asii McGregorovo rozlišení teorií X a Y irrelevantní. Rozlišení více odpovídající jihovýchodním asijským kulturám by proti sobě nestavělo vzájemně se vylučující alternativy, protože ty by narušily normu souladu. Ideální model by byl nejspíše vytvořen z protikladů, které se doplňují a které lze harmonicky spojit. Nazvěme je teorie T a T+, kde T znamená Tradice.

Teorie T by zněla:

1. V tomto světě existuje pořadí nerovnosti, v němž každý má své správné místo. Toto pořadí chrání ty vysoko i nízko postavené, a tak si to přeje Bůh.
2. Děti se musí naučit plnit své povinnosti na místě, určeném jim jejich původem. Své postavení mohou zlepšit, budou-li se učit u dobrého učitele, pracovat pro dobrého ochránce a tím, že vstoupí do manželství s dobrou partnerkou (dobrým partnerem).
3. Tradice je zdrojem moudrosti. Proto běžný člověk má vrozenou nechuť ke změně a udělá dobře, vyhne-li se jí, jestliže může.

Aniž by se stavěla proti teorii T, bude T+ vyhlášovat:

1. Přestože v tradicích je moudrost, prožití změny v životě je přirozené, stejně jako jsou práce, hra nebo zábava.
2. Prosazení změny patří k náležitostem vůdců, kteří ji provádějí, stejně jako její dobré následky i zlé následky zanedbání změny.
3. Schopnost vést lidi do nových situací mají téměř všichni vůdci mezi lidmi.
4. Schopnosti učit se jsou v průměrné rodině víc než dostatečné pro modernizaci.

Tak může být jihovýchodně asijský ekvivalent rozvoje lidských zdrojů založen na něčem jako teorie T a T+, místo na nepotřebném importu jako je rozlišení teorií X a Y.³⁹⁾

Národní rozdíly v motivačních vzorcích se odrážejí v odlišných formách odměňování. Mzdy a další podmínky jsou stanoveny na základě srovnání s jinými v tomtéž národním trhu práce. Výzkum srovnávající 24 zemí našel významné korelace mezi praxí odměňování a našimi kulturními indexy:⁴⁰⁾

- Zaměstnavatelé v zemích s malou vzdáleností moci častěji poskytují svým manažerům, specialistům a technikům péči o děti na pracovišti a možnost získat akcie pro nemanazery.
- Zaměstnavatelé v individualistických zemích častěji platí podle individuálního výkonu a poskytují možnost získání akcií manažerům.
- Zaměstnavatelé v maskulinních zemích častěji platí provize zaměstnancům v nemanagerských pozicích; ve femininních zemích častěji poskytují flexibilní požitky a péči o děti na pracovišti a mateřské dovolené řadovým zaměstnancům.
- Zaměstnavatelé v zemích s vyšším vyhýbáním se nejistotě častěji platí podle seniority a podle schopností a méně často za výkon.

Vůdcovství, rozhodování a zmocnění

Jednu z nejstarších teorií vůdcovství ve světové literatuře lze najít ve spise Niccola Machiavelliho (1469–1527).⁴¹⁾ Byl to původně státník a jeho kniha popisuje nejučinnější techniky manipulace a udržování se u moci, včetně používání takových věcí, jako je klam, podplácení a vražda. To mu dalo špatnou pověst v pozdějších stoletích, ale on ve skutečnosti jen popsal to, co bylo v jeho době běžné, a dnes bychom o něm možná řekli, že byl sociolog. Machiavelli psal v Itálii oněch časů a to, co popsal, zřejmě odpovídá velké vzdálenosti moci a maskulinitě. Vzdálenost moci v Itálii nalezená ve výzkumech IBM byla středně vysoká a v šestnáctém století mohla být výrazně vyšší. A v těchžže měřících Itálie skórovala jako silně maskulinní.

Jak jsme uvedli v kapitole 2, nelze vůdcovství oddělit od podřízenosti v zemi. Vertikální vztahy v organizacích odrážejí společné hodnoty nadřizovaných i podřizovaných. To, čemu se v souvislosti s vůdcovstvím věří, odráží dominantní kulturu země. Když se ptáte lidí, jaké kvality má dobrý vůdce, žádáte je o popis jejich vlastní kultury. Vůdce je kulturní hrdina a je vzorem pro chování ostatních (viz obr. 1.2).

Autoři z individualistických zemí mají tendenci chápat vůdcovství jako nezávislou charakteristiku, kterou člověk může získat nezávisle na okolí. V literatuře o managementu z individualistických maskulinních kultur, jako v Austrálii, Británii a USA, jsou oblíbeny romantické popisy maskulinních vůdců. Popisují to, co by čtenáři rádi sami

byli a v co věří. Ale co se skutečně děje, záleží na vůdcích, na těch, kdo je následují, a také, a velice mnoho, na situaci.

Femininní kultury věří v umírněné vůdce. Prestižní americká poradenská firma byla jednou požádána, aby analyzovala rozhodování ve vůdčí holandské korporaci. Ve své zprávě pak kritizovala styl rozhodování v této společnosti jako, kromě jiného, ‚intuitivní‘ a ‚založený na konsensu‘.⁴²⁾ Hlubkové porovnání organizací v Holandsku, Francii a USA, které provedl d'Iribarne (viz kapitola 2), ukázalo, že princip konsensu je základem úspěchu holandské organizace. Holandský konsensuální model ‚polderu‘ je považován za vazební kámen ekonomiky země. Vnucení cizího modelu vůdcovství (který byl považován za univerzální) v takových situacích znamená zničení kulturního kapitálu.

Dánský výzkumník Jette Schramm-Nielsen interviewoval dánské manažery, kteří pracovali ve francouzských výrobních organizacích. Požádal je, aby popsali postupy, jimiž Dánové a Francouzi dospívají k rozhodnutí. Jejich odpovědi především odkryly obrovskou propast v UAI obou zemí.

Dán řekl:

„Francouzi si leckdy myslí, že Dánové nejsou dosti důkladní, a Dánové si myslí, že Francouzi jsou příliš složití. U svého psacího stolu Francouz nejspíše pracuje na případu. Nezdá se, že by byl v souladu se svým okolím, ani se sebou samým. To má za následek, že když případ rozebral a dospěl k řešení, radši si to všechno projde znovu ještě jednou.“

Jeden Francouz řekl:

„Francouzi jsou racionální, ano, ale to tvrzení je třeba odstupňovat. Jsou racionální ve svém myšlení, ale mnohem více subjektivní ve svých činech a reakcích.“

Jiný Francouz:

„Dánové jsou pragmatičtější... Racionalita Dánů je modulována jejich činy a jejich znalostí praktické stránky věci.“⁴³⁾

Dva američtí výzkumníci, Ellen Jackofsky a John Slocum, zpracovali popisy vedoucích představitelů (CEO) firem v novinářských článcích o managementu v pěti zemích. Francouzští CEO byli popisováni jako uplatňující autokratické postupy (vysoké PDI); němečtí jako zdůrazňující odbornou přípravu a odpovědnost jejich manažerů vůči zaměstnancům (nízké PDI, vysoké UAI); Japonci zase jako trpěliví, nechávající organizaci, aby se řídila sama, a mířící k dlouhodobému zvýšení podílu na trhu (vysoké LTO); Švédové byli popisováni jako akceptující rizika podnikání a současně pečující o kvalitu života při práci svých lidí (nízké UAI, nízké MAS) a jediný tchaj-wanský CEO v souboru jako zdůrazňující tvrdou práci a rodinu (vysoké LTO, nízké IDV).⁴⁴⁾

Ingrid Tollgert-Anderssonová ze Švédska porovnala více než 1400 inzerátů nabízejících práci vyšším podnikovým úředníkům z osmi evropských zemí. Zjišťovala, zda inzeráty zmiňují osobní a sociální schopnosti, jako schopnost spolupracovat. Bylo tomu tak v osmdesáti a více procentech inzerátů ze Švédska, Dánska a Norska, ale jen v padesáti procentech inzerátů v Itálii a Španělsku. Většinu tohoto rozdílu vysvětluje slabé vyhýbání nejistotě. Schopnost spolupracovat je měkké kritérium, které je v zemích se slabým vyhýbáním nejistotě považováno za více platné. Zbývající rozdíl vysvětluje

téměř zcela femininita severovýchodních zemí: spolupráce je ve femininních zemích mnohem důležitější hodnotou než v maskulinních kulturách.⁴⁵⁾

Výzkumy spokojenosti a výkonnosti podřízených při vedení různými typy nadřízených také vykazaly vliv národní kultury. Francouzští technici v IBM byli nejspokojenější, když vnímali svého šéfa jako přesvědčivého nebo paternalistického, na rozdíl od svých britských a německých kolegů, kteří měli radši konzultativní nebo demokratické vedoucí. Dělníci z Peru měli rádi osobní dohled, narozdíl od podobných dělníků z USA. Indičtí asistenti byli nejspokojenější a také podávali nejvyšší výkon, když pracovali s předáky, kteří se chovali jako starší bratři. Co představuje vhodné vůdcovství za jedné okolností, nemusí být vhodné u jinak programované skupiny podřízených.⁴⁶⁾

Nejen chování vůdců, ale také teorie vůdcovství, které nezohledňují kolektivní očekávání podřízených, jsou v principu dysfunkční. Harry Triandis popsal, jak byl dysfunkční americký styl vedení v Řecku a řecký v USA.⁴⁷⁾ Když se cizí teorie vyučují v jiné zemi, jsou často hlášány, ale ne uplatňovány. Moudří místní manažeři potichu upraví cizí myšlenky tak, aby odpovídaly hodnotám jejich podřízených. Zemí, v níž se to často stávalo, bylo Japonsko.⁴⁸⁾ Méně moudří manažeři cizí přístup jednou zkusí, zjistí, že nefunguje, a vrátí se k původní praxi.

Existence a fungování *grievance channels* (tedy něco jako *linky pro stížnosti*), které mohou podřízení využít ke sdělení svých výhrad vůči těm nahoře, je zřejmě velmi silně ovlivněno kulturou. V zemích s velkou vzdáleností moci je linky pro stížnosti velmi obtížné zavést. Jednak se podřízení mohou (z dobrých důvodů) obávat odplaty, jednak tu bude mnohem více nerealistických a přehnaných stížností a linky mohou být použity k osobní pomstě na nadřízeném, kterého jinak nelze postihnout. I vyhýbání se nejistotě tu hraje roli: když se dovolí připomínky, povoluje se nepředvídatelné.

Termín ‚zmocnění‘ přišel do módy v devadesátých letech minulého století. Může odkazovat k jakékoli formální či neformální podobě sdílení pravomocí a vlivu v rozhodování mezi vedoucími a podřízenými. Dříve se tomu říkalo participativní management nebo také podíl pracujících na řízení, konzultativní řízení, *Mitbestimmung*, průmyslová demokracie, sebeřízení dělníků, dílenské konzultace a kodeterminace. Jeho fungování záleží na hodnotových systémech příslušníků organizace, a to podřízených přinejmenším stejně jako u nadřízených. První kulturní dimenze, která zde vstupuje do hry, je opět vzdálenost moci. Rozprostření vlivu je v kulturách s nízkým PDI mnohem snadnější než tam, kde je PDI vysoké.⁴⁹⁾ Ovšem v případě ideologií tomu může být opačně. Ve výzkumu v IBM bylo tvrzení ‚Zaměstnanci firmy by se měli ve větší míře podílet na rozhodování managementu‘ silněji podporováno v zemích s vysokým než s nízkým PDI. Ideologie si dovede realitu upravit.

Klasické americké modely z poloviny dvacátého století jako teorie Y Douglase McGregora (viz výše), systém 4 Rensise Lkerta a manažerská mřížka Roberta Blaka a Jane Moutonové⁵⁰⁾ odpovídají malé, ale ne velmi malé vzdálenosti moci (ve výzkumu IBM se USA v PDI umístily šestnácté odspodu z 53). Všechny tyto teorie obhajovaly ‚participativní management‘ ve smyslu podílu podřízených na rozhodování nadřízených, ale z *iniciativy nadřízených*. V zemích s ještě nižší hodnotou PDI, jako jsou Švédsko, Norsko, Německo a Izrael, vznikly modely řízení, předpokládající, že iniciativy by se měli ujmout podřízení. V USA je něco takového vnímáno jako narušení ‚výsad managementu‘, ale v zemích s nízkým PDI lidé takto nemyslí. Uvádí se případ, kdy Skandináv-

ci řekli americkému přednášejícímu: „Vy jste proti participaci ze stejného důvodu, proč jej doporučujete – nikdo neví, kde to skončí. My si ale myslíme, že tak je to správně.“⁵¹⁾ Na druhé straně lze sotva předpokládat, že se americké teorie participativního managementu uplatní v zemích s výrazně větší vzdáleností moci. Harry Triandis zmiňuje rozpaky řeckého podřízeného, když se ho jeho americký šéf ptal na to, jak dlouho mu bude práce trvat: „On je tu šéf. Proč mi to neřekne sám?“⁵²⁾ Jednou z kritických poznámek ohledně výzkumného projektu národních kultur a vůdcovství GLOBE (viz kapitola 1) bylo, že dotazníky vycházejí z amerických představ o vedení lidí.⁵³⁾

Volba mezi neformálním a formálním zmocněním je ovlivněna úrovní vyhýbání se nejistotě v zemi. Proto musí být vzaty v úvahu jak PDI a UAI a čtyři kvadranty obr. 7.1 představující čtyři různé formy rozdělení moci. V levém horním rohu (anglicky mluvící země, Skandinávie a Holandsko; PDI i UAI nízké) je důraz kladen na neformální a spontánní formy participace na dílnách. V levém dolním rohu (německy mluvící země; PDI nízké a UAI vysoké) je kladen důraz na formální a zákonem podložené systémy (*Mitbestimmung*). Na pravé straně (vysoké PDI) je rozdělení v podstatě protimluvou. Setká se se silným odporem elit a někdy též podřízených nebo jejich představitelů, jako jsou odbory. Kde se o to pokusili, stál za tím mocný vůdce otcovského typu, jakým může být osvícený podnikatel v zemích s vysokým PDI a nízkým UAI (pravý horní roh) nebo, v zemích s vysokým PDI i UAI (pravý dolní roh), k tomu může dojít pomocí politického vůdcovství a legislativních nástrojů. V obou případech to bude participace vynucená, což je ovšem paradox. Jedním ze způsobů, jak zajistit, aby fungovala, je omezit ji na určité oblasti života a současně udržet pevnou vládu v jiných. Takové je řešení, které přijala Čína, kde mohou být participativní struktury v organizaci práce spojeny s pevnou hierarchií v ideologické oblasti.⁵⁴⁾ Že i to má dávnou historii, bylo patrné z příběhu, kterým začala kapitola 6, s participativním managementem v zahradě *Snu rudé komnaty*.

Hodnocení výkonu a Management by Objectives

Každá organizace v každé kultuře závisí na pracovním výkonu lidí. Sledování výkonu podřízených je ve všech programech rozvoje managementu od nejnižší úrovně až po tu nejvyšší. V organizacích často existuje formální program hodnocení pracovního výkonu, který vyžaduje opakující se písemné a/nebo ústní hodnocení nadřízeným. Vývoz takových programů přes národní hranice opět volá po přizpůsobení místním poměrům. V kolektivistických zemích je často důležitou součástí fungování organizace udržování sociálního souladu. Může být dokonce důležitější než samotný pracovní výkon, chápáný formálně. A program, který soulad narušuje, nakonec poškodí i to ostatní.⁵⁵⁾ V některých kulturách může být kritika podána jen nepřímo nebo prostřednictvím důvěryhodné osoby, například staršího příbuzného. Geert se v Pákistánu setkal s případem, kdy osobní oddělení multinacionální firmy vyprodukovalo na papíře všechno nezbytné ohledně předepsaného systému hodnocení, aby se vyhovělo mezinárodnímu nadřízenému útvaru. Ale místní manažeři se obezřetně vyhnuli provedení jakýchkoli hodnotících rozhovorů.

