

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta

## **Metodologické aspekty zkoumání kultury organizace**

Methodological aspects of the organizational culture research

Disertační práce

Mgr. Petra Kowalíková

Školitel: Prof. PhDr. Dušan Šimek

2013

Prohlašuji, že předložená disertační práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování textu čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury a zdrojů na konci textu.

V Ostravě dne 17. 3. 2013

.....

Mgr. Petra Kowalíková

Děkuji svému školiteli Prof. PhDr. Dušanu Šimkovi za odborné vedení a podnětné připomínky při zpracovávání této práce.

# Obsah

1 Úvod .....	6
2 Organizační kultura: vymezení výzkumného pole.....	12
2.1 Oborové pole organizační kultury.....	13
2.2 Terminologická nevyhraněnost.....	16
2.3 Kultura a organizace.....	19
2.3.1 Kultura.....	19
2.3.2 Organizace.....	21
3 Modernistická interpretace organizační kultury.....	27
3.1 Počátky modernistického vyprávění o organizační kultuře .....	28
3.2 Teoretické reflexe požadavků praxe.....	30
3.3 Modernistická paradigmatata .....	32
3.3.1 Funkcionalismus a symbolismus.....	33
3.3.2 Integrace a subkulturní diferenciacie .....	38
3.4 Modernistická vymezení obsahu a formy organizační kultury .....	41
3.5 Původ a vznik organizační kultury .....	45
3.6 Národní kultura jako prostředí a determinanta kultury organizace .....	47
3.7 Struktura a modely organizační kultury .....	50
3.8 Shrnutí.....	56
4 Výzkum organizační kultury .....	59
4.1 Klasifikace analytických nástrojů .....	62
4.2 Funcionální perspektiva.....	66
4.2.1 Organizační kultura českých firem .....	69
4.3 Symbolická perspektiva.....	75
4.3.1 Kultura dvou porodnic .....	76
4.4 Shrnutí.....	78
5 Postmodernistická interpretace organizační kultury.....	82
5.1 Organizační kultura jako rituál .....	83
5.2 Organizační kultura jako text.....	84
5.3 Organizační kultura jako diskurz .....	86
5.4 Organizační kultura jako simulakrum.....	87
6 Postmoderní analýza organizační kultury .....	90

6.1 Metody postmoderní analýzy.....	92
6.1.1 Narativní analýza .....	93
6.1.2 Analýza diskurzu .....	94
6.1.3 Detektivní příběh o kulturní změně.....	95
6.2 Shrnutí a další vývoj .....	100
6.2.1 Moderní a postmoderní interpretace organizační kultury: srovnání perspektiv.....	102
7 Závěr .....	107
Seznam použité literatury a zdrojů.....	113
Seznam obrázků a tabulek .....	130
Seznam příloh .....	131
Anotace .....	132
Annotation .....	133
Přílohy .....	134

# 1 Úvod

Kultura organizace je tajemná síť významů. Kultura organizace je zaručeně účinná zbraň v boji o zvýšení produktivity organizace. Kultura organizace je nástrojem legitimizace stávajícího mocenského uspořádání v organizaci. Kultura je jednou z proměnných organizace a lze s ní cíleně manipulovat a měnit ji. Kultura organizace je nepřetržitě produkována a reprodukována v procesech přidělování významu, odolává manipulaci a změnám. Kultura organizace je základem organizační identity, originality vystavěné na organizační historii. Kultura organizace je vyprázdněným rituálem, formou bez obsahu... Kultura organizace je vše, co si přejete. Během posledních tří desetiletí, kdy kulminoval zájem o tento koncept, byla kultura organizace spojena s mnoha oborovými, epistemologickými i metodologickými kontexty.

Koncept organizační kultury leží na průsečíku mnoha disciplín (např. antropologie, sociologie, psychologie, organizační studia, management aj.), subdisciplín (sociologie kultury, sociologie a psychologie organizace aj.) a hnutí (kulturální studia aj.). Interdisciplinární přístup umožňuje hlubší vhled do zkoumaného fenoménu. Na druhé straně značně znesnadňuje jeho uchopení. Interpretace kultury organizace se liší nejen s ohledem na oborové ukotvení autora interpretace, ale i s ohledem na odlišná epistemologická a metodologická východiska v rámci jedné disciplíny. Problémem se jeví zejména „překlad“ terminologického aparátu a teoretických východisek mezi disciplínami, který pozměňuje původní význam pojmů a vztahuje je k novým. V tomto kontextu se, spíše než o interdisciplinaritu, jedná o transdisciplinární přístup.

Z interdisciplinární perspektivy představuje zkoumaný fenomén svorník mezi jinak obtížně propojitelnými vědními regiony (Krámský, 2008). Transdisciplinární pohled reflektuje překrývání a přesah napříč vědními obory. Cílem transdisciplinárního přístupu je dosahovat vyšší kvality poznání předmětu zkoumání, kde vědec překonává limity dílčích disciplín a důkladně studuje předmět zájmu i kontext jeho vzniku a existence (srov. Pelcová, 2000, dle Krámský, 2007, s. 69). Z této perspektivy je velmi obtížné oborově definovat pozici výzkumníka. Označit ji jako sociologickou, příp. antropologickou, psychologickou či jinou, by znamenalo nesnažit se pojmut koncept organizační

kultury v celé jeho šíři a se všemi jeho důsledky. Nicméně terminologické ukotvení základních pojmů – vycházející z jednotlivých disciplín – je nezbytné, aby nebyla interdisciplinarita, resp. transdisciplinarita zaměněna za eklecticismus. Koncept organizační kultury se vztahuje k základním sociologickým kategoriím (jednání, struktura, konsenzus, konflikt, enkulturace aj.). Na druhé straně předpokládá využití oborové základny organizačních studií, managementu a využití pojmů jako organizační strategie, výkonnost, produktivita aj. V textu jsou ze sociologické perspektivy nahlíženy dva stěžejní pojmy: kultura a organizace (viz Kapitola 2). Na tomto základě je **organizační kultura prezentována jako sociologická kategorie s možností transdisciplinární interpretace.**

Nepřesnost a nejasné vymezení výzkumného pole se odráží v pojmovém označení kultury organizace.<sup>1</sup> Vedle termínu *organizační kultura (organizational culture)* se běžně užívá označení *firemní* nebo *podniková kultura (corporate culture)*.<sup>2</sup> Zatímco v českém kontextu není tato neurčitost téměř reflektována, v rámci zahraniční literatury se projevuje tendence oba tyto termíny rigorózně oddělit a vázat jejich užívání na odlišná paradigmatata (Hancock, Tyler, 2001; Linstead, 2011 aj.).

Předkládaný text si klade dva cíle. První spočívá v **systematizaci teoreticko-metodologických přístupů ke kultuře organizace**. Zpřehlednění je vystavěno na oborovém vymezení výzkumného pole a pojmovém ukotvení termínu organizační, resp. firemní kultura. Druhým cílem je **postmoderní re-interpretace organizační kultury a sledování dopadů této re-interpretace na metodologii zkoumání organizační kultury**. Usiluji o kritickou reflexi moderní interpretace organizační kultury z pozic postmodernismu, a naopak.

Vzhledem k rozsáhlému souboru odborných textů – formulovaných především z moderní perspektivy – jsem se rozhodla k uspořádání poznatků a dosažení cílů využít **systematický přehled**, jehož realizace je demonstrována v Kapitole 2

---

<sup>1</sup> V textu užívám označení *organizační kultura* (s výjimkou popisu obsahového významu termínu *podniková, firemní kultura*), které konvenuje mnou preferovanému symbolickému přístupu ke studiu organizační kultury.