V USA rozvinul manažerský guru Peter Drucker hodnocení pracovního výkonu v metodou, nazvanou *Management by Objectives* (MBO; řízení podle cílů).⁵⁶⁾ MBO se pravděpodobně stalo nejznámější manažerskou metodou dvacátého století. Je založeno na

kybernetické filosofii řízení zpětnou vazbou. Předpokládá se, že jeho uplatnění rozšíří v organizaci orientaci na výsledky. MBO bylo výrazně úspěšnější tam, kde se výsledky dají objektivně měřit než tam, kde záleží na subjektivní interpretaci. Tato metoda reflektuje americké hodnoty v tom, že vychází z následujících předpokladů:

- že podřízený je natolik nezávislý, aby mohl vést smysluplný dialog s nadřízeným (ne příliš vysoké PDI);
- že jak nadřízený, tak podřízený, jsou s to akceptovat určitý stupeň víceznačnosti (nízké UAI); a
- že vysoký výkon je oběma chápán jako důležitý cíl (vysoké MAS).

Podívejme se na příklad z Německa. Je to také země s PDI pod průměrem, takže prvek dialogu v MBO by neměl být problém. Německo však skóruje výrazně výše v UAI a v důsledku toho je zde tolerance k víceznačnosti menší. MBO bylo v Německu výrazně zformalizováno a přeměněno v „Řízení pomocí společného stanovování cílů“.⁵⁷⁾

Do Francie MBO přišlo již na počátku šedesátých let dvacátého století, začalo však být velmi populární až po studentských bouřích, které v r. 1968 otřáslý západním světem. Očekávalo se, že tato nová technika pomůže s demokratizací organizací, které měla být provedena již dávno. Francouzky se MBO jmenovalo DPO (*Direction Par Objectifs*), ale brzy bylo přejmenováno na DPPO (*Direction Participative Par Objectifs; participativní řízení podle cílů*). Ale po několika letech napsal francouzský autor, zabývající se řízením: „Myslím, že kariéra DPPO je u konce, pokud vůbec někdy začala, a sotva se někdy znovu objeví, pokud budeme ve Francii pokračovat v našem sklonu plést si ideologii s realitou.“ A vydavatel časopisu připojil poznámku: „Francouzští pracovníci s bílými i modrými límečky, manažeři vyšší i nižší úrovně i *vlastníci* patří do stejného kulturního systému, který udržuje vztah závislosti od úrovně k úrovni. Jen deviantovi se to může nelíbit. Hierarchická struktura chrání před úzkostí, ale DPO úzkost vytváří.“⁵⁸⁾

Manažerský výcvik a organizační rozvoj

Z toho, co je napsáno v této knize a zvláště pak v této kapitole, plyne, že k získání úspěšných manažerů nemůže vést jediný postup, který by bylo možné použít ve všech kulturách. Nejenže je úspěch v různých kulturách odlišně definován, ale také se velmi liší úvodní vzdělávání ve školách i zaškolení zaměstnanců na pracovišti.

Rozvíjet schopnosti manažerů a překračovat přitom kulturní bariéry se tak může jevit jako nespílitelný úkol, ale výcvikové programy našťastí nemusí být posuzovány výlučně na základě jejich obsahu. Mají také jiné důležité funkce. Přivádějí k sobě a spojují lidi z odlišných kultur a subkultur a tím rozšiřují jejich rozhled. V mnoha organizacích se programy rozvoje mezinárodního managementu staly *rites de passage*, které signalizují účastníkům se manažerům i jejich okolí, že od této chvíle patří k manažerské kastě. Umožňují socializaci manažerských subkultur, ať již podnikových, nebo všeobecných. Také přinášejí přerušení rutiny, které podporuje reflexi a reorientaci.

Rozvojové manažerské programy byly v USA vyvíjeny od poloviny dvacátého století. Některé přístupy jsou založeny na intenzivních diskusích o interpersonálních procesech, jako „výcvik vnímavosti“ a „transakční analýza“. Takové pojetí kulturně předpokládá nízké PDI, nízké UAI, střední až vysoké IDV a střední až nízké MAS. To poslední může být v USA poněkud proti místní kultuře. V případech, kdy jsou takové programy uplatňovány u mezinárodních účastníků, objevuje se dysfunkční chování, kterému trené-

ři zřídka rozumějí. Například u Japonců se ukázalo být dávání a přijímání osobní zpětné vazby zcela nemožné, a když bylo přesto uplatněno, vedlo k ritualizovanému chování. Ten, kdo zpětnou vazbu přijal, měl pocit, že musel toho, kdo ji podal, nějak urazit. Japonští účastníci takových kurzů se soustřeďovali na úlohu místo na interpersonální proces. Většina Němců také neoceňovala diskusi o procesu, protože to podle nich bylo plýtvání časem a odchýlení se od úkolu.⁵⁹⁾

Souběžný trend byl ‚Organizační rozvoj‘, při němž se manažeři a ostatní příslušníci organizace snažili současně učit se a řešit aktuální problémy. Někdy přitom probíhala intenzivní analýza interpersonálních procesů, která v jiných kulturách vedla ke stejným problémům jako v předchozím případě.

V latinských zemích trenéři, kteří sami z těchto kultur pocházeli, našli problémy širokého rozsahu, které všechny dokládaly kulturní nekompatibilitu Organizačního rozvoje:

- My z latinských zemí neoslavujeme rovnost, která je pro takové programy potřebná.
- Nevěříme v rozvoj osobnosti.
- Máme tendenci přijímat interpersonální zpětnou vazbu jako výzvu ke sporu, pokud nepřichází od nadřízeného.
- Proces Organizačního rozvoje vytváří nejistotu, kterou neumíme snášet.
- Naše latinské jazyky i styl diskuse jsou vhodnější pro abstraktní diskusi než pro řešení problémů.
- Naše organizace se nemění v důsledku rozvoje, ale krizemi a revolucemi.⁶⁰⁾

Závěry: Národnost určuje organizační racionalitu

V r. 1980 publikoval Geert článek v americkém časopise *Organizational Dynamics* nazvaný ‚Motivace, vůdcovství a organizace: Platí americké teorie v zahraničí?‘. Mělo to bouřlivou historii. Napřed předčasně odstoupil vydavatel, který si článek vyžádal a přijal, pak byl článek zamítnut a nakonec váhavě přijat a vydán jeho následníkem. Ten si také vyžádal zmírňující komentáře od amerického a australského kolegy, které byly otištěny v dalším čísle spolu s Geertovou odpovědí.⁶¹⁾ Článek způsobil pozdvižení, jaké nikdo neočekával. Bylo vyžádáno množství reprintů, zvláště z Kanady.

Myšlenka, že platnost teorie je omezena národností, byla zřejmější v Evropě se všemi jejími hranicemi než v rozsáhlém prostoru USA. V Evropě kulturní relativitu zákonů vládnoucích lidskému chování rozpoznal již v šestnáctém století skepticismus Michela de Montaigne (1533–1592). Citát z Blaise Pascala (1623–1662), uvedený výše v této kapitole ‚Jsou pravdy na této straně Pyrenejí, které jsou lži na druhé‘ (Pyreneje tvoří hranici mezi Francií a Španělskem) byl ve skutečnosti inspirován Montaignem.⁶²⁾ Od časů těchto dvou filosofů bylo spojení národností se způsobem myšlení občas uznáváno a často zapomínáno.

Předchozí kapitoly ukázaly pět způsobů, jimiž se národní kultury liší. Všechny z nich mají důsledky pro procesy organizování a managementu. Teorie, modely i praxe jsou z principu kulturně specifické. Mohou platit i za hranicemi, ale je-li tomu tak, musí se ověřit. Naivní představy, že ideje managementu platí univerzálně, se nenachází jen v populárních příručkách, ale i ve vědeckých časopisech. A to i v těch, které se obracejí na mezinárodního čtenáře. Tichý předpoklad univerzální platnosti kulturně omezených zjiš-

tění je častý. Takové články zhusta ani neuvádějí, ve které zemi byla data shromážděna (což jsou obvykle USA), jak lze usoudit podle místa zaměstnání jejich autorů. Doporučovali bychom zavést jako zásadu vědecké etikety povinnost vždy uvést zemi nebo země, a také časové období, kdy byla data získávána.

Nevědomost o národních omezeních způsobuje, že ideje o managementu a organizování jsou vyváženy do dalších zemí bez ohledu na hodnotový kontext, v němž byly vytvořeny. Takový vývoz podporují v těchto dalších zemích vydavatelé, kteří dbají na módu, a lehkověrní čtenáři. Bohužel, abychom parafrázovali známý výrok: Nic není tak nepraktické, jako špatná teorie.⁶³⁾

Hospodářský úspěch USA v desetiletích před a po druhé světové válce vedl lidi v jiných částech světa k přesvědčení, že americké myšlenky o managementu musejí být nadřazené, a proto je nutné je opsat. Zapomněli se však zeptat, v jaké společnosti tyto myšlenky vznikly a byly uplatněny, pokud vůbec byly uplatněny tak, jak se v knihách tvrdilo. Američtí odborníci na management Mark Peterson a Jerra Hunt napsali: ‚Otázkou u mnoha amerických normativních teorií je, zda ve Spojených státech vůbec platí.‘⁶⁴⁾ A americký etnopsycholog Edward Steward napsal: ‚Severoameričtí politici a manažeři se nedrží racionality ve své vlastní práci a životě jako obecného vzoru, ale přetvářejí minulé události tak, aby odpovídaly jejich modelům rozhodování... Proto je v USA racionální rozhodování mytem.‘⁶⁵⁾ Americký historik obchodu Robert Locke popsal, jak došlo v USA k úspěšné industrializaci za velmi specifických historických podmínek a za jak mnoho vděčilo vnějším okolnostem spíše než kvalitě uplatněných principů managementu.⁶⁶⁾

Víra v nadřazenost amerických teorií je posilována skutečností, že většina ‚mezinárodních‘ časopisů o managementu vychází v USA a má americké vydavatele. Z toho důvodu je také pro autory, kteří nejsou ze Severní Ameriky, značně obtížné dosáhnout přijetí svých příspěvků.⁶⁷⁾ Britští profesori David Hickson a Derek Pugh do své antologie ‚Velcí autoři o organizacích‘ zahrnuli 71 jmen, z nichž 48 byli Američané, 15 bylo Britů a dva Kanadáné. Jenom šest autorů pocházelo ze zemí, kde se nemluví anglicky.⁶⁸⁾

Americký profesor a poradce, zabývající se obchodem, Michael Porter se pokusil zjistit, proč některé národy byly v mezinárodní soutěži ve druhé polovině dvacátého století úspěšnější než jiné. Jeho ‚čtyřúhelník‘ determinant národního úspěchu obsahuje čtyři atributy: (1) ‚výrobní podmínky‘, které chápal jako dostupnost nutných faktorů výroby, jako kvalifikovaní pracovníci a infrastruktura; (2) ‚podmínky poptávky‘; (3) ‚související a podpurná výroba‘ a (4) ‚firemní strategie, struktura a soupeřivost‘. Porter se však již nepokusil určit, proč mají některé země ‚čtyřúhelníky‘ lepší než jiné. Přesto předpokládal, že jeho etnocentrické zákony soupeřivého trhu jsou univerzální.⁶⁹⁾

Stejně, jako jsou některé národy výtečné v určitých sportech, jsou jiné spojeny s konkrétními odbornostmi. Psychologie a zvláště sociální psychologie je především americká disciplína: je individualistická a vesměs maskulinní. Sociologie je zase doménou Evropanů,⁷⁰⁾ ale ani evropská sociologové nezvažují často vliv jejich národnosti na své myšlení. Velký francouzský sociolog Pierre Bourdieu striktně odmítl kritiku vysvětlující jeho myšlenky tím, že je Francouz.⁷¹⁾ Aniž bychom chtěli Bourdieuovy teorie jakkoli znevažovat, domníváme se, že uznání jejich francouzského původu by je učinilo užitečnějšími pro druhé – stejně jako se americké modely stávají užitečnějšími, když si uvědomíme jejich původ.

V organizačních teoriích označuje původ autora tiché předpoklady o tom, co organizace jsou, jak vznikly a k čemu slouží. Taková národní ‚paradigmata‘ všechna začínají: ‚Na počátku byl...‘. Potom, co Bůh stvořil člověka, vytvořili lidé organizace, ale z čeho je udělali? Zde je Geertův seznam paradigmat, která našel pozorováním:

Na počátku byl:	trh	v USA
	moc	ve Francii
	pořádek	v Německu
	účinnost	v Polsku a Rusku
	konsensus	v Holandsku
	rovnost	v zemích Severní Evropy
	systém	ve Velké Británii
	rodina	v Číně
	Japonsko	v Japonsku

V Paříži se v r. 1994 americký ekonom Oliver Williamson angažoval ve veřejné diskusi se dvěma francouzskými společenskými vědci, ekonomem Olivierem Favereau a sociologem Emmanuelem Lazegou. Williamson obhajoval ‚přístup od účinnosti‘ při analýze organizací, dokonce i pro takové jevy, jako je moc a autorita. Řekl: ‚Tvrdím, že v moci je méně, než se oku jeví.‘ Favereau a Lazega kritizovali jeho pojetí ‚transakčních nákladů‘ jako příliš úzké, aby mohlo být základem obecné organizační teorie, účinnost považovali za nedostatečnou pohnutku a Williamsonovo pojetí moci jako příliš omezené. Diskuse byla ohlášena jako možné *sblížení* mezi ekonomii a sociologií, ve skutečnosti však v ní šlo o *střet* implicitních národních paradigmat, ve kterém proti sobě stál americký ‚trh‘ a francouzská ‚moc‘. Všechny prameny, které Williamson citoval, byly americké a stejně tak všechny zdroje, citované Favereauem a Lazegou, byly francouzské. Ale zřejmě ani jedna strana si neuvědomovala, že ta druhá hovoří na základě odlišného kontextu, a dokonce ani to, že něco takového jako národní kontext, na jehož základě jsou teorie vytvářeny a kritizovány, existuje.⁷²⁾

To, že problémy managementu a organizace nemají univerzální řešení, neznamená, že se země nemohou jedna od druhé učit. Naopak, nahlížení přes hranice je jedním z nejefektivnějších způsobů, jak dospět k novým myšlenkám o managementu, organizaci či politice. Ale jejich vývoz si žádá obezřetnost a zdravý úsudek. Nacionalita omezuje racionalitu.

SLON A ČÁP: ORGANIZAČNÍ KULTURY

Nebeská brána BV je šedesát let stará továrna holandského chemického průmyslu. Mnozí její zaměstnanci pamatují staré časy. O minulých časech se vypráví spousta příběhů. Dělníci vyprávějí o tom, jak těžká to bývala práce, když se ještě všechno nakládání a vykládání dělalo ručně. Vyprávějí o horku a o nebezpečí úrazu. NBBV si zvykla být považována za bohatého zaměstnavatele. Po řadu desetiletí poptávka po jejich produktech převyšovala nabídku. Produkty se neprodávaly, rozdělovaly se. Zákazník musel být milý a zdvořilý, když chtěl, aby na něj vyšlo. Peníze se vydělávaly velmi snadno.

Styl vedení v NBBV byl paternalistický. Starý generální ředitel procházel vždy ráno továrnou, a koho potkal, s tím si potřásl rukou. V tom jsou, lidé říkají, základy doposud udržované tradice, kterou nazývají „ruka NBBV“: když člověk ráno přijde do práce, podá si ruku s kolegy. Takové rituální přivítání by bylo ve Francii normální, ale v Holandsku je neobvyklé. Bohatá a paternalistická NBBV byla dlouho považována za dobroděje, jak svými zaměstnanci v časech nouze, tak místní komunitou. Něco z toho se zachovalo dodnes. Zaměstnanci dosud považují NBBV za žádoucího zaměstnavatele, který dobře platí, nabízí slušné požitky a práce je tam zajištěná. Zaměstnání u NBBV je i dnes zaměstnáním na celý život. NBBV je podnik, ve kterém by člověk chtěl, aby pracovaly jeho děti. Ve vnějších vztazích je NBBV pravidelným přispěvatelem jak při sportovních akcích, tak tehdy, obrátí-li se na ni humanitární organizace. „Nikdo se dosud neobrátil na NBBV nadarmo.“

Pracovní atmosféra je přívětivá, se spoustou volnosti v případě zaměstnanců. O továrně se někdy mluví jako o klubu, vesnici, rodině. Pětadvacátým a čtyřicátým výročím se věnuje mnoho pozornosti a tovární vánoční večírky jsou proslavené. Tyto oslavy představují rituály s dlouhou tradicí a lidé je doposud oceňují. V kultuře NBBV, nebo jak to lidé říkají, v tom, jak se to u NBBV dělá, jsou velmi důležitá nepsaná pravidla. Člověk nežije, aby pracoval, pracuje, aby žil. Na tom, co kdo dělá, záleží méně než na tom, jak to dělá. Člověk musí patřit do neformální sítě, a to platí pro všechny úrovně hierarchie. „Patřit“ znamená: vyhnout se konfliktům a přímým střetům; krytí omylů druhých; loajalitu, přátelské vztahy, skromnost a dobrosrdečnou spolupráci. Nikdo by neměl být příliš nápadný, a to ať v kladném, nebo záporném smyslu.

Zaměstnanci NBBV si občas stěžují na jiné příslušníky firmy, ale nikdy ne přímo. Takové stěžování si je ostatně omezeno na okruh nejbližších spolupracovníků, nikdy se neprojeví před nadřízenými nebo lidmi zvenku – co se doma uvaří, to se doma taky sní. Tyto ohledy na soulad a na solidaritu skupiny zapadají do místní regionální kultury, ve které se NBBV nachází. Nově přichozí jsou přijati rychle, pokud se přizpůsobí. Na kvalitě jejich práce záleží méně, než na jejich přizpůsobivosti. Kdokoli porušuje soulad, je odvržen, bez ohledu na to, jak dobrý je to pracovník či pracovnice. Napravit narušené vztahy může trvat léta. „Raději necháme problémy v práci neřešeny po další měsíc, i kdyby to stálo hodně peněz, než abychom je vyřešili způsobem, který by vyvolal nepřátelství.“ Předpisy a pravidla v podniku nikdy neplatí absolutně. Nejdůležitější pravidlo, jak uvedl jeden z pracovníků firmy, je být pružný. Můžete porušit předpis, když to uděláte jemně. Ne ten, kdo porušil předpis, riskuje, ale ten, kdo z toho dělá aféru.

Vedení v NBBV, aby mohlo být účinné, musí být v souladu se zavedenými způsoby sociálního chování. Manažeři musí být přístupní, spravedliví a dobří posluchači. Sou-

časný generální ředitel je právě takový. Nepovyšuje se. Má dobré vztahy s lidmi na všech úrovních a je brán jako „jeden z nás“. Kariéry se v NBBV dělají především na základě sociální obratnosti. Člověk by se neměl chovat příliš nápadně, člověk nemusí být brilantní, ale to, co potřebuje, jsou dobré kontakty; člověk by se měl vyznat v síti neformálních sociálních vztahů a být radši přizván, než se nabízet. Člověk by měl být členem tenisového klubu. Vzato kolem a kolem, člověk musí respektovat to, co kdosi nazval přísnými pravidly toho, být příjemným člověkem.

Tento romantický obrázek však v poslední době narušily vnější vlivy. Především se změnilly podmínky na trhu a NBBV se nyní nachází v situaci soutěže s jinými evropskými dodavateli, na niž nebyla zvyklá. Náklady musely být omezeny a počet pracovních sil snížen. V tradici NBBV byl tento problém vyřešen bez hromadného propouštění předčasnými odchody do důchodu. Přesto byli starší pracovníci, kteří museli předčasně odejít, šokováni tím, že je firma už nepotřebuje.

Dále, a to se ukázalo být mnohem závažnějším problémem, se na firmu vrhli ochránci životního prostředí kvůli znečištění, které způsobuje, a tato záležitost získávala stále silnější podporu v politických kruzích. Najednou nebylo nemožné, aby licence, kterou NBBV potřebovala pro svoji činnost, byla jednoho dne odebrána. Management NBBV se pokusil tomuto problému čelit aktivními interpelacemi u úřadů, tiskovou kampaní a organizováním exkurzí do továrny pro veřejnost, ale úspěch nebyl nikterak jistý. Uvnitř NBBV je význam této hrozby snižován. Lidé si nedovedou představit, že by jednoho dne už nemusela NBBV existovat. „Naše vedení vždycky našlo řešení. Najdou ho i teď.“ Mezitím byla provedena opatření, zaměřená na zvýšení konkurenceschopnosti firmy pomocí zvýšení kvality a diverzifikace produkce. K tomu bylo třeba přijmout nové lidi zvenčí. Tyto nové trendy se však srazily s tradiční kulturou NBBV.¹⁾

Poblouznění organizační kulturou

Krátká případová studie, uvedená výše, je popisem organizační kultury. Lidé, pracující pro NBBV, si zřejmě osvojili zvláštní způsob jednání a vzájemných vztahů, který je odlišuje od lidí, pracujících pro jiné společnosti, dokonce i v témže regionu. V předchozích kapitolách této knihy jsme „kulturu“ spojovali hlavně s národností. Přisouzení „kultury“ organizaci je jev z doby poměrně nedávné. Slovní spojení *organizační kultura* se poprvé nenápadně objevilo v anglosaské literatuře šedesátých let jakožto synonymum „klimatu“. Jeho ekvivalent, *kultura korporace*, který se objevil v sedmdesátých letech, získal popularitu díky takto nazvané knize Terrence Deala a Allana Kennedyho, která vyšla v USA v r. 1982. Ten se pak stal součástí běžné řeči po úspěchu další práce stejného týmu z poradenské firmy McKinsey a Harvardské obchodní školy, napsané Thomase Petersem a Robertem Watermanem, *Hledání výtečnosti*, která vyšla v témže roce.²⁾ Od té doby vznikla na toto téma rozsáhlá literatura, a to i v jiných jazykových oblastech.

Peters a Waterman napsali:

„Bez výjimky se dominantní a sourodá kultura ukazuje být podstatným znakem výtečných společností. Navíc, čím silnější tato kultura je a čím více je orientována tržně, tím méně jsou ve společnosti zapotřebí psané sbírky předpisů, organizační schémata či podrobně vypracované postupy a pravidla. V takových společnostech lidé na základní úrovni většinou sami vědí, co se od nich očekává, protože je to křehkostí jasně určeno několika vůdčími hodnotami.“³⁾

Mluvit o „kultuře“ společnosti nebo organizace se stalo módou jak mezi manažery a poradci, tak, v poněkud jiném ohledu, mezi lidmi v akademických pozicích. Módy se mění a tato může ze dne na den vyvanout a nezůstane po ní ani stopa. Kultura organizace/korporace se stala stejně módním tématem hovoru, jako organizační struktura, strategie a řízení. Tento pojem nemá žádnou obecně přijímanou definici, ale většina lidí, kteří o tom píší, se asi shodne, že „organizační kultura“ je:

- *holistická*: týká se celku, který je víc, než součet jeho částí,
- *určená historií*: odráží historii organizace,
- *vztažená k tomu, co studují antropologové*: jako jsou rituály a symboly,
- *vytvořená sociálně*: vytvářena a udržovaná skupinou lidí, kteří tvoří organizaci,
- *měkká*: (ale Peters a Waterman ujišťují své čtenáře, že „měkké je tvrdé“),
- *je obtížné ji změnit*: avšak autoři se liší v názoru na to, jak je to těžké.

V kapitole 1 byla „kultura“ definována obecně jako „kolektivní programování myslí, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhé“. Analogicky bychom mohli „organizační kulturu“ definovat jako *kolektivní programování myslí, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé*. Organizační kultura však není uchovávána jen v myslích členů organizace, ale také všech dalších ‚stakeholders‘, tedy všech, kdo jsou s organizací spojeni svými zájmy a vzájemným ovlivňováním, jako jsou zákazníci, dodavatelé, odborové organizace, sousedé, orgány správy a vlády a tisk.

Organizace se „silnou“ kulturou ve smyslu citovaném z Peterse a Watermana vzbuzují v některých lidech pozitivní a v jiných zase negativní pocity. Je sporné, zda je všeobecně žádoucí, aby organizace měla ‚silnou‘ kulturu. Z organizačního hlediska je zřejmé, že by také mohla vést až k fatální strnulosti.⁴⁾ Postoj k silným organizačním kulturám je v jisté míře ovlivněn prvky národní kultury. Kultura korporace IBM, jedné z Petersových a Watermanových nejvýtečnějších organizací, byla předním francouzským sociálním psychologem Maxem Pagé vyobrazena jako horor v jeho studii francouzské IBM z r. 1979. Nazval ji ‚la nouvelle église‘, tj. nová církev.⁵⁾ Francouzská společnost je ve srovnání s americkou charakterizována větší závislostí průměrného občana na hierarchii a předpisech (viz kapitoly 2, 5 a 7). Francouzští akademici jsou také dětmi své společnosti, a proto projevují větší sklon, než američtí akademici, zdůrazňovat rozumná pravidla, totiž racionální prvky v organizaci. Zároveň je podle kapitoly 3 francouzská kultura individualistická, takže je tu potřeba ochraňovat jedince před racionálním systémem. To se také projevuje ve francouzské sociologii organizací, zejména v pracích Michela Croziera.⁶⁾

Holandský sociolog Joseph Soeters nalezl obdobu mezi ‚výtečnými organizacemi‘ Peterse a Watermana a sociálními hnutími, prosazujícími lidská práva, rovnoprávnost žen, změnu náboženské víry či únik z civilizace. I v samotných USA se prodávaly karty s heslem: ‚Radši být mrtvý než výtečný‘. Pomocí umírněnějšího výkladu Soetersův krajan Cornelis Lammers doložil, že ony tzv. ‚výtečné organizace‘ jsou v rámci organizační sociologie jen posledním výhonkem celého rodokmenu ideálních typů ‚organických organizací‘ jaké popsal německý sociolog Joseph Pieper již v r. 1931 a možná jiní již předtím a který se znovu vrátil do sociologické literatury na obou stranách Atlantiku.⁷⁾

Jiný druh reakce bylo možné nalézt v severských zemích Dánsku, Švédsku a do jisté míry i v Norsku a Finsku. Jejich společnosti se opírají o hierarchii a předpisy ještě méně,

než je tomu v USA. Idea „organizačních kultur“ byla v těchto zemích vítána a schvalována, protože umožňovala zdůraznit to, co je iracionální a paradoxní. To však nijak nebránilo zásadně pozitivnímu postoji k organizacím.⁸⁾

V přehledu literatury věnované organizační kultuře v průběhu dvaceti let rozlišil švédský sociolog Mats Alvesson osm metafor, které užívali různí autoři:

1. mechanismy upravující neformální dohody;
2. rozsah usměrňování a určování priorit;
3. sociální soudržnost a identifikace s organizací;
4. posvátná kráva, jíž jsou lidé oddáni;
5. regulátor pocitů, tedy jejich prožívání i vyjadřování;
6. směs konfliktů, nejednoznačnosti a drobných rozdílů;
7. ideje, považované za jisté, které vedou k selektivní slepotě;
8. uzavřené systémy myšlenek a významů, které lidem brání, aby rozumem zkoumali nové možnosti.⁹⁾

Asi nejdůležitější rozdíl je u autorů, kteří píšou o organizačních strukturách, mezi těmi, kteří chápou kulturu jako něco, co organizace *má*, a těmi, pro které je to něco, co organizace *je*. První pojetí vede k analytickému přístupu a zabývá se změnou. Je rozšířeno mezi manažery a poradce v managementu. Druhé pojetí podporuje syntetický přístup, týká se porozumění a téměř výlučně se s ním setkáváme u čistých akademiků.¹⁰⁾

Rozdíly mezi organizačními a národními kulturami

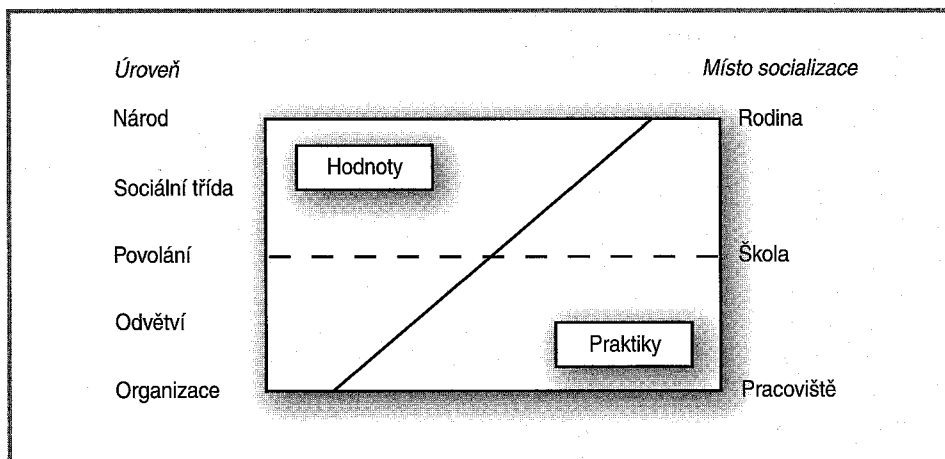
To, že se slovo ‚kultura‘ užívá jak pro národy, tak i pro organizace, naznačuje, že v obou případech má jít o stejný jev. To je nesprávné – především národ není organizace a pak tyto dva druhy ‚kultury‘ mají rozdílnou povahu.

Rozdíl mezi národními a organizačními kulturami spočívá v odlišné směsi hodnot a praktik, jak je to vyjádřeno v diagramu na obr. 8.1, odvozeného z obr. 1.3. Národní kultury jsou součástí našeho mentálního softwaru, který jsme si osvojili během prvních deseti let našeho života, v rodině, okolí a ve škole a zahrnují naše nejzákladnější hodnoty. Organizační kultury si osvojujeme, když vstupujeme do zaměstnání v organizacích jako mladí nebo již ne tak mladí dospělí a kdy jsou naše hodnoty již upevněny. Organizační kultury pozůstávají převážně z praktik¹¹⁾ a jsou více na povrchu.

Na obr. 8.1 jsou uvedeny některé další úrovně kultury: kultura rodu, která je ještě základnější než národnost, úroveň sociální třídy, včetně určitých možností vzestupu či sestupu, úroveň zaměstnání, spojená se vzděláním, které jsme si osvojili. Mezi kulturou povolání a organizační kulturou leží ještě úroveň kultury odvětví, v němž jsme činní. Odvětví průmyslu nebo obchodu zaměstnává pracovníky určitých povolání a také zachovává konkrétní organizační praktiky, ať již z důvodů logických, nebo kvůli tradici.

Výzkum v IBM, ve kterém byli porovnáváni v mnoha ohledech podobní lidé, nalezl podstatné rozdíly mezi národními kulturami v hodnotách. Hodnoty jsou zde chápány ve smyslu popsaném v kapitole 1, tj. jako všeobecné a nespecifické chápání dobrého a zlého apod. Tyto rozdíly byly nalezeny, přestože v praktikách nalézáme mezi zaměstnanci IBM, vykonávajícími podobná zaměstnání mnohé podobnosti, byť pracují v různých národních pobočkách. Když se píše o tom, že národní kultury v moderním světě se stávají podobnějšími, jsou k tomu obvykle uváděny doklady, které se týkají úrovně praktik: lidé

Obr. 8.1 Povaha kulturních rozdílů: úrovně národa, sociální třídy, povolání, odvětví a organizace



se stejně oblékají, kupují totéž zboží a užívají stejná módní slova (symboly); sledují stejné televizní show a seriály (hrdinové) a zabývají se stejnými sportovními a rekreačními činnostmi (rituály). Tyto převážně povrchní projevy kultury jsou často považovány za všechno, co kultura znamená, a hlouběji ležící vrstva hodnot, které právě lidem určují smysl těchto praktik, se přehlíží. Výzkumy na úrovni hodnot vykazují výrazné rozdíly mezi národy. Týká se to nejen výzkumu u IBM a jeho dalších replikací (viz tabulku 1.1), ale také opakujících se kol World Values Survey, ve kterých byly zkoumány reprezentativní vzorky celých populací.¹²⁾

Převážná část této kapitoly je založena na výsledcích výzkumného projektu uskutečněného v letech 1985 až 1987 pod patronací IRIC (Institut pro rozvoj interkulturní spolupráce), který byl veden Geertem. V tomto výzkumu byly ve značném rozsahu využity zkušenosti z mezinárodního výzkumu u IBM. Je poněkud paradoxní, že výzkum u IBM nepřinesl žádné přímé poznatky o organizační kultuře IBM. Bylo tomu tak zřejmě proto, že všechny zkoumané provozy sdílely stejnou organizační kulturu a nebyly tu žádné vnější údaje, se kterými by bylo možné věc porovnat. Mezinárodní výzkum byl však podnětný z hlediska metodologického. Posloužil jako model toho, jak má být projektován výzkum, porovnávající organizace. Místo jedné společnosti v mnoha zemích jsme nyní museli zkoumat řadu různých organizací ve dvou zemích, Dánsku a Holandsku.