<sup>2</sup> Organizační symbolismus pojímá kulturu především jako symbolický systém (Turner, 1990; Schultz, 1995; Alvesson, 2011). Orientuje se na konstrukce a rekonstrukce významů a pojímá kulturu organizace jako sociální konstrukt. Připouští rozpornost interpretací, nicméně symboly představují základ pro produkci i reprodukci kultury (Hatch, 1997).

a dokumentována v Přílohách 1 a 2. Výzkumný soubor, vytvořený na základě systematického přehledu, využívám jako základnu pro **analýzu odborných textů**, kterou dále rozšiřuji o aktuálně publikované texty.<sup>3</sup>

Cíle práce kopírují problémové okruhy, které jsou v českém odborném kontextu ignorovány (dvoznačnost pojmů organizační a firemní kultura) nebo nejsou dostatečně reflektovány (postmoderní interpretace organizační kultury)<sup>4</sup>. Přínos práce spatřuji zejména v akcentaci a explanaci těchto oblastí, které byly dosud pomíjeny.

Postmoderní kritika moderního pojetí organizační kultury spočívá na zpochybnění následujících modernistických předpokladů (Schultz, 1992):

- Organizační kultura je vzorcem významů a hodnot, které jsou vyjádřeny v symbolech a artefaktech.
- Organizační kultura je nositelem specifické identity organizace.
- Organizační kultura je schopná regulovat chování příslušníků organizace prostřednictvím internalizovaných hodnot a z nich odvozených významů, přisouzených kulturním symbolům a artefaktům.

Modernismus vychází z existence jedné – nikoli nutně jednotné – kultury v organizaci. Postoj k existenci subkulturních rozdílů v organizaci pak zakládá jeden z rozdílů mezi dvěma klíčovými modernistickými perspektivami<sup>5</sup>. V textu je označuji jako *funkcionální* a *symbolická*.<sup>6</sup> V kontextu české odborné literatury se nejčastěji setkáváme s označením *objektivistická* a *interpretativní* (např. Lukášová, Nový, 2004). V zahraniční literatuře se objevují pod názvem *korporátně-funkcionalistická* a *symbolicko-interpretativní* (Hancock, Tyler, 2001),

---

<sup>3</sup> Kritériem pro zařazení do výzkumného souboru byla citovanost textů. Publikace reflektující postmoderní přístup ke kultuře organizace vycházejí zejména v posledních několika letech a index jejich citovanosti nedosahuje hranice pro zařazení do výzkumného souboru.

<sup>4</sup> Výjimku představuje na příklad monografie Havrdové, Šmídové, Šafra, Štegmannové a kol. (2011), která se ovšem zaměřuje spíše na postmoderní organizační teorie, než na postmoderní interpretaci organizační kultury.

<sup>5</sup> Obsahově je označení *perspektiva* totožné s významem termínu *paradigma*. Paradigma představuje přijatý model, schéma, náhled na část sociální reality, který vymezuje předmět zkoumání, způsob verifikace faktů, ustálené formy a pravidla řešení výzkumných problémů v dané oblasti. Zahrnuje teorii, terminologii a metodologii (Kuhn, 1997; Petrusek, 1993). Vedle termínu *perspektiva*, resp. *paradigma*, je v textu ve stejném významu užíván i pojem *přístup*, vždy s konkrétním atributem, odrážejícím daná epistemologická i metodologická východiska.

<sup>6</sup> Toto označení využívá např. i Schultz (1995).



*integrační a diferenciacní* (Martin, 2002, 2012). V díle, které lze v tomto směru vymezit jako zakladatelské (Smircich, 1983), jsou odlišné perspektivy uchopeny v pojmech *kultura jako proměnná* a *kultura jako metafora*. Funkcionální perspektiva interpretuje organizační kulturu jako jednu z proměnných organizace, která může být vědomě utvářena a měněna. Kultura se formuje kolem hodnot zastávaných managementem organizace. Hodnoty se projevují ve významech připisovaných kulturním manifestacím a jsou působením kulturních praktik distribuovány mezi všechny příslušníky organizace. Silná organizační kultura je postavena na univerzálně sdílených hodnotách. Zásahy do kultury jsou vedeny ze strany managementu za účelem zvýšení produktivity organizace. Odchyly od sdílené kultury jsou pojmány jako projev individuální deviace nebo jako důsledek dočasného procesu kulturní změny. Symbolická perspektiva naopak akcentuje rozdíly v interpretacích kulturních symbolů a artefaktů. Kultura je neustále produkována a reprodukována v procesu přidělování významu. Význam připisují kulturním manifestacím příslušníci organizace, aktéři, na základě vlastních hodnotových orientací a interpretačních schémat. Odlišnost je samozřejmostí. Toto tvrzení však nepopírá modernistický předpoklad existence jedné kultury organizace. Naopak nachází vyjádření v působení subkultur v rámci organizace. Podrobně pojednává o modernistické interpretaci organizační kultury Kapitola 3.

Metodologické aspekty výzkumů realizovaných z modernistické perspektivy přibližuje Kapitola 4. Propojení funkcionálního přístupu s kvantitativní výzkumnou strategií a symbolického přístupu s kvalitativní výzkumnou strategií se může jevit jako zjednodušující, avšak rešerše odborné literatury a výzkumných zpráv tuto dichotomizaci spíše potvrzují. K možné kombinaci kvalitativní a kvantitativní metodologie, případně k využití integrovaného výzkumného přístupu, inklinují výzkumy realizované ze symbolické perspektivy. Klíčové charakteristiky funkcionálního a symbolického paradigmatu ilustruji na dvou realizovaných výzkumech. Jedná se o výzkum *Organizační kultura českých firem* (Lukášová, Nový, 2004, Lukášová, 2006, Surynek, 2008) a etnografickou studii *Kultura dvou porodnic* (Hrešanová, 2008a, 2008b). Analýzou výzkumné strategie a výstupů výzkumu jsou dokumentovány přednosti a limity funkcionální a symbolické perspektivy.

Následující kapitola je věnována postmodernistické re-interpretaci organizační kultury. Ani toto téma – podobně jako zmíněná oborová a terminologická nevyhraněnost – nebylo v české odborné literatuře dosud dostatečně reflektováno. Postmodernistické pojetí je založeno na zpochybnění všeho, čím kdy organizační kultura byla, nebo být chtěla. Zároveň ani neodpovídá na otázku, čím nyní kultura organizace bude. Místo toho pokládá otázku, zda vůbec organizační kultura je. Postmodernismus odmítá existenci jedné kultury a identifikuje v rámci organizace mnoho dílčích kultur, které jsou vázány na konkrétní čas, prostor, aktéra, jeho interakce a především jeho promluvy, jazyk. Ve snaze nalézt nějaké pravidelnosti – nikoli pravidla – v této interpretaci kultury nezbývá, než se obrátit k filozofickým základům postmodernismu, resp. poststrukturalismu a pokusit se klasifikovat možné přístupy k výkladu organizační kultury v souvislosti s přínosem klasických představitelů tohoto myšlenkového hnutí. Pak je možné organizační kulturu pojmut jako text (Derrida), jako diskurz (Foucault) nebo jako simulakrum (Baudrillard). Podrobněji o těchto a dalších možných konceptech – jejichž výčet se s ohledem na šíři postmoderního proudu nedá pokládat za vyčerpávající - pojednává Kapitola 5.

Neexistují-li pro postmoderní vymezení organizační kultury pravidla, jen pravidelnosti, pak v pokusech o postmoderní analýzu organizační kultury je nacházíme jen s obtížemi. Zvažovala jsem, zda v tomto kontextu použít termín výzkum. Protože sama jsem produktem moderního diskurzu a vědecký výzkum je pro mne spojen s představou systematického, kontrolovaného, empirického a kritického zkoumání (např. Kerlinger, 1972), zvolila jsem raději přiléhavější termín analýza. Postmoderní metody nacházejí svá vyjádření v různých formách narativních analýz a analýz diskurzu. Postmoderní analýzy kultury se však neodlišují s ohledem na srovnatelné kategorie metod. Spíše reflektují individualitu autora. Nejedná se tedy o odlišnost ve smyslu využití rozdílných metod, ale o specifičnost konkrétního autorského přístupu (van Maanen, 2011). Dokladem je analýza kultury softwarové společnosti v procesu změny (Goodall, 1994), kterou uvádím jako ilustrativní příklad postmoderní analýzy. Goodall používá pro svou epistemologickou pozici metaforu detektiva a použitou metodu označuje jako interpretativní etnografii. Přestože v textu mnohokrát odkazuje na kvalitu (zkoumání, pozorování, „čtení“ textu), nikde explicitně nestanoví kritéria kvality.

Odhaluje tak problém postmoderní analýzy i interpretace: jak dlouho věda odolá anomii? V závěru šesté kapitoly je nastíněn možný vývoj, který je v oblasti organizační kultury spojen s konceptem tzv. post post-kultury (Linstead, 2011).

## 2 Organizační kultura: vymezení výzkumného pole

Vymezení výzkumného pole organizační kultury a zpřehlednění terminologické dvojznačnosti (*organizační kultura a kultura podniková, firemní*) je dílčím cílem v kontextu **systematizace teoreticko-metodologických východisek zkoumání organizační kultury**.

Odborné texty jsou pro teoretiky, resp. akademiky, kulturním artefaktem, který odhaluje základní přesvědčení, hodnoty a mýty akademického prostředí. Goodall (1994) označuje akademické prostředí jako království rozdělené do – často soupeřících – lenních území. Podoba království je udržována dvořany (graduovanými studenty a služebně mladšími příslušníky organizace), nucenými reprodukovat kulturní vzorce za účelem udržení se u dvora. Postmoderní výzkumník pak v tomto prostředí sehrává roli anarchisty (srov. Goodall, 1994, s. xxii-xxiii).

Pro práci s odbornými texty a k naplnění výše uvedeného cíle využívám **systematický přehled**, který představuje shrnutí aktuálního vývoje teorie a empirických výzkumů v dané oblasti a u kterého je předem vymezen rozsah, cíle a způsob zpracování (srov. Hendl, 2005, s. 349). Systematický přehled vyžaduje jednoznačnou formulaci výzkumné otázky. Spočívá na identifikaci relevantních textů a ohodnocení jejich kvality, shrnutí a interpretaci výsledků. Tuto formu vědeckého sdělení užívám k přesnějšímu terminologickému i disciplinárnímu ukotvení konceptu organizační kultury. Zaměřuji se přitom na **oborovou příslušnost textů**, resp. jejich autorů a **termíny**, které využívají **pro označení kultury organizace**.

Cílem systematického přehledu je vytvořit disciplinární a terminologickou bázi pro vymezení výzkumného pole kultury organizace. K vytvoření systematického přehledu jsem využila rešeršní služby Vědecké knihovny v Olomouci.<sup>7</sup> Hledanými jednotkami byly **texty** (monografie, příspěvky ve sbornících, články v časopisech a absolventské práce) publikované od roku 1959<sup>8</sup> a **obsahující spojení**

---

<sup>7</sup> Bibliografický soupis literatury je archivován pod číslem RE 425/2009.

<sup>8</sup> Rok 1959 jako počáteční bod na časové ose zkoumání organizační kultury byl zvolen ze dvou důvodů. Jednak předstih dvaceti let před vzednutím zájmu o problematiku organizační kultury dostatečně dokumentuje postupný nárůst publikačních aktivit v této oblasti. Jednak před tímto obdobím nevznikaly

**organizační kultura nebo firemní kultura**, či cizojazyčné ekvivalenty těchto termínů. Postupným rozšiřováním získaného bibliografického soupisu o nově publikované texty včetně elektronických zdrojů jsem získala základní soubor čítající 12.000 jednotek. Při rozšiřování výzkumného souboru jsem vycházela z databází *Academic Search Complete*, *Arts & Humanities Citation Index*, *Conference Proceedings Citation Index - Social Science & Humanities*, *Česká národní bibliografie*, *Social Science Citation Index*, *Wiley InterScience* a *WilsonSelectPlus*, které jsou dostupné registrovaným uživatelům VKOL.

Ze získaného souboru jsem vyloučila texty, které nebyly primárně orientované na organizační kulturu a zabývaly se jí jen okrajově (nejčastěji se jednalo o publikace z oblasti managementu či organizačních studií). O zařazení textu do výzkumného souboru jsem se rozhodovala na základě počtu jeho citací v ostatních textech.<sup>9</sup> Složení výzkumného souboru, který nakonec čítal 107 jednotek, je k dispozici v Příloze 1. Zároveň uvádím i seznam odborných periodických publikací, ve kterých se texty na téma organizační či firemní kultury ve stanoveném období objevovaly (viz Příloha 2).

U vybraných textů jsem sledovala dvě informace. Jednak jsem se pokusila na základě dostupných informací zjistit oborovou příslušnost autora a dále jsem sledovala, jaký termín autor používá pro označení kultury organizace.

## 2.1 Oborové pole organizační kultury

Ke zpřehlednění výzkumného pole by bylo možné využít rozlišení mezi teorií a praxí a rozdělit texty vztahující se k problematice organizační kultury na *akademické* (orientované především na potvrzení, doplnění nebo konstrukci teorií) a *aplikované*, praktické, na praxi orientované (zaměřené zejména na rady a doporučení v oblasti řízení organizací). Ostré oddělení těchto dvou oblastí prezentuje např. Barley a kol. (1988). Hranice mezi oběma oblastmi je však propustná a jejich rozdělení mnohem problematičtější (Ray, 1986; Chan, Clegg, 2002; Linstead, 2011). Pokud lze využít takové dichotomizace, pak zejména

---

texty, jejichž předmětem by byla primárně organizační kultura. Výzkumy z tohoto raného období se věnují spíše organizačnímu klimatu.

<sup>9</sup> Do výzkumného souboru byly zařazeny cizojazyčné texty s počtem citací vyšším než pět set a české texty s počtem citací vyšším než deset.

pro popis problému transformace vědění z jedné oblasti do druhé, diskurzivních praktik spojených s tímto přenosem a s jejich vlivem na organizační praxi (Latour, 2005).

Zjednodušující povahu takové kategorizace dokládá i pokus oddělit akademické a aplikované texty v rámci funkcionalistické perspektivy, která je doménou aplikovaných studií. Propustnost tenké hranice způsobila, že obě oblasti sdílely manažerský akcent a docházely ke stejným výsledkům (Martin, 2012). Kritici ze symbolických pozic si tuto situaci vyložili jako zaprodanost funkcionalismu manažerské perspektivě, která v osmdesátých letech dvacátého století dominovala výzkumu organizační kultury (viz kapitola 3.1 a 3.2).

Na základě výstupů systémového přehledu jsem vymezila následující výzkumné pole (Obrázek 1). Pole je na jedné straně definováno sociálními, resp. humanitními vědami (antropologie, sociologie, psychologie, ale i ekonomie) a na straně druhé je ohraničeno managementem ve smyslu vědní disciplíny, a zejména managementem jako praxí. Svorník mezi oběma oblastmi představují organizační studia (zahrnující organizační teorie a organizační chování). Uvedené disciplíny reprezentují vlastní epistemologický, teoretický a metodologický aparát.



Obrázek 1. Disciplinární vymezení výzkumného pole organizační kultury.