Výzkumný projekt IRIC, zaměřený na organizační kultury, zjistil, že úlohy hodnot a praktik jsou v organizacích přesně opačné než na úrovni národů. Porovnání jinak podobných osob v různých organizacích ukázalo výrazné rozdíly v praktikách a mnohem menší rozdíly v hodnotách.

V čase, kdy populární literatura o organizačních kulturách vycházející z Peterse a Watermana trvala na tom, že jádrem organizační kultury jsou sdílené hodnoty, projekt IRIC prokázal, že podstatou organizační kultury však je sdílené chápání denních praktik. Hodnoty zaměstnanců se lišily více podle rodu (pohlaví), věku a vzdělání (a též národnosti) než na základě příslušnosti *k organizaci samotné*.

Vysvětlení tohoto rozdílu ve výsledcích projektu IRIC od toho, co uváděli Peters a Waterman (a mnozí jiní američtí autoři), může spočívat v tom, že americká literatura o managementu zřídka rozlišuje mezi hodnotami zakladatelů a významných vůdčích osobností a hodnotami většiny příslušníků organizace. Popisy organizačních kultur jsou mnohdy založeny na výrocích hrdinů korporace. Náš výzkum zhodnotil rozsah, ve kterém poselství vůdců zasahuje příslušníky organizace. Hodnoty zakladatelů a významných vůdců nepochybně utvářejí organizační kulturu, ale to, jak se dotýkají řadových příslušníků organizace, je dáno sdílenými praktikami. Z hodnot zakladatelů a vůdců se tak stanou praktiky příslušníků.

Efektivně sdílené praktiky jsou tím, co vůbec umožňuje existenci multinacionálních korporací. Protože jejich zaměstnanci jsou z mnoha různých národností, nemohou sdílet stejné hodnoty. Svoje operace pak koordinují a řídí skrze praktiky, rozšířené do celého světa a pocházející ze země původu organizace (ať už je to USA, Japonsko, Německo nebo Holandsko), které si pak osvojili i zaměstnanci s odlišným kulturním původem.¹³⁾

Jestliže hodnoty příslušníků organizace závisejí primárně na jiných kritériích, než je jejich příslušnost k organizaci, je zřejmě cestou, kterou se hodnoty do organizace dostávají, proces přijímání zaměstnanců: organizace přijímá lidi, kteří mají určitou národnost, věk, vzdělání a pohlaví. Jejich následná socializace v organizaci probíhá jako osvojení praktik, tj. hrdinů, symbolů a rituálů.

Dva holandské výzkumníci, Joseph Soeters a Hein Schreuder, srovnávali zaměstnance v holandských a zahraničních firmách, působících v Holandsku. Nalezli mezi těmito dvěma skupinami firem rozdíly v hodnotách. Mohli však doložit, že tyto rozdíly nebyly důsledkem socializace ve firmách poté, co do nich respondenti nastoupili, ale souvisely spíše s volbou zaměstnání respondentů.¹⁴⁾ Personální oddělení, která provádějí předběžnou selekci lidí, kteří budou přijati, sehrávají velmi významnou úlohu (ať již k dobrému, nebo ke zlému) v udržování organizačních hodnot, které si jejich nadřízení (a jejich kolegové) nejsou obvykle vědomi.

Kvalitativně – kvantitativní výzkum organizačních kultur: projekt IRIC

V původním pojetí měl projekt IRIC porovnávat pouze organizace v jedné zemi (Holandsku). Avšak ukázalo se, že najít potřebný počet firem, které by byly *ochotny* se projektu zúčastnit a *podílet* se na jeho nákladech, nebylo snadné. Díky velkorysé pomoci dánského poradce bylo do projektu zařazeno několik dánských podniků. Nakonec byl výzkum proveden ve dvaceti útvarech (organizačních jednotkách) z deseti různých organizací, pěti dánských a pěti holandských. Ve výzkumu IBM měly obě tyto země dosti podobné výsledky, obě patří do holandsko-severského shluku. V rámci tohoto národního pozadí se IRIC pokoušel zkoumat pokud možno co nejrozmanitější organizace. Když zjistíme, jak odlišné mohou organizační kultury být, pomůže nám to stanovit, jak odlišné je odlišné a jak podobné je podobné. Předmětem výzkumu byly jak organizace jako celek, tak i jejich části, které jejich management považoval za kulturně dostatečně homogenní (výsledky výzkumu později pomohly tento předpoklad ověřit).

Tabulka 8.1 obsahuje přehled činností, jimž se jednotlivé útvary věnovaly. Velikost útvarů se lišila od 60 po 2500 osob. Dvacet útvarů byl dostatečně malý počet, aby bylo možné zkoumat každý z nich do hloubky, kvalitativně a jako zvláštní případovou studii. Zároveň byl dost velký, aby bylo možné provést statistickou analýzu dat a tak případy navzájem porovnat.

Tabulka 8.1 Oblasti působnosti organizací, zkoumaných v projektu IRIC

Soukromé výrobní podniky (elektronika, chemikálie, spotřební zboží)	
celkový počet divizí či výrobních útvarů	6
počet útvarů vrcholového managementu či marketingu	3
počet útvarů výzkumu a vývoje	2
Soukromé organizace, působící ve službách (bankovníctví, doprava, obchod)	5
Veřejné instituce (telekomunikace, policie)	4
Celkový počet zkoumaných útvarů	20

Prvotní, kvalitativní fáze výzkumu spočívala v hloubkových individuálních rozhovorech, trvajících dvě až tři hodiny, přičemž v každém zkoumaném útvaru bylo vyslechnuto devět informátorů (což činí celkem 180 rozhovorů). Tyto rozhovory sloužily jednak k tomu, aby byl získán celostní pohled (*Gestalt*) na kulturu útvaru, jednak jako zdroj otázek pro dotazníkový průzkum, který byl proveden následně. Informátoři byli vybíráni v diskusi s osobou, která sloužila jako kontakt výzkumníků v útvaru, na základě toho, zda je to někdo, kdo může říci něco zajímavého a informativního o kultuře. Skupina informátorů vždy zahrnovala nejvyššího vedoucího útvaru a jeho (nikdy nešlo o její) sekretářku; rovněž v ní byli zahrnuti lidé z různých povolání a organizačních úrovní, pracovníci dlouholetí i noví, muži i ženy. Někdy se ukázal být výborným zdrojem informací vrátňý a vždy byl do skupiny zařazen i zástupce zaměstnanců (odpovídající úsekové-mu důvěrníkovi v odborové organizaci).

Tým, provádějící rozhovory, měl 18 členů (dánských nebo holandských), z nichž většina měla vzdělání ve společenských vědách. Záměrně však byli členové týmu vybráni tak, aby mezi nimi nebyli odborníci na činnost, které se věnoval sledovaný útvar. Rozhovory v každém útvaru byly rozděleny mezi dvě osoby, jednu ženu a jednoho muže, neboť pohlaví tazatele by mohlo ovlivnit výsledná pozorování. Všichni tazatelé prošli stejným školením před výzkumem a všichni užívali stejný seznam otevřených otázek.

Seznam otázek pro rozhovory obsahoval otázky následujícího druhu:

- *O organizačních symbolech*: Jaká se tu užívají zvláštní slova, kterým rozumějí jenom zdejší lidé?
- *O organizačních hrdinech*: Jací lidé tady mohou s největší pravděpodobností dosáhnout rychlého postupu v kariéře? Které osoby považujete za zvláště významné pro tuto organizaci?
- *O organizačních rituálech*: Jakých opakovaných setkání se zúčastňujete? Jak se při těchto setkáních lidé chovají? Co se v této organizaci slaví?
- *O organizačních hodnotách*: Co mají lidé velmi rádi, když se tu přihodí? Co může být největší chyba, které se tu člověk může dopustit? Jaké problémy v práci by způsobily, že byste nespál(a)?

Tazatelé mohli pátrat po dalších, i odlišných informacích podle svého uvážení, jestliže měli pocit, že existují. Rozhovory byly nahrávány na magnetofon a tazatelé vyhotovili na základě každého rozhovoru zprávu podle předepsaného vzoru, která v maximálním možném rozsahu obsahovala doslovné citace skutečných výpovědí dotázaných.

Druhá, kvantitativní fáze projektu spočívala v dotazníkovém výzkumu (metoda tužka – papír), užívajícího předem určené uzavřené otázky. V kontrastu k první části výzkumu byly dotazníky administrovány přísně *náhodnému* výběru osob útvaru. Výběr vždy zahrnoval až 25 manažerů (nebo tolik, kolik jich v útvaru bylo), 25 vysokoškolsky vzdělaných řadových pracovníků a dalších 25 řadových pracovníků se vzděláním nižším než vysokoškolským. Otázky, použité při výzkumu, zahrnovaly otázky z výzkumu u IBM a řadu dalších, dodatečných, z nichž většina byla odvozena na základě rozhovorů z první fáze výzkumu. Byly tak formulovány otázky týkající se všeho, o čem se tazatelé domnívali, že se v tom zkoumané útvary mohou výrazně lišit. Tyto otázky zahrnovaly mnohé poznatky o každodenních praktikách, které v mezinárodním výzkumu scházely.

Výsledky rozhovorů i dotazníkového šetření byly prodiskutovány s managementem útvarů a někdy, jestliže s tím vedení souhlasilo, byly s nimi seznámeny i větší skupiny zaměstnanců.

Výsledky hloubkových interview: případ SAS

Výzkum u dvaceti útvarů vedl k vypracování stejného počtu případových studií, tj. popisů kultury jednotlivých útvarů, založených na vhledu do vnitřních poměrů, který tazatelé získali při rozhovorech. Poznatky z dotazníkového průzkumu přitom sloužily jako kontrola toho, zda tazatelé pochopili a interpretovali získané poznatky správně. Případ Nebeské brány BV na začátku této kapitoly byl převzat z výsledků výzkumu. Nyní popíšeme další případ, kodaňské letiště SAS (Scandinavian Airlines System), tým v odbavovací hale.

Na počátku osmdesátých let prodělala SAS pozoruhodný převrat. Pod vedením svého nového presidenta Jana Carlzona se společnost přetvořila z organizace, orientované na produkty a technologii, na organizaci zaměřenou na trh a služby. Před touto změnou byly plánování a prodej založeny na realizaci maximálního počtu letových hodin s co možná nejmodernějším vybavením. Hrdiny společnosti byli piloti, technici a vedoucí, zajišťující kázeň. Upadající výnosy si vynutily reorganizaci.

Carlzon byl přesvědčen, že úspěch v silné konkurenci trhu s leteckou přepravou závisí na dokonalejší péči o potřeby současných a potenciálních zákazníků. Tyto potřeby znají nejlépe ti zaměstnanci, kteří jsou se zákazníky denně v osobním styku. V dřívějším uspořádání organizace se těchto lidí nikdo na jejich názory neptal: byli ukázněnou masou uniformovaných vojáků, vycvičených k tomu, aby dodržovali předpisy. Nyní z nich byla „bitevní linie“ a organizace byla nově uspořádána tak, aby jim poskytovala podporu, místo toho, aby jim dávala příkazy. Nadřízení se změnilo v poradce a bitevní linii byla dána značná volnost v tom, jak se mají řešit problémy se zákazníky přímo na místě. Jejich povinností bylo jen oznámit své rozhodnutí svému nadřízenému dodatečně, což znamenalo akceptovat soudnost zaměstnanců, včetně rizika, které to zahrnovalo.¹⁵⁾

Jedním z útvarů, ve kterých byl prováděn výzkum IRIC, byl též tým v odbavovací hale kodaňského letiště SAS. Rozhovory byly prováděny tři roky poté, co proběhla organizační změna. Řadoví zaměstnanci i manažeři byli oblečeni v uniformách, byli ukázněni, formální a dochvilní. Vypadali jako ten druh lidí, který dává přednost práci v disciplinovaném řádu. Pracovali na směny a v jejich práci se střídala období obrovské pracovní zátěže s obdobími relativního klidu. Podle všeho svou novou úlohu ve výrazně

míře přijali. Když mluvili o historii organizace, zpravidla začínali rokem změny. Jen někteří manažeři se zmiňovali o dřívějších časech.

Respondenti byli velmi hrdí na svou společnost. Zdálo se, že svoji identitu do značné míry odvozují právě od ní. Společenské styky mimo pracoviště měli většinou s jinými lidmi ze SAS. Carlson byl často zmiňován jako hrdina firmy. Přes zjevnou ukázněnost se vztahy mezi kolegy jeví jako přátelské a bylo tu hodně vzájemně poskytované pomoci. Zaměstnanci, které v jejich osobním životě potkala krize, nacházeli podporu u svých kolegů i pomoc u organizace. Manažeři různých úrovní byli viditelní a dostupní, byť bylo zřejmé, že přijmout nové role bylo pro manažery obtížnější než pro řadové pracovníky. Noví zaměstnanci procházeli formálním seznámením se s prací a výcvikovým programem, ve kterém byly simulovány střety s problémovými klienty. To sloužilo též jako nástroj výběru, protože ve výcviku se ukázalo, zda nováčci vyznávají hodnoty a má dovednosti potřebné v tomto povolání. Ti, kteří prošli výcvikem úspěšně, zapadli rychle na pracovišti mezi ostatní. Vůči zákazníkům vystupovali zaměstnanci vstřícně a těšilo je, když mohli najít originální způsoby, jak vyřešit jejich problémy, zejména způsoby, při nichž některé předpisy byly využity do krajnosti, aby se mohlo dosáhnout požadovaného výsledku. Noví manažeři byli vybíráni mezi řadovými pracovníky a celkově převládal pocit, že povyšování jsou ti nejspokojnější a ti, kteří nejvíce pomáhají druhým.

Není nepravděpodobné, že sledovaný útvar uspěl díky něčemu jako „Hawthornský efekt,“¹⁶ který při úspěšné reorganizaci sehrál rozhodující roli. V době konání rozhovorů bylo nadšení z úspěchu reorganizace pravděpodobně na svém vrcholu. Podle pozorování lidí z organizace se hodnoty zaměstnanců ve skutečnosti nezměnily, ale reorganizace změnila kázeň, založenou na poslušnosti vůči nadřízeným, v ukázněnost ve službě zákazníkům.

Výsledky výzkumu: šest dimenzí organizačních struktur

Výzkum u IBM vedl k určení čtyř dimenzí *národních* kultur (vzdálenost moci, individualismus – kolektivismus, maskulinita – femininita a vyhýbání se nejistotě). Byly to dimenze *hodnot*, protože národní pobočky IBM se primárně lišily v hodnotách svých zaměstnanců. Dvacet útvarů, zkoumaných v rámci interorganizačního výzkumu IRIC, se lišilo v kulturních hodnotách svých příslušníků jen nepatrně. Výrazně se však lišily v užívaných praktikách.

Většina otázek v dotazníkové části výzkumu zjišťovala, *jak lidé vnímají praktiky* ve svém útvaru. Otázky zpravidla začínaly: „Tam, kde pracuji...“, například:

Tam, kde pracuji:

Trvání porad je velmi přesně dodržováno	1 2 3 4 5	Trvání porad je dodržováno jen přibližně
Kvalita je důležitější než kvantita	1 2 3 4 5	Kvantita je důležitější než kvalita

Každá položka tak předkládala dvě protikladná tvrzení. Které z nich bylo uvedeno napravo a které nalevo, bylo určeno náhodně, aby pozice tvrzení nemohla naznačovat, která odpověď by snad měla být správná.