Označení výzkumné **pole** jsem zvolila s přesahem a odkazem na koncept sociálního pole Pierra Bourdieu (1998). Pole je pojímáno jako autonomní oblast vymezená specifickými pravidly a zdroji, formami kapitálu, kterými aktéři disponují, které využívají a o které hrají. Každá zobrazená jednotka reprezentuje dílčí pole, na kterém je možné stanovit dominantní a podřízený pól na základě konkrétních teoretických perspektiv. Na dominantním pólu pole managementu je funkcionální perspektiva, kterou byl do nedávna obsazen i dominantní pól sociologického pole, který je v současnosti opanován symbolickou a ohrožován postmoderní perspektivou. Obsazení pólů se proměňuje s časem. Všechna pole představují pole silová, na kterých se odehrává boj o interpretaci zkoumaného fenoménu

Předmětem kritiky z řad postmoderních autorů se stala záchovná a legitimizační strategie tohoto pole, založená na reprodukci stávajících metodologických pravidel, která vytěsňují výzkumníky s jinou metodologickou perspektivou ze hry o zdroje v podobě kulturního i ekonomického kapitálu. Zdůrazňuje se limitovaná racionalita ritualizovaného pozorování, podpora ustálených jazykových forem a konvenční forma i obsah argumentací, zaměřených na to, co je zjevné, obvyklé a tradiční. „Stali jsme se tím, proti čemu jsme bojovali – uživateli propracovaných jazykových kódů odtržených od praxe“ (Goodall, 1994, s. xi). Návod na překonání modernistické perspektivy hledá Goodall v surrealismu, který zaútočil na moderní umění preferováním interpretovaného před reálným, prchavého a pomíjivého před tradicí, nedisponující jazykem, ani formami vyjádření pro tento druh změn (srov. Goodall, 1994, s. xxv).

Také Martin (2012) reflektuje antagonismus mezi jednotlivými přístupy – které označuje jako integrační, diferenciací a fragmentační – a jejich zastánci. Na dominantní pól výzkumného pole umisťuje tzv. „hodnotové inženýrství“ založené na integrační perspektivě, kde kultura představuje nástroj managementu k získání větší kontroly nad příslušníky organizace a nástroj zvýšení zisku. Metodologický boj je založen na odlišných epistemologických přesvědčeních a Martin jej popisuje jako „gerilovou válku“, projevující se zejména při snaze publikovat texty vytvořené z jiné perspektivy než integrační (např. editorská volba recenzentů hodnotících stati o kultuře). Využití diferenciací perspektivy a kvalitativní metodologie dokonce označuje za riskantní strategii

pro kariéru, a to obzvláště ve Spojených státech amerických, kde na poli zprvu zcela dominovaly manažerské zájmy a integrační perspektiva s kvantitativní výzkumnou strategií. Základní předpoklad integrační perspektivy, totiž jednotná kultura sdílená příslušníky organizace, je potvrzován použitými výzkumnými metodami a technikami. Chybou na straně výzkumníků může být nedostatečná a nepřesvědčivá záruka anonymity. Příslušníci organizace pak raději odpovídají ve shodě s managementem (iluze organizačního konsenzu). Problém taky spočívá v tom, že respondenti se vyjadřují k uzavřeným otázkám, navrženým výzkumníky a vypracovaným z integrační perspektivy. Tyto dva problémové okruhy vedou k empirické podpoře integračních tvrzení a dlouho udržovaly její dominantní postavení na poli výzkumu.

Martin, Frost a O'Neil (2006) oscilují mezi metaforou války a smířlivější metaforou „konverzace“, která klade důraz na komplementaritu a vzájemné obohacení přístupů. S novým tisíciletím se výzkumníci více specializují na konkrétní kulturní formy a projevují menší zájem o širší témata. Zatímco kultura přinesla epistemologickou a metodologickou rozmanitost na pole organizačních studií, a tedy naplnila inovační a omlazující funkci, v jednadvacátém století představuje kultura základní stavební kámen při porozumění organizaci a managementu (Alvesson, 2011).

## 2.2 Terminologická nevyhraněnost

Organizační kultura je pojímána jako rámec, zastřešující koncept pro způsoby myšlení a jednání, orientované na symbolické jevy nebo aspekty v organizaci (Smircich, 1983; Schultz, 1995; Hancock, Tyler, 2001; Alvesson, 2011; Linstead, 2011 aj.).

V odborné literatuře se paralelně vyskytuje několik synonym označujících kulturu organizace. Terminologická nevyhraněnost reflektuje široký záběr pole studií organizační kultury. V česky psané literatuře pracují autoři s označením *organizační kultura* (např. Bělohávek, 1996; Vlácil a kol., 1997; Lukášová, Nový a kol., 2004; Hrešanová, 2008; Havrdová, 2011.), *firemní kultura* (např. Pfeifer, Umlaufová; 1993; Šigut, 2004) nebo *podniková kultura* (např. Nový a kol., 1996; Bedrnová, Nový, 2002 aj.).



V rámci anglicky psané literatury se setkáváme s pojmy *organizational culture* (Frost, 1991; Martin, 1992; Handy, 1993; Cameron, Quinn, 2006 aj.), *corporate culture* (Peters, Waterman, 1982; Kotter, Heskett, 1992; Trompenaars, 1993 aj.), případně *company culture* (Drennan, 1992; Hall, 1995 aj.).

Německy psaná literatura používá termíny *Unternehmenskultur* (Sackmann, 2002; Unterreitmeier, 2004; Weissmann, 2004;), *Firmenkultur* (Linz, 2003, Kotthoff, 2007 aj.) a *Organisationskultur* (Neubauer, 2003; Möhlmann, 2004 aj.).

Ve francouzsky psané literatuře se objevují označení *culture organisationnelle* (Bertrand, 1991; Bélanger, 1994 aj.) nebo *culture d'entreprise* (Delavallée, Joly, Yoldjian, 2002; Devillard, Rey, 2008).

Z uvedeného vyplývá, že – alespoň ve zmíněných jazykových prostředích – se pro kulturu organizace používají dva druhy označení. Nabízí se tedy dichotomická klasifikace korespondující s výše zmíněným oddělením teorie (organizační kultura) a praxe (firemní kultura, podniková kultura), akademické a aplikované literatury. A přestože se i toto rozdělení může jevit jako zjednodušující, překvapivě nalézá v odborné literatuře odezvu.

Z tohoto pohledu **firemní kultura** (*corporate culture*) představuje soubor hodnot, norem a jejich symbolických manifestací, vytvořených managementem a formálně i neformálně šířených mezi ostatní příslušníky organizace (Turner, 1990). Předpokládá se, že identifikace příslušníků organizace se silnou firemní kulturou přispěje ke zvýšení jejich výkonnosti a produktivity celé organizace.

Naproti tomu **organizační kultura** (*organizational culture*) „... zdůrazňuje kreativitu příslušníků organizace jako tvůrců kultury, kteří mohou dominantní kulturu kritizovat, nebo s ní i nesouhlasit“ (Linstead a Grafton-Small, 1992, s. 333). Zdůrazňuje se kreativní charakter kulturního procesu (Turner, 1990). Předpokládá se existence subkultur na základě sdílených hodnot a významů. Existují společné formy, kulturní manifestace, ale význam, který jim přidělují jednotliví členové, se liší (Smircich, 1983). Rozdíl mezi významem obou pojmů stojí na odlišné roli příslušníků kultury při jejím vytváření. Zatímco pojem firemní kultura anticipuje pasivní roli příjemců kulturních obsahů a forem navržených managementem, organizační kultura klade důraz na roli příslušníků organizace

při interpretování kulturních manifestací a přijímání, nebo odmítání kulturních obsahů. Dokonce se objevují tendence rigorózně oddělit oba tyto pojmy spojením každého z nich s odlišným paradigmatem: „Firemní kultura je chápána jako něco, co organizace má a co může být manipulováno a modelováno plánovanými manažerskými zásahy, zatímco organizační kultura mnohem více popisuje, co organizace je, tedy výstup kolektivního jednání příslušníků organizace... Organizační kultura je stavební kámen, na kterém může být vztyčena firemní kultura“ (Hancock, Tyler, 2001, s. 101). Z této perspektivy je **pojem firemní kultura spojen s funkcionálním** (integračním, objektivistickým) **paradigmatem** a **termín organizační kultura je provázán se symbolickým paradigmatem** (diferenciačním, interpretativním).