Všech 61 otázek ve tvaru „Tam, kde pracuji ...“ bylo navrženo na základě poznatků, získaných z volných rozhovorů, a tyto otázky pak byly podrobeny statistické analýze velmi podobné té, jaká byla užita ve výzkumu u IBM. Výsledkem bylo šest zcela nových dimenzí, tentokrát nikoli hodnot, ale praktik. Použitá metoda spočívala ve faktorové analýze matice 61 otázek u 20 útvarů. Pro každý útvar byl vypočítán průměrný skóre z odpovědí všech respondentů, z nichž třetina byli manažeři, třetina odborníci a třetina řadoví zaměstnanci. Tato analýza vedla k šesti zřetelně vyjádřeným faktorům odpovídajících dimenzím (vnímaných) praktik, které vzájemně rozlišovaly 20 organizačních útvarů. Tyto dimenze byly vzájemně nezávislé, tj. objevovaly se ve všech možných kombinacích.

Volba názvů pro empiricky nalezené dimenze je subjektivní proces, který představuje přechod od dat k teorii. Názvy, které byly vybrány, byly několikrát změněny. Výsledná formulace byla podrobně diskutována s lidmi ze zkoumaných útvarů. Názvy by se měly, pokud je to jen možné, vyhnout tomu, aby naznačovaly, že jde o „dobrý“ či „špatný“ pól dimenze. Zda má být skóre útvaru na konkrétní dimenzi považován za dobrý nebo špatný, záleží zcela na tom, kam si přejí lidé odpovědní za jeho řízení, aby směřoval. Nakonec jsme dospěli k následujícím názvům nalezených dimenzí:

1. Orientovaný na proces versus orientovaný na výsledky.
2. Orientovaný na zaměstnance versus orientovaný na práci.
3. Parochiální versus profesionální.
4. Otevřený versus uzavřený systém.
5. Volné versus tuhé řízení.
6. Normativní versus pragmatický.

Pořadí šesti meziorganizačních dimenzí (tj. jejich pořadová čísla) odpovídá pořadí, v němž se objevily v analýze. To však nemá žádný teoretický význam – číslo 1 není o nic důležitější než číslo 6. Nižší pořadové číslo ukazuje jen, že v dotazníku bylo více otázek, týkajících se dimenze 1, než těch, které se týkaly dimenze 2 atd.; to však může být velmi dobře důsledkem zájmů výzkumníků, kteří konstruovali dotazník.

Pro každou dimenzi byly vybrány tři klíčové otázky typu „Tam, kde pracuji ...“ a na jejich základě byly vypočítány hodnoty indexů ve všech dimenzích pro každý útvar velmi podobným způsobem, jako byly počítány hodnoty indexů jednotlivých zemí na mezinárodních dimenzích ve výzkumu u IBM. Skóry útvarů ve vybraných třech otázkách vzájemně vysoce korelují.¹⁷⁾ Jejich obsah sám o sobě pomohl vysvětlit podstatu dimenze v pojetí výzkumníků zaměstnancům a manažerům útvarů, s nimiž byly výsledky prodiskutovány.

Dimenze 1 staví do protikladu zaměření na prostředky (*orientace na proces*) a zaměření na cíle (*orientace na výsledky*). Tři použité klíčové položky ukazují, že v kulturách, orientovaných na proces lidé vnímají pracovní situaci jako ze dne na den víceméně stejnou, v níž se oni sami především vyhýbají rizikům a do práce nekládají mnoho úsilí. V kulturách orientovaných na výsledky se lidé cítí spokojeně i v neobvyklých situacích, vkládají do práce maximální úsilí a každý den je přijímán s očekáváním nových zajímavých úkolů. Na škále od 0 do 100, kde 0 představuje útvar s největší orientací na proces a 100 útvar s největší orientací na výsledky ze studovaných dvaceti, získala NBBV, chemická továrna, popsaná výše, skóre 2 (velmi orientovaná na proces; malý zájem o vý-

sledky) a pracoviště SAS skórovalo 100; byl to útvar ze všech nejvíce orientovaný na výsledky. U této dimenze je obtížné nepřidat nálepkou „dobré“ k pólu orientace na výsledky a „špatné“ k pólu orientace na proces. Nicméně jsou takové operace, u nichž je jednostranné soustředění na proces důležité. Z námi sledovaných útvarů byla nejvíce orientována na proces výrobní jednotka farmaceutické firmy (skór 0). Výroba léků je příkladem prostředí s extrémním důrazem na vyloučení rizik a na rutinu, kterou by sotva kdo chtěl měnit v orientaci na výsledky. Podobné podmínky existují v mnoha útvarech. A tak ani orientace na výsledky není vždy „dobrá“ a její opak vždy „špatný“.

Jedním z hlavních závěrů Petersovy a Watermanovy knihy *Hledání výtečnosti* je, že „silné“ kultury jsou výkonnější než „slabé“. Problém s ověřením tohoto tvrzení spočíval ve skutečnosti, že ve stávající odborné literatuře byste marně hledali praktickou (operační) míru síly kultury. Protože se to zdálo důležité, vyvinuli jsme v rámci projektu IRIC naši vlastní metodu měření síly kultury. Za „silnou“ kulturu jsme považovali kulturu homogenní, tj. takovou, v níž v dotazníkovém výzkumu dali všichni respondenti skoro stejné odpovědi na klíčové otázky bez ohledu na jejich obsah. Slabá kultura byla heterogenní – k tomu došlo, když se odpovědi různých osob na tytéž otázky v tomtéž útvaru výrazně lišily. Výsledky výzkumu ukázaly, že u souboru studovaných dvaceti útvarů korelovala síla kultury (homogenita) statisticky významně s orientací na výsledky.¹⁸⁾ V tom rozsahu, ve kterém můžeme „orientaci na výsledky“ zaměnit za „efektivnost“, můžeme považovat Petersův a Watermanův předpoklad o větší efektivnosti silných kultur za potvrzený našimi daty.

Dimenze 2 staví do protikladu zájem o zaměstnance (*orientace na zaměstnance*) a zájem o vykonání práce (*orientace na práci*). Vybrané klíčové položky ukazují, že v kulturách orientovaných na zaměstnance mají lidé pocit, že je brán ohled na jejich osobní problémy, že organizace dbá o blaho svých zaměstnanců a že důležitých rozhodnutí se zpravidla dosahuje ve skupinách či komisích. V útvarech, orientovaných na práci, pociťují lidé silný důraz na to, aby práce byla dokončena, vnímají organizaci jako takovou, kterou na zaměstnancích zajímá jen jejich práce a ne jejich osobní či rodinný blahobyt, a sdělují, že důležitá rozhodnutí provádějí jedinci. Na škále od 0 do 100 NBBV skórovala 100 a odbavovací letištní kancelář SAS 95 – obě byly extrémně orientovány na zaměstnance. Skóry v této dimenzi vyjadřovaly filosofii zakladatele společnosti a také jízvy, které útvar v minulosti utrpěl: útvary, které se v nedávné minulosti potýkaly s ekonomickými problémy, zejména byly-li doprovázeny kolektivním propouštěním, jevily tendenci skórovat jako orientované na práci, i když podle našich informátorů to dříve bývalo jiné. V názoru na to, zda je orientace na zaměstnance žádoucí, se vedoucí pracovníci studovaných útvarů rozcházel. V následných diskusích projevovali někteří vrcholoví manažeři přání, aby se jejich útvar stal více orientovaným na zaměstnance, jiní si však přáli změnu v opačném směru.

Dimenze orientace na zaměstnance – orientace na práci odpovídá dvěma osám dobře známého amerického modelu vedení lidí, *manažerské mřížce* Blaka a Moutonové.¹⁹⁾ Blake a Moutonová rozvinuli na základě tohoto modelu obsáhlý systém výcviku ve vedení lidí. V jejich pojetí jsou orientace na zaměstnance a na práci chápány jako dvě nezávislé dimenze – člověk může mít vysoký skór v jedné, v obou či v žádné z nich. To se zdá být v rozporu s tím, že my jsme tyto dvě orientace umístili na opačné póly jedné dimenze. Je však třeba vzít v úvahu, že mřížka Blaka a Moutonové se vztahuje k jednot-

livcům, zatímco ve výzkumu IRIC byly porovnávány organizační útvary. Na základě výzkumu IRIC lze říci, že zatímco jednotlivci mohou být současně orientovaní jak na práci, tak na zaměstnance, organizační kultury projevují tendenci upřednostňovat jednu nebo druhou orientaci.

Dimenze 3 staví do protikladu útvary, v nichž zaměstnanci odvozují svoji identitu převážně z organizace (*parochiální*), a útvary, v nichž se lidé identifikují především se svým povoláním (*profesionální*). Klíčové otázky ukazují, že příslušníci parochiální kultury mají pocit, že normy organizace se vztahují na jejich chování doma stejně, jako na jejich chování v práci. Domnívají se, že při přijímání zaměstnanců bere společnost v úvahu i jejich sociální a rodinné zázemí, stejně jako jejich odbornou zdatnost a nedívají se daleko do budoucnosti (pravděpodobně předpokládají, že se za ně o to postará organizace). Na druhé straně, příslušníci profesionálních kultur považují svůj soukromý život za svou vlastní záležitost, předpokládají, že organizace přijímá lidi jen na základě jejich profesionality a myslí daleko dopředu. Americký sociolog označil tuto distinkci jako „lokální“ versus „kosmopolitní“, spočívající v kontrastu mezi vnitřním a vnějším vztahovým rámcem.²⁰ Parochiální typ kultury je často spojován s japonskými společnostmi. Jak se dalo očekávat, ve výzkumu IRIC skóry útvarů v této dimenzi korelovaly se vzdělanostní úrovní svých příslušníků. V parochiálních kulturách se projevuje tendence k nižšímu stupni formálního vzdělání. Zaměstnanci odbavovací kanceláře SAS skórovali dosti parochiálně (24) a zaměstnanci NBBV někde uprostřed (48).

Dimenze 4 staví do protikladu *otevřené* a *uzavřené* systémy. Klíčové položky ukazují, že zaměstnanci v útvarech, které jsou otevřeným systémem, považují organizaci i její lidi za otevřené vůči nově příchozím a osobám zvenčí. Každý se může do organizace zařadit a nováčci zpravidla potřebují jen pár dní, aby se cítili jako doma. V útvarech s uzavřeným systémem převažuje pocit, že lidé zde i organizace sama jsou uzavřeni a tajnůstkářští, a to i mezi sebou navzájem. Jen lidé určitého druhu se do organizace hodí a noví zaměstnanci potřebují více než jeden rok, než zapadnou (v nejvíce uzavřeném útvaru z našeho vzorku se nám svěřil člen rady ředitelů, že se stále ještě cítí být v organizaci cizincem, a to po 22 letech). Na této dimenzi opět NBBV skórovala uprostřed (51) a SAS jako extrémně otevřená (9). Tato dimenze v podstatě postihuje komunikační klima. Je to také jediná z šesti dimenzí „praktik“, která má vztah k národnosti. Zdá se, že otevřené komunikační klima je charakterističtější pro Dánsko než pro Holandsko, i když jedna z dánských organizací skórovala jako silně uzavřená.

Dimenze 5 popisuje stupeň vnitřní strukturovanosti v organizaci. Podle klíčových otázek mají lidé v útvarech s *volným řízením* pocit, že se nikdo nestará o náklady, začátky a trvání porad se dodržují jen přibližně a zaměstnanci si často vyprávějí vtipy o organizaci a o své práci. Lidé v útvarech s *tuhým řízením* popisují svoje pracovní okolí jako velmi si vědomé nákladů, porady se konají přesně ve stanovený čas a vtipy o podniku a práci jsou vzácné. Na základě získaných údajů se zdá, že systém tuhého řízení je spjat, alespoň statisticky, s pevnými nepsanými pravidly, týkajícími se způsobu oblékání a vystupování. Na škále od 0=volný do 100=tuhý skóroval SAS se svými zaměstnanci v uni-formách jako extrémně tuhý (96) a NBBV zase jednou více ke středu (52), i když pro výrobní závod je středová pozice značně volná, jak ukázalo srovnání s jinými výrobními útvary.

Konečně, dimenze 6 se týká populární myšlenky „orientace na zákazníky“. *Pragmatické* útvary jsou ve vleku trhu. *Normativní* útvary vnímají svůj úkol ve vztahu k okolnímu světu jako naplňování neporušitelných zákonů. Klíčové položky ukazují, že v normativních útvarech je hlavní důraz na důsledném dodržování podnikových předpisů, a to je považováno za důležitější než výsledky. Zejména v oblasti obchodní etiky a čestnosti jsou zásady, dodržované v útvaru, považovány za nadstandardní. Pragmatické útvary kladou hlavní důraz na uspokojení potřeb zákazníka, výsledky jsou důležitější než přesné dodržení předpisů a v oblasti obchodní etiky převažuje pragmatický přístup nad dogmatickým dodržováním předpisů. Letištní kancelář SAS skórovala jako nejvíce pragmatická (100), což dokládá, že poselství Jana Carlzona bylo pracovníky přijato. NBBV skórovala 68 a nacházela se tedy též na pragmatické straně. V minulosti, jak to bylo výše popsáno v případové studii, byla ve vztahu k zákazníkům výrazně normativní, zdá se však, že se přizpůsobila nové situaci větší konkurence.

Možnosti konkurenčních výhod v kulturních otázkách

Projdeme-li profily dvaceti zkoumaných útvarů v šesti dimenzích, zjistíme, že dimenze 1, 3, 5 a 6 (proces versus výsledky, parochiální versus profesionální, volná versus tuhá a normativní versus pragmatická) se vztahují ke druhu práce, jíž se organizace věnuje, a typu trhu, na němž působí. Tyto čtyři dimenze částečně odrážejí kulturu oboru podnikání či průmyslu, což je zhusta zanedbávaná složka organizační kultury. Na obr. 8.1 by měla být umístěna někde mezi úrovněmi kultury povolání a organizační kultury, protože v daném oboru se uplatňují určitá povolání a také jsou v něm užívány konkrétní organizační praktiky, a to jak z důvodů logiky, tak tradice. V dimenzi 1 skórovala většina výrobních útvarů a také velké úřady jako orientované na proces, zatímco útvary ve výzkumu a vývoji a ve službách skórovaly jako více orientované na výsledky. V dimenzi 3 skórovaly útvary, užívající tradiční technologii, parochiálně a útvary, užívající vysoce pokročilou technologii, profesionálně. V dimenzi 5 skórovaly ve směru tuhého řízení útvary, produkující přesné či riskantní produkty nebo služby (například farmaceutická výroba nebo peněžní operace). Útvary, v nichž byla produkce založena na inovacích nebo byla vysoce nepředvídatelná, skórovaly ve směru volného řízení. K překvapení výzkumníků skórovaly ve směru volného řízení (16 a 41) dvě městské policejní jednotky, které jsme měli možnost prozkoumat. Práce policisty je ovšem velmi nepředvídatelná a policisté proto mají značnou vůli v tom, jak budou plnit své úkoly. V dimenzi 6 skórovaly jako pragmatické útvary, věnující se službám a ty, které působily v konkurenčním prostředí. Zatímco ty útvary, jejichž posláním je prosazení práva a ty, které působí v rámci monopolu, skórovaly normativně.

Kromě zjištění, že povaha činností a tržní prostředí ovlivňují výše uvedenými způsoby skóry v dimenzích, přinesl výzkum IRIC také některá nečekaná zjištění, jako výrobní závod s nečekaně silnou orientací na výsledky přímo na dílnách nebo podnik, jako NBBV, s řízením relativně volným v poměru k tomu, co se v něm dělá. Tato překvapení představují výrazné prvky v kultuře útvaru v porovnání s jinými útvary a také výhody či nevýhody konkrétní organizační kultury ve vztahu k okolí. Další dvě dimenze, 2 a 4 (zaměstnanci versus práce a otevřený versus uzavřený systém) jsou zřejmě méně dány povahou úkolu a trhem a vyplývají spíše z historických příčin, jako jsou filosofie zakladatele či krize, jimiž organizace prošla v nedávné minulosti. V případě dimenze 4 (otevřený versus uzavřený systém) tu má zřejmě významný vliv i prostředí národní kultury.

Obr. 8.1 ukazuje, že byt' jsou organizační kultury vytvořeny především praktikami, můžeme i u nich najít slušný podíl hodnotové složky. V rámci interorganizačního výzkumu IRIC byly použity též otázky z mezinárodního výzkumu u IBM. Organizace se do jisté míry odlišovaly ve třech shlucích hodnot. První odpovídal mezinárodní dimenzi vyhýbání se nejistotě, avšak rozdíly se projeví u jiných otázek, než byly ty, z nichž byly vypočítány skóry UAI pro země. Interorganizační míra vyhýbání se nejistotě koreluje s dimenzí 4 (otevřený versus uzavřený systém), přičemž slabé vyhýbání se nejistotě zjevně odpovídá otevřenému komunikačnímu klimatu. Tuto skutečnost posiluje fakt, že dánské útvary, až na jednu výjimku, skórovaly mnohem otevřeněji než holandské. Dánsko a Holandsko jsou si velmi podobné ve většině skóre národní kultury, ve vyhýbání se nejistotě se však odlišují nejvíce – Dánsko má v tomto skóre výrazně nižší hodnotu.

Druhý shluk z interorganizačního výzkumu připomíná vzdálenost moci. Koreluje s dimenzí 1 (proces versus výsledek), přičemž je větší vzdálenost moci spojena s orientací na proces a menší s orientací na výsledky.

Ve výzkumu IRIC nebyl nalezen shluk interorganizačních hodnot, který by byl asociovan s maskulinitou – femininitou. Je možné, že k tomu došlo proto, že výzkum byl zaměřen jen na obchodní a veřejné instituce. Kdyby byly například do výzkumu zahrnuty i organizace zdravotnické a organizace z oblasti sociální péče, mohl výzkum vykazat širší rozsah hodnot, spjatých s pomáháním druhým lidem, které by vedly k dimenzi maskulinita – femininita. To však je jen dohad, který musí ověřit další výzkumy.

Otázky, které v mezinárodním výzkumu tvořily dimenze maskulinity a individualismu, vytvářely v meziorganizačním výzkumu odlišnou konfiguraci, kterou jsme označili jako *význam práce* (velký nebo malý), tj. důležitost práce v celém životě jedince. Koreloval s dimenzí 3, parochiální versus profesionální. Zřejmě je význam práce větší v profesionální než v parochiální kultuře. V parochiálních kulturách si lidé domů práci nenosí.

Z šesti dimenzí organizační kultury byly 1, 3 a 4 v jistém rozsahu spjaty s hodnotami. U zbývajících tří dimenzí, tj. 2, 5 a 6, nebylo žádné spojení s hodnotami nalezeno. Tyto dimenze jen popisovaly praktiky, které lidé přijali sociálním učením, aniž by se to nějak dotklo jejich základních hodnot.

Organizační kultura a další organizační charakteristiky

Ve výzkumu národních kultur u IBM byly příčiny vzniku a důsledky rozdílů v hodnotách prokazovány pomocí korelací skóre zemí s různými druhy dalších údajů. Ty zahrnovaly ekonomické ukazatele, jako hrubý domácí produkt země na hlavu, politická měření jako index svobody tisku a demografické údaje jako populační růst. Porovnávali jsme také naše výsledky s výsledky jiných výzkumů v týchž zemích, které však používaly jiné otázky a odlišné respondenty. V rámci interorganizačního výzkumu IRIC byla provedena obdobná 'validizace' dimenzí pomocí externích dat. V tomto případě, ovšem, pozůstávala použitá data z informací o organizačních útvarech, získaných jinými způsoby a z jiných zdrojů.

Kromě rozhovorů a dotazníkového výzkumu byla v rámci výzkumu IRIC získávána kvantifikovatelná data o útvaru jako celku. Příkladem informací tohoto druhu (označovaných jako *strukturální údaje*) jsou celkový počet zaměstnanců, skladba rozpočtu, eko-

nomické výsledky a věk klíčových manažerů. Všechny strukturální údaje byly osobně pořízeny Geertem Hofstedem. Už samo *zjišťování*, jaká smysluplná strukturální data mohou být získána, byl heuristický proces, který probíhal současně s vlastním opatřováním údajů. Tento proces byl příliš složitý na to, aby se na něm mohli podílet všichni výzkumníci. Informace o strukturálních údajích poskytovali vrcholový manažer, vedoucí personální manažer a vedoucí finanční manažer. Byl jim předložen předem připravený dotazník, podle kterého se pak postupovalo při osobním rozhovoru.

Z velkého počtu prověřených kvantifikovatelných charakteristik asi 40 poskytovalo použitelná data. U těchto 40 charakteristik byly v případě každého z dvaceti útvarů vypočítány korelace s jejich skóry v šesti dimenzích organizačních praktik.²¹⁾ V následujících odstavcích jsou popsány všechny důležité vztahy, do kterých šest dimenzí praktik vstupovalo.

Nalezli jsme silnou korelaci mezi skóry dimenze praktik 1, orientací na proces versus orientace na výsledky a vyrovnaností nákladů na práci a na materiál v operačním rozpočtu (tj. v penězích, potřebných pro každodenní provoz). Každou operaci lze charakterizovat její náročností na práci, materiál či kapitál, podle toho, která z těchto tří nákladových kategorií tvoří největší část z operačního rozpočtu. Útvary, jejichž operace jsou náročné na práci (vysoké náklady na jednoho pracovníka), skórovaly více ve směru orientace na výsledky, zatímco útvary, jejichž operace vyžadují vysoké náklady na materiál (opět v poměru k nákladům na jednoho pracovníka), skórovaly více ve směru orientace na proces. Jestliže činnosti jsou náročné na práci, vyžadují lidské úsilí a pak již z definice sehrávají její výsledky významnou úlohu. To opět zvyšuje pravděpodobnost vzniku kultury orientované na výsledky. To, co se vytváří v útvarech materiálově intenzivních, závisí do značné míry na technologii a to, jak se zdá, vede ke kultuře orientované na proces. Proto nepřekvapuje, že útvary vývoje a výzkumu i útvary ve službách se nacházejí na pólu orientace na výsledky. Výrobní útvary a úřady se dnes, ve věku automatizace, častěji nacházejí na pólu orientace na proces.

Druhá nejvyšší korelace orientace na výsledky byla s nízkými absencemi. Je to hezké potvrzení skutečnosti, že „lidé vynakládají maximální úsilí“, jak to formulovala jedna z klíčových otázek. Dále jsme našli tři signifikantní korelace mezi orientací na výsledky a strukturou organizací. Ploché organizace (vedoucí manažer útvaru má větší rozsah řízení) skórují jako více orientované na výsledky. To potvrzuje sedmou zásadu Peterse a Watermana „jednoduchá struktura, štíhlé kanceláře“. Použili jsme tři zjednodušené škály, odvozené z Astonského výzkumu organizačních struktur, o nichž jsme se zmínili v kapitole 7²²⁾ k měření centralizace, specializace a formalizace. Specializace a formalizace korelovaly s orientací na výsledky záporně – více specializované a více formální útvary projevují tendenci k orientaci na proces. Centralizace s touto dimenzí nekorelovala. Orientace na výsledky také korelovala se situací, kdy vrcholový management útvaru je tvořen lidmi s nižší úrovní vzdělání, kteří se vypracovali, tedy těmi, kdo pracují, spíše než hlavouy. Konečně se také v útvarech, orientovaných na výsledky, projevovale tendence k nižšímu počtu zaměstnanců, organizovaných v odborech.

Nejsilnější korelace s dimenzí 2 (orientace na zaměstnance versus na práci) byly nalezeny u způsobů, jimiž je útvar řízen organizací, do níž náleží. Tam, kde vrcholový manažer útvaru udával, že jeho nadřízený jej hodnotí podle dosahovaného zisku a jiných finančních ukazatelů výkonu, členové vrcholového managementu hodnotili kulturu útva-

ru jako orientovanou na práci. Tam, kde vedoucí manažer útvaru uvedl, že jeho nadřízení jej posuzují podle výkonu v porovnání s rozpočtem, tomu bylo opačně: členové vrcholového vedení hodnotili organizační kulturu jako orientovanou na zaměstnance. Zřejmě činnost podřízená vnějším ukazatelům, jako je zisk v tržním prostředí, plodí méně benevolentní kulturu než činnost podřízená vnitřním ukazatelům (jako je rozpočet). Tam, kde vrcholový manažer říkal, že povoluje, aby se v časopise pro zaměstnance objevovala kontroverzní témata, považovali členové vedení útvar za více orientovaný na zaměstnance, což by potvrzovalo pravdivost výroku vrcholového manažera.

Dále korelovala orientace na zaměstnance s průměrnou senioritou (počet let u firmy) a věkem zaměstnanců (čím starší jsou zaměstnanci, tím více je kultura orientována na práci), s úrovní vzdělání týmu vrcholového managementu (nižší vzdělání koreluje s orientací na práci) a s výší celkového investovaného kapitálu (překvapivě však ne s podílem kapitálu na jednoho zaměstnance). Velké organizace s velkými investicemi projevují tendenci k orientaci na zaměstnance.

V dimenzi 3 (parochiální versus profesionální) skórovaly útvary s tradiční technologií parochiálně a útvary s pokročilou technologií profesionálně. Nejsilnější korelace této dimenze byly nalezeny u rozličných měr velikosti: to není překvapující – čím větší je organizace, tím profesionálnější kulturu pěstuje. A co též nepřekvapí, v profesionálních kulturách je méně zaměstnanců v odborech. Jejich manažeři jsou v průměru starší a mají vyšší stupeň vzdělání. Jejich organizační struktura odráží větší specializaci. Zajímavou korelaci jsme našli s časovým rozvrhem vrcholového manažera útvaru, tj. s jím udávaným způsobem využívání času. V útvarech s profesionální kulturou jsme se setkávali s vrcholovými manažery, kteří udávali, že tráví poměrně mnoho času poradami a diskusemi s jednotlivými pracovníky. Dále se ukazovalo, že útvary organizací v soukromém sektoru v našem vzorku projevovaly tendenci skórovat více profesionálně než útvary organizací ve veřejném sektoru.

Dimenze 4 (otevřený versus uzavřený systém) přinesla tu nejsilnější korelaci s externími údaji, a to mezi procentem žen mezi zaměstnanci a otevřeností komunikačního klimatu.²³⁾ Procento žen mezi *manažery* a příslušnost alespoň jedné ženy k týmu vrcholového managementu také korelovaly s otevřeností. Tato korelace však byla ovlivněna dvounárodnostním složením naší zkoumaného vzorku populace. Mezi rozvinutými evropskými zeměmi má Dánsko jednu z největších zaměstnaností žen a Holandsko jednu z nejnižších (byť v posledních letech rychle roste). Navíc, jak jsme již zmínili výše, dánské útvary, až na jednu výjimku, skórovaly jako otevřenější než útvary holandské. To nemusí nutně vylučovat kauzální vztah mezi zaměstnaností žen a větší otevřeností komunikačního klimatu; docela dobře to může vysvětlovat, proč jsou dánské útvary o tolik otevřenější.

S dimenzí otevřenost – uzavřenost byla také spojena souvislost mezi formalizací a více uzavřenou kulturou (což docela úhledně validizuje obě míry), přípustnost kontroverzních témat v závodním časopise v útvarech se (zřejmě) otevřenější kulturou a průměrná vyšší seniorita rovněž s otevřenější kulturou.

Nejsilnější korelaci s dimenzí 5 (volné či tuhé řízení) jsme našli u vrcholovým manažerem udávaným rozvrhem využití vlastního času. Tam, kde vrcholový manažer udával, že tráví relativně více času čtením a psaním zpráv a výkazů pro vnitřní účely vlastní organizace, jsme nacházeli tužší řízení. Toto spojení je smysluplné. Také jsme

zjistili, že materiálově intenzivní útvary mají tužší kulturu. Protože tyto útvary jsou často závislé na malých a okrajových materiálních výnosech, dává i toto zjištění smysl.

Tuhé řízení též korelovalo s procentem žen v postavení manažerů a s procentem celkově zaměstnaných žen, a to ve stejném pořadí. To je s největší pravděpodobností důsledek toho, že ženy byly v organizacích, které jsme studovali, nejčastěji přijímány pro jednoduché, rutinní kancelářské práce. Tužší řízení jsme nacházeli také u zaměstnanců, mužů i žen, s nižším vzděláním a též u jejich manažerů. To připomíná zjištění z kapitoly 2, že povolání s nižší vzdělanostní úrovní udržují větší vzdálenost moci. V útvarech, kde se počet zaměstnanců v nedávné minulosti zvýšil, se projevovala tendence k volnějším řízením a tam, kde se počet zaměstnanců v poslední době snížil, tendence opačná. Propouštění zaměstnanců je zjevně spojeno se škrty v rozpočtu. Konečně, výskyt absencí zaměstnanců je nižší tam, kde je řízení považováno za méně tuhé. Absence jsou zřejmě cestou, jak uniknout tlaku tuhého systému.

V případě dimenze 6 (normativní versus pragmatický) jsme našli jen jednu smysluplnou korelaci s externími daty. Útvary v soukromém sektoru byly více pragmatické a veřejnoprávní (jako policejní útvar) byly více normativní.

V přehledu vnějších údajů, korelujících s kulturou, chybějí míry výkonnosti organizace. To neznamená, že kultura s výkonností nesouvisí, pouze jsme nedokázali najít ukazatel, který by byl použitelný k porovnání výkonu tak rozmanitého souboru organizačních jednotek.

Vztahy, popsané v této části, představují objektivní podmínky spjaté s konkrétními profily kultury. Ukazují, co je třeba změnit, pokud chceme změnit organizační kulturu, tj. např. jisté charakteristiky její struktury nebo priority vrcholového manažera. K této otázce se vrátíme na konci kapitoly.

Organizační subkultury

Následná studie, organizovaná opět IRIC, zkoumala organizační subkultury.²⁴⁾ V r. 1988 se na IRIC obrátila dánská pojišťovna se 3400 zaměstnanci s žádostí o průzkum kultury ve všech jejích odděleních a celého osazenstva. Při výzkumu byl použit stejný postup, jako ve výše popsaném dánsko-holandském projektu – na základě částečně strukturovaných rozhovorů se připravily otázky pro dotazníkový průzkum.

Celý soubor respondentů bylo možné rozdělit do 131 ‚organických‘ pracovních skupin. Tyto skupiny představovaly nejmenší stavební kameny organizace a jejich příslušníci byli v pravidelném osobním kontaktu tváří v tvář. Manažeři nebyli členy pracovních skupin, které vedli, ale byli začleněni do skupin na jejich úrovni hierarchie. Na základě odpovědí v dotazníku bylo 131 skupin roztrženo do tří zjevně odlišných subkultur: ‚profesionální‘, ‚správní‘ a ‚zákaznické rozhraní‘. První zahrnovala všechny manažery a zaměstnance na pozicích, u nichž se obvykle vyžaduje vyšší vzdělání. Ve druhé byly prakticky jen zaměstnankyně z kanceláří a ve třetí dvě skupiny zaměstnanců, kteří se dostávali do přímého styku se zákazníky: prodejci a ti, kdo vyřizovali stížnosti a požadavky.

Pomocí šestirozměrného modelu z dánsko-holandské studie bylo možné doložit existenci několika kulturních propastí mezi nimi. Profesionální subkultura byla nejvíce orientovaná na práci, profesionální, otevřená, s tuhým řízením a pragmatická.

Správní skupiny byly nejvíce parochiální a normativní a subkultura zákaznického rozhraní byla nejvíce orientovaná na výsledky a zaměstnance, uzavřená a volně řízená. Tak subkultura zákaznického rozhraní tvořila kontrakulturu k profesionální kultuře, ke které patřil vyšší management.