Vedle uvedených pojmů jako konceptů kultury v organizaci se objevuje ještě třetí. *Organizační symbolismus* odkazuje na specifické manifestace kolektivně nebo individuálně zastávaných hodnot, přesvědčení, obvykle ve formě artefaktů, verbálních výpovědí nebo chování. Kultura je pojímána jako symbolický systém a sociální konstrukt (Turner, 1990; Schultz, 1995; Alvesson, 2011). Cílem analýzy je odhalit způsoby konstrukce a rekonstrukce významů. Paralelní existence mnoha interpretací se připouští; symboly jsou základem pro produkci a reprodukci kultury (Hatch, 1997). Koncept organizačního symbolismu se objevuje na konci sedmdesátých let dvacátého století (Alvesson, Berg, 1992). Oblast zkoumání v rámci tohoto konceptu lze rozdělit do tří proudů (Hancock, Tyler, 2001). Jednak je cílem sledovat, jak organizace symbolicky vyjadřují významy zastávané jednotlivci nebo celou organizací, a jednak sledovat symboly jako proměnné s významem, který je zpravidla managementem definován a redefinován s cílem zvýšit soudržnost organizace. Kombinace obou proudů se odráží ve třetím, radikálnějším přístupu, který se pokouší odhalit, jak symbolická jednání posilují organizační vztahy moci a dominance.

Jak ukázal systematický přehled, nenachází takové striktní oddělení významu pojmů *organizační* a *firemní kultura*, a s nimi spojených perspektiv, v odborné literatuře odezvu. Autoři ve svých statích oba pojmy používají a zaměňují bez logické návaznosti. Zároveň nelze klást rovnítko mezi pojem a zastávanou perspektivu (např. Lukášová, Nový a kol. (2004) definují svou perspektivu jako objektivistickou, tedy funkcionální, a k označení zkoumaného fenoménu používají

pojem organizační kultura). Zvláštní kapitolou jsou překlady textů, kde se rozdíl mezi organizační a firemní kulturou snadno „ztratí v překladu“. Brooksova kniha v originále *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisations* (Brooks, 2003a), v rámci které se používá termín organizační kultura (organisational culture), byla do češtiny přeložena jako *Firemní kultura* (Brooks, 2003b) a s tímto termínem se v knize také operuje.

**Přestože je rozdíl ve významu obou pojmů a jejich spojení s dílčími perspektivami zainteresovanými autory argumentačně podložen, nelze jej univerzálně aplikovat.**

## **2.3 Kultura a organizace**

### **2.3.1 Kultura**

Kultura jako koncept vždy parazituje na poli, na kterém je aplikována: organizační kultura potřebuje organizaci, populární kultura potřebuje masmédiu – a proto je časově i prostorově tvárná (Serres, 2007; Linstead, 2011). Zároveň provokuje reakce vědeckého systému, resp. disciplíny, ke které je momentálně připojena. Uvažujeme-li o kultuře jako nástroji či interpretačním rámci pro výklad organizace, ocitáme se na průsečíku mnoha disciplín, subdisciplín a hnutí, z nichž každé interpretuje kulturu odlišným způsobem s ohledem na předmět svého studia. Sociologická interpretace kultury představuje téma hodné samostatného a obsáhlého odborného textu.

Pojem kultura je spojen s množstvím významů, které se odlišují historicky, geograficky, s ohledem na vědeckou orientaci autora definice i jeho sociální status. Nereprezentuje samostatnou jednotku nezávislého objektového univerza, proto umožňuje formulovat rozdílné a odlišnými účely motivované promluvy o lidské činnosti. Definovat jeho významy znamená nalézt formy jeho užití a související výsledky (srov. Barker, 2006, s. 95-96).

Ve druhé polovině dvacátého století došlo k oddělení oblasti lidských činů od neochvějných přírodních faktů právě za pomoci pojmu kultura (Bauman, 1999). Od tohoto okamžiku se formují dva myšlenkové proudy: jeden pojímá

**kulturu v užším slova smyslu jako umění**, konzumované především příslušníky vyšších sociálních tříd. Kultura v této interpretaci není dostupná každému a prohlubuje stávající sociální nerovnost (např. Bourdieu, 1984). Tato interpretace se označuje jako **axiologická**, hodnotící. Druhým proudem je **antropologický**, kde je **kultura univerzální, spojená s lidskou dispozicí adaptovat se na vnější podmínky**. Kultura představuje způsob života typický pro určitý sociální útvar; zahrnuje internalizované vzorce chování, hodnoty a symboly, které se prostřednictvím nápodoby a komunikace předávají mezi generacemi. Během dvacátého století se kultura stala plnohodnotnou, nezávislou analytickou kategorií; tento proces se označuje jako **kulturní nebo kulturní obrat** (srov. Reifová, 2010, s. 13).

V sociologii se koncem sedmdesátých let ustavila subdisciplína **sociologie kultury**, zabývající se procesy produkce, reprezentace a recepce kulturních artefaktů. S obratem k jazyku, ke kultuře, s nástupem postmoderny se objevuje nová dílčí disciplína **kulturní sociologie** orientovaná na problematiku textů a narací, symbolů, významů a hodnot. „Cílem kulturní sociologie je překročit propast oddělující hermeneutickou tradici humanitních oborů od explanačního projektu sociálních věd“ (Horáková, 2012, s. 232-233). Humanitní disciplíny neusilují o vysvětlení kultury, kulturních jevů a praktik. Opírají se o postmodernismus, resp. poststrukturalismus a pojmají kulturu jako text, který interpretují; pracují se symboly a významy. Kulturní sociologie je úzce spojena s **kulturními studii**<sup>10</sup> a využívá analytických nástrojů vytvořených k pochopení produkce významů v textech - teorii žánru, strategii čtení, typy rétorických forem, narativní procesy, povahu znakových systémů (srov. Friedland a Mohr, 2004, s. 2-3, dle Horáková, 2012, s. 233). Posun od pojetí kultury v díle klasických sociologů charakterizuje její pojetí jako „repertoáru strategického jednání“ (Swindler, 1986, s. 273-286).

Kultura představuje multidimenzionální, strukturovaný jev. Odkazuje k souboru vědění, zkušeností, přesvědčení, hodnot, významů, náboženství, pojetí času,

---

<sup>10</sup> Kulturní studia se pokládají za multidisciplinární, resp. postdisciplinární oblast bádání, která se začala rozvíjet od šedesátých let dvacátého století ve Velké Británii. Kulturní studia představují analytický i politický nástroj pro uchopení vztahu kultury a moci tím způsobem, který by se dal využít k sociálnímu jednání vedoucímu k sociální změně. Reprezentují „sumu teorie, kterou vytvořili myslitelé považující tvorbu teorie za politickou praxi“ (Barker, 2004, s. 14).

prostoru a vesmíru i materiálních objektů. Reprezentuje systém vědění i symbolickou komunikaci. Zahrnuje implicitní nebo explicitní vzorce chování, které jsou přenášeny prostřednictvím symbolů. Jednak je produktem (kulturní manifestace), jednak nástrojem (vzorce, významy a symboly) svého utváření. Odlišuje příslušníky jednoho sociálního útvaru od jiného.

Představuje vztahový rámec určitého sociálního útvaru, který je neustále produkován a reprodukován aktéry v procesu přidělování významu kulturním manifestacím. Obsahuje jak artefakty, tak normy, hodnoty, ideje a instituce, na základě kterých artefakty vznikají. Normy, hodnoty, symboly kultury jsou naučené v rámci procesu enkulturace a předávané mezi generacemi prostřednictvím endokulturace. Skrze předávání kulturních vzorců je sdílena příslušníky jedné společnosti, resp. jednoho sociálního útvaru. Projevuje se v symbolech, přičemž nejdůležitějším symbolickým nástrojem její reprodukce je jazyk, řeč. Jednotlivé kulturní prvky jsou konfigurovány do integrované a vnitřně propojené racionální, koherentní soustavy představ, činností a vzorů, které jsou ve vzájemné interakci. S ohledem na nepřetržitou nutnost vyrovnávat se s okolními vlivy prostředí, s kontakty s jinými kulturami je adaptační a dynamická (Lawless, 1979).