Krátce předtím, než se s průzkumem začalo, prošla společnost dvěma případy vnitřní revolty. V jedné se angažovali prodejci, ve druhé ženy. Vzpouřa prodejců se týkala pracovních podmínek a platů. Stávce prodejců se podařilo jen tak tak zabránit. Tento problém lze vysvětlit širokou propastí mezi profesionální kulturou manažerů a kulturou, k níž patřili prodejci. Tato trhlina na mapě kultury organizace se ukázala být zvláště nebezpečná. Lidé ze zákaznického rozhraní vytvářejí obchod – bez nich pojišťovna nepřežije. Ale manažeři a specialisté, kteří se v této společnosti podíleli na klíčových rozhodnutích, patřili ke zcela odlišné subkultuře. Žili v prostředí vysoké úrovně a slávy, kde byly jejich denním chlebem velké peníze, obchodní trendy a ovládnutí trhu, daleko od davu těch, kdo dělali skutečnou práci a přinášeli každodenní výnosy.

Ve vzpouře žen šlo o nedostatek příležitostí pro služební postup. A stalo se to ve chvíli, kdy podíl žen v organizaci překročil značku 50 %. Vzpouřu bylo možné vysvětlit jako propast mezi správní a profesionální subkulturou. Management ze své profesionální pozice vnímal ženy, patřící do správní subkultury, jako osoby vhodné pro rutinní práci, které se nemohou posunout v hierarchii výše. Ale tento obraz již dávno neodpovídal skutečnosti, pokud vůbec kdy tomu tak bylo. Z 1700 žen v organizaci jich 700 mělo vyšší vzdělání. Mnohé z nich pracovaly v pozicích specialistů a i ty, které pracovaly v administrativě, měly stejný zájem o postup jako jejich mužští kolegové. Rozhovory ukázaly, že manažeři byli přesvědčeni, že většina žen žije v konfliktu mezi prací a svým soukromím a rodinným životem. Průzkum však ukázal, že zatímco 21 % žen udávalo něco takového, uvádělo totéž i 30 % mužů. Ženy tuto skutečnost vysvětlovaly tím, že když se rozhodne jít do práce žena, musí si napřed rodinné problémy vyřešit. Muži na něco takového nebyli vědomě připraveni.

Tento rozpor mezi subkulturami byl pro porozumění této pojišťovně podstatný. Naneštěstí management, uvězněný ve své vlastní profesionální kultuře, nedokázal uznat alarmující důsledky kulturních propastí. Na základě výsledků průzkumu sotva uplatnil nějaká opatření. Krátce na to začala společnost ztrácet peníze a o pár let později změnila vlastníka a také vyměnila vrcholový management.

Jak vnímají organizační kultury jednotlivci

Různí jedinci ve stejném organizačním útvaru nemusejí dát stejné odpovědi, když se jich ptáte, jak vnímají praktiky své organizace. Výzkum IRIC nehledal rozdíly mezi jednotlivci, protože se zaměřoval na rozdíly mezi organizačními kulturami. Později však Geert, spolu s Michaelem Bondem a Čung-Leung Lukem z Čínské univerzity v Hongkongu, znovu analyzoval výsledky v databázi IRIC, tentokrát se záměrem zjistit rozdíly ve skórech jednotlivců a jejich variace kolem průměrů útvarů.²⁵⁾ Poté, co z dat odstranili vliv rozdílů organizačních kultur, mohli určit, jak se lišily odpovědi jedinců.

Hofstede, Bond a Luk napřed analyzovali hodnotové otázky, a potom zvlášť otázky na praktiky. Podle jejich očekávání se ukázalo, že jednotlivci se více lišili ve svých hodno-

tách, které byly soukromé, než ve svém vnímání praktik užívaných v útvaru, do nějž patřili. Ukázalo se však, že hodnoty jednotlivců, a to, jak vnímají praktiky, navzájem souvisí. Pro také mohly být v další analýze spojeny. Toto propojení vedlo k šesti dimenzím individuálních odpovědí:

1. Odcizení; stav myslí, při němž jsou všechny praktiky vnímány jako záporné. Odcizení respondenti byli ubožáci. Hodnotili organizaci jako méně profesionální, pociťovali management jako více vzdálený, kolegům věřili méně, vnímali svoji organizaci jako méně pořádnou, pociťovali vůči ní více nepřátelství a také vnímali méně integrace mezi organizací a jejími zaměstnanci. Odcizení bylo nejsilnější u zaměstnanců, kteří byli mladší, méně vzdělaní a nebyli manažeri.
2. Potřeba podporující organizace (jako: rád bych pracoval v jasně vymezené pracovní situaci) na rozdíl od oddanosti práci, kterou výzkumníci označili jako ‚workoholismus‘ (jako: práce je důležitější než volno). Potřeba podporující organizace byla vyšší u starších zaměstnanců, zhusta žen, kteří byli také méně vzdělaní, a nebyli manažery.
3. Osobní potřeba výsledků (jako: přát si přispět k úspěchu firmy, chtít možnosti pro postup).
4. Demonstrativní maskulinita, ‚machismo‘ (jako: rodiče musí od dětí požadovat, aby byly ve třídě nejlepší; když to kariéra muže vyžaduje, rodina musí přinést oběti).
5. Uspořádanost; zaměstnanec vnímal organizaci jako lépe uspořádanou, když měl sám lépe uspořádanou mysl.
6. Autoritářství (jako: je nežádoucí, aby byla autorita managementu zpochybňována). Autoritářství bylo silnější u zaměstnanců, kteří byli méně vzdělaní a ženy.

Těchto šest dimenzí může být založeno jen na osobnostních rozdílech mezi jednotlivci v organizačních útvarech. Tuto interpretaci podporuje jejich srovnání s osobnostními faktory ‚Velké pětky‘, o nichž jsme se již zmínili v kapitole 3:²⁶⁾

O: přijímání zkušeností versus rigidita,

C: svědomitost versus nespolehlivost,

E: extroverze versus introverze,

A: příjemnost versus špatná nálada,

N: neuroticismus versus citová stabilita.

Ke každé z osobnostních dimenzí Velké pětky lze přiřadit jednu z dimenzí odpovědí jednotlivců v průzkumu organizační kultury:

1. Přijímání zkušeností (včetně charakteristik jako *imaginativní* a *originální*) s osobní potřebou výsledků.
2. Svědomitost (včetně být *účinný* a *uspořádaný*) s uspořádaností.
3. Extroverze (včetně být *aktivní* a *energický*) s workoholismem a introverze s potřebou podporující organizace.
4. Příjemnost (včetně být *altruista* a *umírněný*) negativně s ‚machismem‘.
5. Neuroticismus (včetně být *úzkostný* a *nepřátelský*) s odcizením.

Nenašli jsme žádný osobnostní faktor, který by šlo spojit s autoritářstvím. Možná je to kandidát, o nějž by se měla Pětka rozšířit na Šestku. Je poněkud překvapující, že Velká pětka vhodný faktor neobsahuje.

Co vyplývá z úrovně analýzy: zahrady, kytice a květy

Volba úrovně analýzy, jak jsme o tom již psali v kapitole 1, zde sehrála důležitou úlohu. Když jsme srovnávali ta stejná data podle zemí, podle organizačních útvarů a u jednotlivců, dospěli jsme ke třem různým souborům dimenzí, patřícím do oborů tří odlišných společenských věd – antropologie, sociologie a psychologie.

Ve výzkumu v IBM byla data, o nichž se původně předpokládalo, že se týkají psychologie, agregována na úrovni zemí. Na této úrovni vedly k pojmům, jako je kolektivismus a individualismus, které přísluší do antropologie nebo také do politologie. Databáze údajů, získaných IRIC v rámci výzkumu organizační kultury, vedla k základním pojmovým distinkcím, patřícím do organizační sociologie, jako je např. Mertonovo rozlišení ‚místní‘ versus ‚kosmopolitní‘. A ta stejná databáze, analyzovaná na úrovni rozdílů jednotlivců od průměru organizačních útvarů vedla k výsledkům odpovídajícím poznatkům z psychologie osobnosti.

Společnosti, organizace a jednotlivce si můžeme představit jako zahrady, kytice a květy společenských věd. Naše výzkumy ukázaly, že tyto tři úrovně jsou ve vzájemném vztahu a jako takové jsou součástí sociální skutečnosti. Nemůžeme pochopit sociální realitu, uzavřeme-li se jen v jedné úrovni – musíme být připraveni zkoumat všechny tři.²⁷⁾

Kultury povolání

Na obr. 8.1 jsme úroveň kultury povolání umístili na půl cesty mezi úrovně národa a organizace, čímž jsme se pokusili naznačit, že vstup do povolání vede k osvojení jak hodnot, tak praktik. Místem, kde k socializaci dochází, je škola, odborné učiliště nebo univerzita a dochází k tomu mezi dětstvím a nástupem do zaměstnání.

Nenarazili jsme na žádný široce založený výzkum, který by umožnil určit dimenze kultur povolání. Ani pět národních (hodnotových) dimenzí, ani šest dimenzí organizačních kultur (založených na praktikách) se nemusí automaticky hodit pro popis rozdílů mezi povoláními. Ve skutečnosti se pro tento účel jeví jako vhodné jen dvě z mezinárodních dimenzí, vzdálenost moci a maskulinita – femininita.

Na základě studia odborné literatury²⁸⁾ a hypotetických úvah jsme dospěli k přesvědčení, že by se při systematickém výzkumu kultur povolání mohly najít následující dimenze:

1. Zacházení s lidmi versus zacházení s věcmi (např. ošetřovatelka versus strojník).
2. Specialisté versus generalisté, nebo vzato z jiného pohledu, profesionálové versus amatéři (např. psycholog versus politik).
3. Podrobený kázní versus nezávislý (např. policista²⁹⁾ versus drobný podnikatel).
4. Strukturovaný versus nestrukturovaný (např. systémový analytik versus designér).
5. Teoretický versus praktický (např. profesor versus vedoucí prodeje).
6. Normativní versus pragmatický (např. soudce versus reklamní agent).

Závěry výzkumného projektu IRIC: dimenze versus *Gestalt*y

Výzkumný projekt IRIC přinesl model organizačních kultur o šesti dimenzích, kde dimenze jsou definovány jako percipované běžné praktiky, tj. symboly, hrdinové a rituály. Výzkumná data pocházela z dvaceti organizačních útvarů ze dvou zemí evropského

severozápadu, a proto je třeba jisté zdrženlivosti, co se týče možnosti, že by týž model platil pro všechny organizace kdekoli ve světě. Do výzkumu nebyly zahrnuty některé důležité typy organizací, jako např. ty, které se zabývají zdravím a sociální péčí, vládou a obranou země.³⁰⁾ Nevíme, zda v jiných zemích nemohou být nalezeny jiné dimenze praktik. Přesto věříme, že sám fakt, že je možné organizační kultury smysluplně popsat pomocí jistého počtu dimenzí praktik, platí všeobecně. Je též pravděpodobné, že případné nové dimenze budou připomínat či se překrývat s těmi šesti, které byly v této kapitole popsány.³¹⁾

Šestidimenzionální model je omezen jak zeměmi původu, tak typem organizací, v nichž byl prováděn. Proto se sotva hodí pro paušální použití a replikace. Interpretace výsledků byla založena na porovnávání. Vzorce použité pro výpočet hodnot skóre na dimenzích byly vytvořeny pro porovnávání dvaceti útvarů, zkoumaných v projektu IRIC, ale v jiném prostředí a jiné době by mohly ztratit smysl. Nové výzkumy si musí vytvořit své vlastní proměnné, které budou srovnávány a nalézt nové normy pro výsledky srovnávání. Budou opět muset začít rozhovory v celých organizacích, aby pochopily jejich *Gestalt* (tedy celek), a pak vytvořit své vlastní dotazníky umožňující odkrýt podstatné rozdíly v praktikách těchto organizací.³²⁾

Šest dimenzí, určených ve výzkumu IRIC, kulturu organizace popisuje, nedává však žádný předpis: žádná z pozic na šesti dimenzích není sama o sobě dobrá či špatná. V knize Peterse a Watermana *Hledání výtečnosti* je uvedeno osm podmínek výtečnosti jako normy. Zmíněná kniha naznačuje, že k výtečnosti vede jedna nejlepší cesta. Výsledky výzkumu IRIC toto tvrzení vyvracejí. Co je dobré či špatné, záleží vždy na tom, kam chcete, aby organizace směřovala a kulturní charakteristika, která je přínosem v jednom případě, může být v jiném případě nevyhnutelně zátěží. Označování pozic na škálách dimenzí jako více či méně žádoucí je záležitostí strategické volby, a ta se od organizace k organizaci liší. Například populární důraz na orientaci na zákazníka (tj. být více pragmatický na dimenzi 6) je vysoce důležitý v organizacích, zabývajících se službami a výrobou kvalitních produktů na zakázku, ale může být zbytečný či dokonce škodlivý, např. při výrobě standardizovaných výrobků na trhu se silnou konkurencí v cenách.

Výše v této kapitole jsme zmínili spor o to, zda organizace je kultura, nebo zda organizace kulturu má. Na základě výzkumu IRIC se domníváme, že praktiky jsou charakteristiky, které organizace má. Vzhledem k významné úloze, kterou praktiky v organizačních kulturách mají, domníváme se, že organizační kultury jsou *do jisté míry* ovladatelné (*manageable*). Změnit kolektivní hodnoty dospělých osob zamýšleným směrem je nesmírně obtížné, ne-li nemožné. Hodnoty se mění, ale ne podle chytrého plánu některého jedince. Kolektivně přijaté praktiky však závisejí na charakteristikách organizace, jako jsou struktura a systém a lze je ovlivnit víceméně předvídatelným způsobem tak, že se tyto charakteristiky organizace změní. Přesto, jak jsme výše zmínili, organizační kultury jsou také v jistém smyslu vnitřně integrovanými celky (*Gestalt*) a organizace z jisté je integrovaným celkem. Organizace se někdy přirovnávají ke zvířatům. Nebeskou bránu BV bychom mohli přirovnat ke slonovi (pomalý, mohutný, plný sebejistoty) a tým SAS v odbavovací hale jako čápa (spolehlivý, pečující, přenášející). Zvířecí metafora naznačuje hranice možnosti měnit *Gestalt*. Slona nemůžete vytrénovat na závodního koně, natožpak aby z něj byl motýlek.

Změny v praktikách určují hranice volnosti při ovlivňování takových celků. Ukazují, co se mohou zvířata naučit, aniž by se zpronevěřila své podstatě. Protože to jsou celky, je zapotřebí integrující a inspirující typ vůdcovství, aby dal strukturálním a systémovým změnám smysl, který lidé, jichž se to týká, pochopí. Výsledkem by měl být nový a sourodý kulturní vzorec, jaký jsme ilustrovali pomocí příkladu SAS.