Nejobsáhlejší kategorizaci definic kultury provedli v roce 1952 Alfred Louis Kroeber a Clyde Kluckhohn (Kroeber, Kluckhohn, 1969, 1970). Dle nich je kultura složena z explicitních nebo implicitních vzorců chování, získaných a předávaných prostřednictvím symbolů, utvářejících typicky lidská společenství a projevujících se v artefaktech. Jádro kultury je tvořeno tradičními, tzn. odvozenými z historie, idejemi a zvláště hodnotami. Kulturní systémy mohou být na jedné straně považovány za produkty jednání, na druhé straně jsou to prvky jednání podmiňující (srov. Kroeber, Kluckhohn, 1969, s. 181).

### **2.3.2 Organizace**

Stejně jako v případě kultury, i u organizace je definice dána teoretickými a metodologickými východisky autora definice. Při pokusu o vymezení organizace se dostáváme na pole disciplíny **sociologie organizace**, resp. **organizačních studií**.

Šmídová (Havrdová, Šmídová a kol. 2011) upozorňuje, že klíčové je v této oblasti vymezení **vztahu sociálního jednání a sociální struktury**. Tradiční modernistický přístup vymezuje organizaci z makrostrukturálního pohledu na základě její formální struktury a pomíjí problematiku jednajícího aktéra. Postmodernistický přístup k organizaci představuje mikrostrukturální pohled a stojí na sociálně konstruktivistické a interpretativní tradici.

Formální organizace představuje strukturované seskupení většího počtu lidí spolupracujících na realizaci společného cíle. V tomto smyslu Schein označuje organizace jako „racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení společného cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti“ (srov. Schein, 1988, s. 15). Organizaci lze také vymezit jako „uměle ustavený sociální útvar vybavený normativními procedurami za účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení cílů“ (srov. Keller, 1997, s. 10).

Globální teoretické přístupy ke studiu organizací shrnuje Brooks (srov. Brooks, 2003, s. 107-108)

- **Populačně-ekologický model:** udržují se ty organizační charakteristiky, typy a struktury, které jsou kompatibilní s okolím organizace.
- **Prostředkově-závislostní model:** organizace se rozhodují v rámci politického kontextu, své okolí aktivně utvářejí.
- **Logicko-nahodilostní model:** organizace se rozhodují na základě kombinace logiky a nahodilosti.
- **Model transakčních nákladů:** organizace jednají ve svém zájmu na základě transakčního monitorování a kontroly.
- **Základní model:** organizace přebírají charakteristiky jiných organizací ze stejného oboru, jsou podobné díky vystavení stejným okolním vlivům.

S rostoucí formalizací organizace je spojen proces industrializace. Nástup vědeckého řízení je důsledkem zvyšování produktivity dělbou práce, nástupu průmyslové revoluce a procesu rozšíření strojové práce, masové výroby a účinné dopravy (Robbins, Coulter, 2004). Teoretikové **klasického období** sociologie organizace usilují o stanovení obecně platných principů efektivního fungování organizací. Vycházejí z předpokladu, že existence organizace není závislá

na kontextu jejího působení. Proto lze stanovit univerzální pravidla a charakteristiky prosperující organizace. Předpokládají, že hlavním zdrojem nepředvídatelnosti v organizaci je člověk. Jeho činnost proto musí být plně zautomatizována. Praktická aplikace této dehumanizující koncepce je založena na detailní strukturalizaci organizace a organizačních procesů, na adresném přiřazování úkolů, oceňování lidí, a s tím souvisejících kontrolních mechanismech. Nejvýznamnějšími představiteli tohoto teoretického přístupu spojeného se snahou o maximální efektivnost a maximalizaci produktivity organizací byli Frederick W. Taylor, Henri Fayol a také Max Weber. Weber postavil do centra zájmu organizačních studií termín byrokracie. Při vymezování tohoto pojmu vyšel ze svého konceptu legálního panství jako jednoho ze tří druhů legitimního panství (vedle tradičního a charismatického), které zakládá oprávněnost své existence na formálně platných právních normách závazných pro všechny příslušníky daného sociálního celku. Zaměstnanci byrokratické správy jsou motivováni smyslem pro povinnost a snahou o dosažení organizačních cílů, jsou nestranní a nezainteresovaní do projednávaných záležitostí (Weber, 1980). Stejně tak neosobní, racionální, mechanistické jsou organizace v pojetí představitelů klasické teorie. Toto pojetí přetrvává do šedesátých let dvacátého století, ale u technokraticky orientovaných manažerů se objevuje i v současnosti.

Přechod od analogie organizace s mechanickým systémem, strojem k organizaci jako sociálnímu systému je spojen se vznikem **teorie lidských vztahů** (*human relations*) a s Eltonem Mayo a Chesterem I. Barnardem. Soudí, že aktéři vyhledávají společnost jiných aktérů působících v organizaci a spolupracují s nimi z důvodu vlastního vnitřního uspokojení. Organizace uspokojují specifické potřeby svých členů a management organizací je veden veřejným zájmem všech příslušníků organizace. Teorie lidských vztahů klade důraz na význam neformálních vztahů v rámci formální struktury organizace.

Přes odlišné přístupy k charakteru organizace spojuje klasické teorie a teorie lidských vztahů základní předpoklad (srov. Keller, 1997, s. 42):

- Předpoklad úplné racionality: problémy, kterým organizace čelí, mají jedno, resp. jediné uspokojivé, optimální řešení.

- Při existenci jediného správného řešení organizace nepotřebuje mocenské orgány, neboť všichni příslušníci organizace přijímají a následují toto řešení.

Technické aspekty klasické teorie a sociologické aspekty teorie lidských vztahů propojuje v padesátých letech dvacátého století **teorie systémů**, ovlivněná Bertalanffyho kybernetikou (Bertalanffy, 1969). Organizace jsou otevřené systémy, které jsou utvářeny nejen vnitřními procesy, ale působí na externí systémy mimo organizaci, a zároveň jsou těmito systémy ovlivňovány. Proti jedné optimální formě organizace a jednomu optimálnímu způsobu organizační činnosti se staví také představitelé **kontingenční teorie**. Tento nenormativní přístup klade důraz na existenci kontingenčních faktorů (faktorů nahodilosti), které zamezují formulování univerzálně platného konceptu organizace. K hlavním kontingenčním faktorům řadí velikost organizace, výrobní technologie nebo prostředí obchodu. Takovýchto faktorů a jejich kombinací však existuje celá řada a podléhají změnám jak ve struktuře, tak v důležitosti jednotlivých faktorů. Současní teoretikové organizace kladou při výkladu organizace důraz zejména na hledisko pozorovatele a jeho interpretační schémata. „Uvažují-li například manažeři o organizacích jako o strojích, mají také tendenci je jako stroje navrhovat a řídit“ (srov. Brooks, 2003, s. 125).

Morgan (2006) klasifikuje přístupy ke studiu organizací na základě použití **metafor**: stroje, organismu, inteligence, kultury, politického systému, psychického vězení, organizace jako změny a transformace a jako nástroje ovládnutí.

Klasifikaci paradigmat v oblasti organizační teorie reflektuje i dvoudimenzionální model Burrella a Morgana (1979). Je založen na rozlišení konstitutivního charakteru **konsenzu** (sociální řád, sdílené hodnoty, uspokojování potřeb a společné zájmy), nebo **konfliktu** (antagonismus, vztahy moci a dominance, frustrace, odcizení) při formování sociální reality. Druhou dimenzi představuje rozlišení **objektivismu** (sociální realita je objektivní a může být zkoumána a „měřena“ prostřednictvím racionální, formalizované vědecké metodologie) a **subjektivismu** (zdůrazňuje odlišný charakter předmětu přírodních a sociálních věd a klíčovou úlohu idejí, přesvědčení a sociálních konstrukcí, které ovlivňují nejen subjekt výzkumu, ale i výzkumníka), (srov. Burrell, Morgan, 1979, s. 1-37).





Obrázek 2. Klasifikace výzkumných paradigmat pro studium organizací (srov. Burrell a Morgan, 1979, s. 22).

**Funkcionalistické paradigma** předpokládá racionální jednání a explanaci fungování organizace založenou na testování hypotéz. **Interpretativní paradigma** usiluje o porozumění organizaci z pozice aktéra, příslušníka kultury, na základě porozumění subjektivně vytvářenému smyslu probíhajících interakcí. **Radikálně humanistické paradigma** je orientováno na odstranění sociálních limitů, ideologických superstruktur omezujících aktéra. **Radikálně strukturalistické paradigma** se zaměřuje na strukturální konflikty uvnitř společnosti, které generují neustálou změnu prostřednictvím politických a ekonomických krizí. Radikální humanismus a radikální strukturalismus považují Burrell a Morgan za antiorganizační teorie (Burrell a Morgan, 1979).

Zpochybnění Weberovské byrokracie a Fordistického modelu organizování (důraz na flexibilitu, dediferenciaci, popření organizační hierarchie, angažovanost zaměstnanců) indikují objevení se **postmoderní formy organizace** (Hancock, Tyler, 2001).

Kulturní obrat je v oblasti organizačních studií spojen s rostoucím zájmem o jazyk a komunikaci jako o nástroje neustálé produkce a reprodukce organizace včetně její změny. Zdůrazňuje se také propojení diskurzu moci a vědění (Havrdová, Šmídová a kol., 2011). Charakteristický je rovněž nový přístup ke vztahu mikro- a makro- analýzy a usiluje se o překonání duality aktér, jednání a struktura. Svět, a tedy i organizace, je neustále konstruován, rekonstruován a interpretován v procesech sociální interakce, resp. komunikace a interpretace. Organizace sice existují jako systémy významů sdílené v různé míře. Pocit shody, stejnosti

a sdílení je ovšem nezbytný pro zachování kontinuity organizačních aktivit, aniž by docházelo k neustálé interpretaci a reinterpetaci významu (Smircich, 1983b).

Důraz na subjektivně interpretované významy není spojen s potlačením makrostrukturální úrovně organizace. Aktéři organizují své jednání na základě subjektivního významu, který je však ovlivněn internalizovanými kulturními vzorci.

### 3 Modernistická interpretace organizační kultury

Modernismus<sup>11</sup> reprezentuje výklad sociálního světa založený na projektu osvícenství, a tedy na víře v moc **racionálního myšlení**. Vše, co existuje jako **objektivní realita**, může být pochopeno racionálně. Takový přístup nevede pouze k materiálnímu a kulturnímu pokroku, ale poskytuje i základ pro kontrolování a řízení takového pokroku (srov. Hancock, Tyler, 2001, s. 17).

Modernismus zahrnuje následující principy (srov. Hollinder, 1994, s. 7).

- Být člověkem znamená být svázán univerzálními, racionálními a morálními principy, které spojují lidské bytí s univerzální lidskostí a které poskytují návody pro jednání a mínění.
- Jedině společnost založená na vědě a univerzálních hodnotách je skutečně svobodná a racionální.
- Vědění je konstituováno souborem přesvědčení, že všechny lidské bytosti mohou jednat racionálně; tj. je konstituováno na základě univerzálně platných metodologických předpokladů.
- Čím více toho víme o nás samotných a o světě, který obýváme, tím lepším se lidský život stane, protože nevědomost je příčinou neštěstí a nemorálnosti.

Cooper a Burell (1988) přišli s rozlišením systemického a kritického modernismu. **Systemický modernismus** stojí na Comtově pozitivismu a je spojen se vzestupem přírodních věd a souvisejícími metodami a hodnotami, a zároveň jej charakterizuje rozvoj formální racionality k identifikaci problémů řádu a kontroly. **Kritický modernismus** nepracuje s pojmem vědecké neutrality, nespojuje rozum s pokrokem a svobodou a odmítá identifikaci technologického pokroku s emancipací člověka. Akcentuje přivlastnění vědeckých principů systémovou silou orientovanou na dominanci nad přírodou i člověkem a upozorňuje na antagonistický vztah mezi modernistickým upřednostňováním racionality a lidskou schopností kritické sebereflexe a autonomního jednání (srov. Cooper, Burell, 1988, s. 95).

---

<sup>11</sup> **Modernismus** slouží jako označení speciálních kulturních a intelektuálních hnutí, které reflektují zkušenost **modernity** jako radikálně se měnících časů. **Modernizace** označuje proces zavádění modernity. (srov. Harrington a kol., 2006, s. 47)

Modernistická interpretace organizační kultury je založená na následujících tvrzeních (srov. Schultz, 1992, s. 20)

- Organizační kultura je vzorcem významů a hodnot, které jsou vyjádřeny symboly a artefakty.
- Organizační kultura je nositelem specifické identity organizace.
- Organizační kultura je schopná regulovat chování příslušníků organizace skrz smysluplné události a internalizované vědění.

### 3.1 Počátky modernistického vyprávění o organizační kultuře

Vývojové hledisko v rámci modernistického přístupu ukazuje na jeden z metodologických aspektů zkoumání organizační kultury. Poskytuje legitimitu **modernistickému pojetí – vyprávění o vyprávění** – a ukazuje na jeho argumentační sílu.

Kořeny modernistického vyprávění o organizační kultuře lze vysledovat již ve třicátých a čtyřicátých letech dvacátého století u představitelů teorie lidských vztahů (*human relations*), kteří akcentovali vliv psychologických a sociálních faktorů na pracovní výkon jednotlivce i organizace (viz Kapitola 2.3.2). V šedesátých letech se výzkumný záměr přenesl k empiricky ověřitelným proměnným odkazujícím na postoje zaměstnanců a jejich vnímání (míra delegování, individuální angažovanost atd.) v rámci výzkumů organizačního klimatu<sup>12</sup>. V roce 1979 publikoval Pettigrew (1979) text orientovaný na kulturu organizace v časopise *Administrative Science Quarterly* a byla pořádána první konference na téma organizační kultury.

Na základě vyhledávání v šesti bibliografických databázích zjistili Barley a kol. (1988), že do roku 1986 bylo publikováno 192 textů na téma organizační kultury, Alvesson a Berg (1992) došli za stejné období k číslu 281. K vědecké legitimizaci

---

<sup>12</sup> Výzkumy organizačního klimatu (pracovních podmínek, spokojenosti zaměstnanců) se zpravidla zaměřují na postoje k práci a pracovní satisfakci, odměňování zaměstnanců a jejich motivaci, plánování kariéry, zvyšování kvalifikace, postoje k osobnímu rozvoji, postoje k organizaci, postoje k poskytovaným benefitům, stabilizaci (ochota zůstat, či organizaci opustit), hodnocení interpersonálních vztahů ve skupině a mezi skupinami, hodnocení vertikálních vztahů (jednání nadřízených, vztahy s vedením organizace), informovanost (využití schůzí, porad a jiných způsobů komunikace), participaci, podíl na řízení a postoj ke změně – hodnocení potřebnosti, identifikace hlavních „tahounů“ změn atd. (srov. Buriánek, 2006, s. 88).

tohoto tématu přispěla tematická čísla významných vědeckých časopisů *Administrative Science Quarterly* (1983, No. 3), *Journal of Management* (1985, No. 2), *Organization Studies* (1986, No. 2) atd. Ačkoli se zájem o kulturu organizace zvedl v osmdesátých letech dvacátého století, kulturní aspekty organizací se zkoumaly mnohem dříve. Vliv na výzkum kultury v organizaci měla na příklad psychoanalyticky orientovaná *Tavistocká škola*, diferencovaná do dvou linií. První z nich deklarovala úzké propojení mezi sociálními a psychickými strukturami. Jaques (1953) uvádí, že „život v organizaci je nepřetržitou interakcí mezi strukturou, kulturou a osobností, kde změny v jedné oblasti vyvolávají změny v jiné“ (Jaques, 1953, s. 253). Druhá linie předpokládá výkonnost snižující zásahy nevědomých, kolektivních procesů do pracovního procesu a vztahuje se zejména k problematice skupinové dynamiky.