Řízení v organizační struktuře a s organizační kulturou

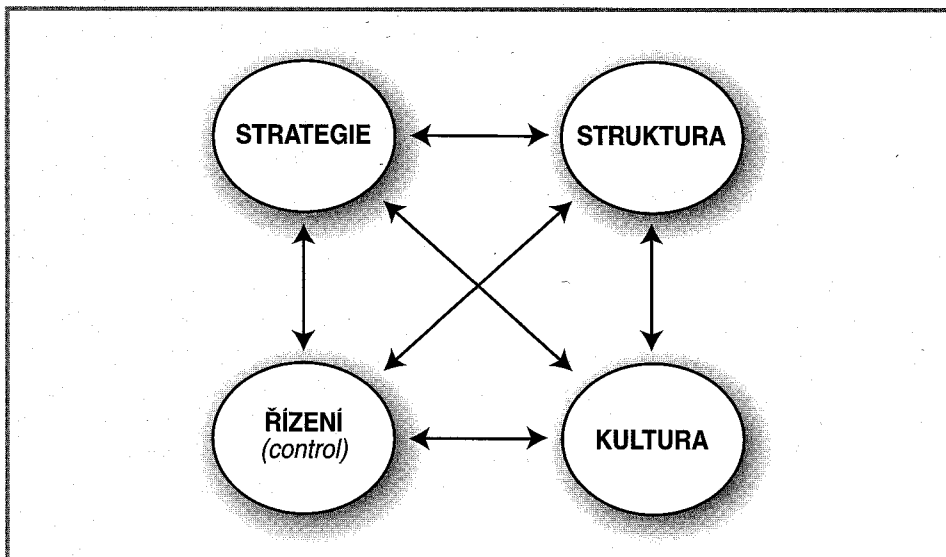
Někdy v osmdesátých letech dvacátého století se Geert snažil získat zájem a spolupráci vrcholových manažerů o výzkum organizačních kultur. Tvrdil tehdy, že 'organizační kultura představuje psychologická aktiva firmy a předpovídá její materiální aktiva po dalších deseti letech'. Jak to vidíme nyní, tím hlavním není organizační kultura samotná, ale to, co s ní vrcholový management dělá. Musí být vyvážený čtyři složky (viz obr. 8.2).³³⁾

Výkon organizace musí být porovnáván s jejími cíli a úkolem vrcholového managementu je vytvořit na základě cílů strategii, i kdyby to nakonec měla být strategie *laissez-faire*. Strategie jsou prováděny ve stávající struktuře a stávajícím systémem řízení a jejich výsledek je modifikován organizační kulturou. Všechny tyto složky se vzájemně ovlivňují.

Výzkumný projekt IRIC ukázal, že když nejsou kvantitativní studie organizačních kultur prováděny izolovaně a spíše jako trik, ale jsou integrovány do širěji založeného přístupu, jsou jak proveditelné, tak prospěšné. Ve světě, kde se upřednostňuje hardware a základní údaje o průběhu procesů (*bottom-line*), zviditelní výsledky výzkumu organizační kulturu, a když se ta stane viditelnou, dostane se i mezi manažerské priority.

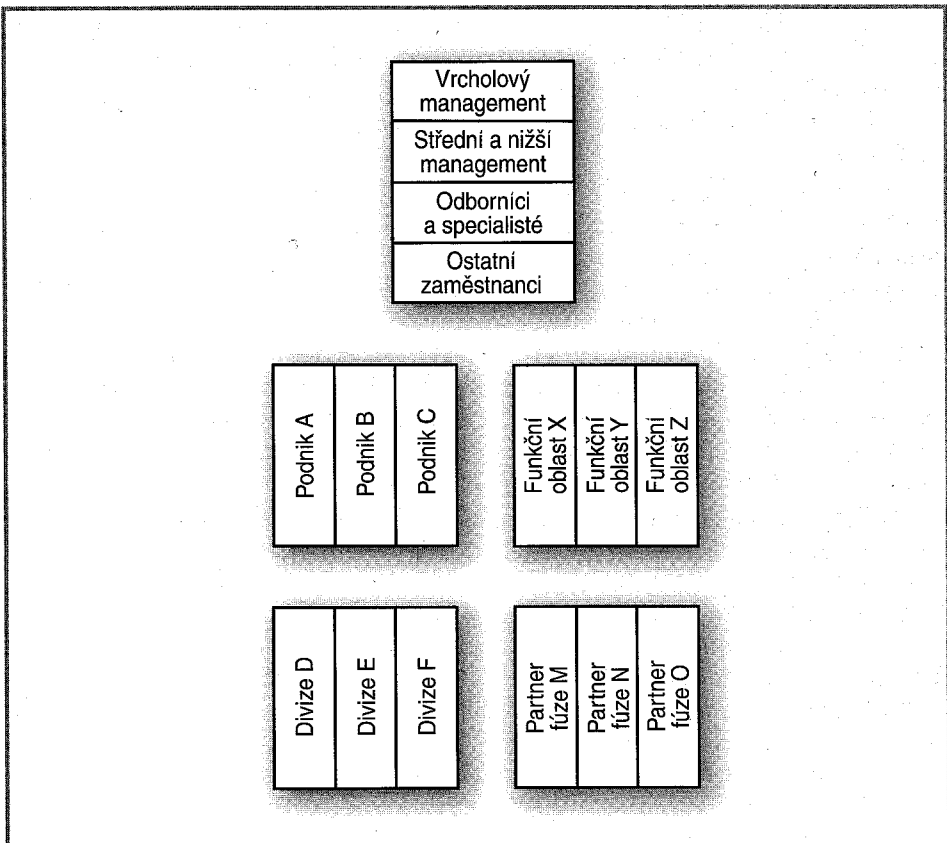
Prakticky mohou manažeři či členové organizace, a také poradci, využít taková porovnání například při:

Obr. 8.2 Vztahy mezi strategií, strukturou, řízením (*control*) a kulturou



1. Identifikaci subkultur ve vlastní organizaci. Projekt IRIC pro pojišťovnu ukázal, že to může být důležité. Jak ilustruje obr. 8.3, kultura v organizaci může být rozčleněna podle hierarchických úrovní: může tu být kultura vrcholového managementu, středních a nižších úrovní managementu, kultura specialistů a expertů a kultura zaměstnanců na dílnách. Jiným možným zdrojem kulturních rozlišení jsou funkční oblasti (jako prodej versus výroba versus výzkum), rozdělení podle produktu či trhu, země, v níž část útvaru působí, a u organizací, které prošly sloučením, příslušnost k organizacím před sloučením. Setkali jsme se s případy, kdy dvacet let po sloučení stále ještě mohly být určeny pozůstatky kultur sloučených částí. Ne všechna zmíněná možná rozčlenění jsou stejně výrazná, pro vedení i příslušníky složité organizace je však důležité znát její kulturní mapu, což, jak jsme zjistili, nebývá časté.
2. Ověřování, zda kultura odpovídá stanoveným strategiím pro budoucí období. Kulturní omezení určují, které strategie jsou pro organizaci schůdné a které ne. Je-li např. kultura silně normativní, pak nebude mít strategie, založená na soutěži o službu zákazníkům, mnoho nadějí na úspěch.

Obr. 8.3 Možná podrozdělení organizační struktury



3. V případě slučování a akvizic je možné odkrývat potenciální oblasti kulturního konfliktu mezi partnery. To může posloužit při rozhodování, zda ke sloučení přistoupit, nebo, došlo-li již k němu, k plánu postupu při integraci omezujícím na minimum ztráty z případných třenic a zachování jedinečného kulturního bohatství.
4. Měření vývoje organizačních kultur v delším období opakovaním výzkumu po jednom či více letech. To ukáže, zda se uskutečnily zamýšlené změny kultury a také jaký vliv na kulturu mají vnější změny, ke kterým došlo od předchozího dotazníkového šetření.

Co vlastně můžeme v praxi s vlastní organizační kulturou dělat? Záleží to především na postavení toho, kdo se o to pokouší, ať již v organizaci, nebo ve vztahu k ní. Klasická studie Eberharta Witta z Německa uvádí, že úspěšná inovace v organizaci vyžaduje součinnost dvou činitelů. Jednoho z nich nazývá *Machtpromotor* a druhého *Fachpromotor*. V češtině bychom řekli toho, kdo má moc, a experta.³⁴⁾ Wittův model byl vyvinut na základě německých údajů a tak možná v plném rozsahu platí jen v zemích, jako je Německo, kde je malá vzdálenost moci (držitelé moci jsou přístupní) a poměrně silné vyhýbání se nejistotě (víra v experty). Přesto, i v jiných národních kulturách má smysl tyto dvě role rozlišovat. Obě jsou pro inovaci kultury podstatné. Podpora držitele moci je neoddiskutovatelná; nevhodnější k tomu je osoba s určitým charismatem, ne jen pouhý administrátor. Ale odbornost a expertiza jsou také nutné k tomu, aby situace byla správně diagnostikována a aby byla zvolena vhodná terapie. Wittovy výzkumy naznačují, že alespoň v Německu *Machtpromotor* a *Fachpromotor* by měly být dvě různé osoby, protože snaha spojit výkon obou rolí vede k oslabení jedné z nich.

Fachpromotor přichází s realistickou analýzou současného stavu organizační kultury a jejích subkultur. Je nebezpečné předpokládat, že stávající kulturní mapu organizace znáte a víte, jak ji změnit. Organizace se mohou z vrcholu jevit velmi odlišně od toho, jak vypadají ze střední či základní úrovně, kde se pracuje. Ve výzkumném projektu IRIC jsme při zpětnovazebních rozhovorech o výsledcích vždy předtím, než jsme je seznámili s tím, jak jejich lidé v dotaznicích odpovídali, žádali vedení útvaru, aby se pokusilo odhadnout, kde asi se může jejich organizace nacházet na různých dimenzích. Někteří manažeři měli až překvapivě ostrý vhled a jejich odhady byly přesné, ale jiní se velmi mýlili. Jejich odpovědi byly často ovlivněny přáním či nepodloženými obavami. Proto je přesná diagnóza podstatná.

Má-li *Machtpromotor* jasnou diagnostickou informaci, může přistoupit k úvahám o strategii organizace ve vztahu k její kultuře. Přitom je třeba zvážit, jaké jsou přednosti a slabiny současné kulturní mapy, zda přednosti mohou být lépe využity a zda je možné slabinám se vyhnout a zda organizace může se svou současnou kulturou přežít. Přeje-li si management kulturu změnit, je taková změna proveditelná? Vyváží očekávaný přínos náklady (které jsou vždy vyšší, než se očekávalo)? Má organizace materiální a lidské zdroje, které budou pro změnu kultury potřebné? A jestliže se již rozhodlo, že kultura se má změnit, jakým postupem to bude provedeno? Uvědomuje si *Machtpromotor* svoji klíčovou a trvalou úlohu v tomto procesu? Poskytnou mu nadřizení, ředitelé či banky dostatek času, aby změnu mohl dovést do konce (a vždy to trvá déle, než jsme předpokládali)? Lze pro nutné změny nalézt uvnitř organizace dostatek podpory? Kdo

bude změnu podporovat? Kdo se jí bude bránit? Je možné se opozici vyhnout nebo zajistit, že nebude škodit?

Přestože kultura je „měkká“ charakteristika, chceme-li ji měnit, musíme použít „tvrdé“ prostředky. *Strukturální změny* mohou spočívat v rušení jedněch a vzniku nových oddělení, ve slučování a rozdělování činností a v přesunech lidí v geografickém smyslu. Obecně platí, že jsou-li lidé přeloženi jako jedinci, přizpůsobí se kultuře nového prostředí, jsou-li však přesunuti jako skupina, přinesou si svou kulturu s sebou. Lidé, tvořící skupinu, vyvinuli jako součást své kultury relativně stále způsoby vzájemné interakce, které je obtížné měnit. Mění-li se, musejí se všechny interpersonální vztahy vytvořit znovu. Jestliže si to však nové úkoly nebo nové prostředí vynutí, je tu slušná šance, že se přitom odstraní nežádoucí aspekty staré kultury.

Změny procesu znamenají zavedení nových postupů, zrušení ukazatelů či zavedení nových, automatizaci nebo její opak, omezování komunikace nebo její rozvíjení. Jako příklad můžeme uvést společnost, působící v obchodu s velkoobjemovými dodávkami chemikálií, která se chtěla dostat k obchodu s kvalitnějšími produkty. Musela zrušit řadu ukazatelů, osvědčených pro hromadnou výrobu (jako podrobné údaje o výnosech), a místo nich stanovit nové, zcela odlišné, jako kontrolu včasnosti dodávky a výzkum spokojenosti zákazníků. V oblasti ukazatelů je hlavní otázkou, zda činnosti jsou řízeny na základě výstupů, anebo vstupů. To první, lze-li to zajistit, je ovšem účinnější. Zvláště ve veřejném sektoru jsou však mnohé činnosti, jejichž výstupy mohou být jednoznačně určeny, řízeny jen podle vstupů, a to z tradičních rozpočtových důvodů.

Změny pracovní síly znamenají nové postupy při přijímání a povyšování zaměstnanců. Zde je třeba vzít v úvahu regulační úlohu personálního oddělení. Personální manažeři se nevědomě přidržují představy o organizačních hrdinech, která v nové situaci může vyžadovat revizi. Má to být hrdina nebo hrdinka? Může být povýšen muž, který nosí náušnici? Výcvikové programy, které jsou tím prvním, na co personální manažer pomyslí, když chce měnit kulturu, jsou účinné teprve tehdy, když v důsledku změn ve struktuře, procesu a zaměstnancích vznikla potřeba nového výcviku (tak, jako tomu bylo v případě SAS). Výcvikové programy, které nejsou spojeny se změnami „tvrdých“ skutečností, obvykle zůstávají na povrchu a jsou ztrátou peněz. Všeobecně bychom měli být podezíraví vůči návrhům trénovat někoho jiného. Výcvik je účinný jen tehdy, když si ho přeje ten, komu je určen.

Při pokusech o změnu kultury je obvykle věnováno mnoho pozornosti symbolům. Jsou snadno viditelné: nové jméno, logo, uniformy, hesla a portréty na zdech. To všechno patří do módní sféry „organizační identity“. Ale symboly jsou tou nejpovrchnější vrstvou kultury. Nové symboly, za nimiž nejsou podstatné změny na hlubších úrovních hrdinů, rituálů a hodnot klíčových vůdců, znamenají jen vnější efekt, který brzy ztratí třpyt. Změna kultury v organizaci vyžaduje stálou a vytrvalou pozornost *Machtpromotora*. Jestliže celý proces začal na základě diagnózy kultury, je zřejmě užitečné opakovat diagnostický proces poté, kdy uplynul dostatek času, aby se plánované změny mohly uplatnit. Tak je možné nastartovat proces sledování, kterým jsou změny skutečně doložené porovnávány s těmi, které byly zamýšleny, a na základě toho mohou být uplatněny další korekce. Je-li změna organizační kultury do jisté míry říditelná, toto je způsob, jak ji řídit.

V tabulce 8.2 jsou shrnuty hlavní kroky řízení kultury do prakticky použitelného přehledu. Mohou pomoci, aby se z módy stal manažerský nástroj.

Tabulka 8.2 Hlavní kroky při řízení organizační kultury

- **Management organizační kultury**
- **Je vyhrazen vrcholovému managementu a nemůže být delegován**
- **Vyžaduje jak moc, tak odbornost**
- **Musí vycházet z kulturní mapy organizace**
 - Je k němu potřeba diagnóza kultury
- **Předpokládá následující strategická rozhodnutí**
 - Odpovídá strategie stávající kultuře?
 - Jestliže ne, jak má být strategie upravena?
 - Jestliže ne, jaké změny kultury jsou žádoucí?
 - Je změna proveditelná – máme na to lidi?
 - Jaké budou náklady v penězích a času manažerů?
 - Převáží očekávané zisky tyto náklady?
 - V jakém časovém rozpětí se mohou změny uskutečnit?
 - Nastanou-li pochybnosti, je vždy lepší změnit strategii
 - Odlišné subkultury mohou vyžadovat odlišné přístupy
- **Vytvořte v organizaci síť aktivistů změny**
 - Několik klíčových osob na všech úrovních
 - Když klíčoví lidé začnou, ostatní budou následovat
 - Je možné obejít odpůrce?
- **Navrhněte nutné strukturální změny**
 - Ustavení či rušení oddělení
 - Slučování či rozčlenění útvarů a úkolů
 - Bude se hýbat s jednotlivci, či se skupinami?
 - Odpovídají úkoly schopnostem a dovednostem?
- **Navrhněte nutné změny procesu**
 - Rušení či zavedení kontrolních mechanismů
 - Automatizace nebo její zrušení
 - Zavedení či zrušení komunikačních spojení
 - Nahrazení regulace podle vstupů regulací podle výstupů?
- **Revidujte personální politiku**
 - Přehodnoťte kritéria pro přijímání
 - Přehodnoťte kritéria pro povyšování
 - Je personální management schopen zvládnout nové úkoly?
 - Navrhněte vhodnou rotaci na pracovních místech
 - Nedůvěřujte plánům na výcvik druhých – potřebu výcviku musí pocítovat ti, kdo mají být přeškoleni
- **Pokračujte v monitorování vývoje organizační kultury**
 - Věci věnujte trvalou pozornost a vytrvejte
 - Periodicky opakujte diagnózu kultury