V polovině sedmdesátých let se rozvíjí studium dílčích kulturních prvků. Na příklad ve Skandinávii roste zájem o mýty jako kulturní fenomény (Alvesson, Berg, 1992). Mýty jsou reprezentovány jako kontrolní mechanismy determinující organizační konstrukci reality.

V tomto období reprezentují sociologickou perspektivu Turner (1971) nebo Clark (1972). Turner (1971) na jednu stranu zdůrazňuje funkci kultury při určování a přidělování významů, na druhou stranu rozvíjí problematiku „industriálních subkultur“ jako souborů vzorců a předpokladů sdílených sociální skupinou, které funkci jednotné kultury narušují. Clark (1972) se zabývá významem legend, systémů kolektivního porozumění jedinečným událostem, které je sdíleno v rámci organizace. Na jeho příspěvku staví Pettigrew (1979) svou definici organizační kultury jako systému obecně a kolektivně akceptovaných významů a rozvíjí úlohu jazyka, ideologie, přesvědčení, rituálů a mýtů.

Z hlediska antropologie a s důrazem na etnografický výzkum studují prvky organizační kultury van Maanen (1988) nebo Kunda (1991).

Nicméně **nárůst zájmu o organizační kulturu nebyl zahájen z akademických pozic teoretizováním a rozvíjením konceptu kultury**, ale přijetím kulturního konceptu ze strany autorů z oblasti managementu a poradenství. „Zavedení konceptu kultury z antropologie do managementu bylo podporováno

přesvědčením, že kultura má vliv na organizační výkonnost“ (Sackmann, 2011, s. 189).

### 3.2 Teoretické reflexe požadavků praxe

Plný rozvoj zájmu o organizační kulturu sahá na přelom sedmdesátých a osmdesátých let dvacátého století. Do značné míry souvisí s vyčerpaností tehdejší organizační teorie a s okouzlením kulturou jako novým analytickým nástrojem ke studiu organizací.

Využití kulturního prizmatu podnítilo vydání několika knižních titulů v osmdesátých letech dvacátého století. (Ouchi, 1981; Pascale, Athos, 1981; Deal, Kennedy, 1982; Peters, Waterman, 1982). Ouchi, Pascale a Athos usilují o popis a nalezení příčin japonského ekonomického úspěchu a o možnostech jeho přenesení do podmínek amerického hospodářství. Ouchi na základě rozdílného přístupu k řízení amerických a japonských společností formuloval *teorii Z*, jejímž cílem bylo přispět k regeneraci americké ekonomiky prostřednictvím následujících činitelů: dlouhodobá zaměstnanost, snaha o skupinovou přípravu, rozhodnutí, individuální odpovědnost, snaha o celoživotní vzdělávání, neformální kontrola s formálním externím vyhodnocením, holistický přístup (Duchoň, Šafránková, 2008).

Peters a Waterman prosadili v rámci konzultační a poradenské firmy McKinsey koncept kritických faktorů úspěchu, prezentovaný jako *Rámeček McKinsey 7-S* a tvořený sedmi podmiňujícími se faktory: strategií, strukturou, spolupracovníky, systémem managementu, sdílenými hodnotami, stylem vedení a schopnostmi (srov. Peters, Waterman, 1982, s. 31-33).

Zamýšleným publikem těchto textů byl management organizací a kultura byla interpretována jako nástroj zvýšení produktivity organizace. Společným rysem těchto textů je předpoklad, že kultura se v organizaci vytváří na základě dominantních hodnot zastávaných managementem. Tyto hodnoty jsou rozšiřovány mezi ostatní příslušníky organizace a upevňovány kulturními prvky a praktikami, dokud nejsou sdíleny napříč organizační hierarchií. Takovou silnou organizační kulturu charakterizuje sdílení a dodržování hodnot mezi všemi

příslušníky organizace (např. Deal, Kennedy, 1982; Kotter, Heskett, 1992; O'Reilly, Chatman, 1996; Martins, Martins, 2003). Síla kultury odkazuje na míru shody na přijetí hodnot a dodržování norem. Silná kultura vykazuje zřejmá pravidla a uplatňování pozitivních a negativních sankcí za dodržování, nebo porušování norem. Sílu organizační kultury podmiňuje rozsah, tj. míra, v níž příslušníci kultury sdílejí organizační hodnoty, a intenzita, tj. ztotožnění se s organizačními hodnotami (Nový a kol., 1996).

Silná kultura zvyšuje výkonnost organizace (srov. Brown, 1998, s. 226).

- Usnadňuje dosahování cílů.
- Vede k vyšší motivaci zaměstnanců.
- Dokáže se poučit z minulosti.

Martins a Martins (2003) dodávají, že specifickým důsledkem existence silné organizační kultury je nižší fluktuace zaměstnanců (srov. Martins, Martins, 2003, s. 382). Konsenzus mezi hodnotami organizace a jejími příslušníky má za následek soudržnost, loajalitu a oddanost (Harrison, Stokes, 1993). Naopak slabá kultura, kde se příslušníci neidentifikují s hodnotami a cíli, nepodporují přesvědčení, hodnoty a normy organizace, je spojená s vyšší fluktuací.

Silná organizační kultura vyniká (srov. Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 435).

- **Jasností, zřetelností.** Předpokládá jednotný výklad nutných, žádoucích, akceptovatelných a nepřijatelných aktivit, založený na rozsáhlém souboru hodnot, standardů a symbolů, které tvoří konzistentní celek a jsou snadno sdělitelné a srozumitelné všem příslušníkům organizace.
- **Rozšířeností.** Předpokládá extenzivní znalost prvků organizační kultury a každodenní kontakt mezi nimi a příslušníky organizace.
- **Zakotveností.** Předpokládá identifikaci a internalizaci organizačních hodnot, norem a vzorů jednání.

Nedostatky silné organizační kultury jsou reflektovány i autory, kteří se opírají o funkcionalistickou perspektivu zkoumání organizační kultury (Lukášová a Nový, 2004). Mezi tyto limity se řadí fixace organizace na minulou zkušenost a její nedostatečná flexibilita vůči změnám vnějším i vnitřním. Podpora konformity

a potlačování alternativ, rezistence vůči změnám (srov. Lukášová a Nový, 2004, s. 52 -53)

Rostoucí zájem o kulturu organizace v osmdesátých letech dvacátého století ovlivnily tři stěžejní faktory (Smircich, Calas 1987, dle Furnham, Gunter, 1993, s. 66).

- **Posun v přístupu manažerů**, kteří si uvědomili, že národní a organizační kultura může být při působení na výkon organizace účinnější než strategie a struktura.
- **Posun v organizační teorii** a teorii komunikace k „měkčím“, méně radikálním přístupům, které konceptualizují organizaci utvářenou sociálně, objevili symbolickou podstatu řízení a zaměřili se na specifické užívání jazyka v organizacích.
- **Posun v humanitních vědách** od pozitivistického vysvětlení ke konstruktivistickému porozumění, které zdůrazňuje důležitost subjektivního vnímání zaměstnanců.

Kulturní náhled na organizace byl vítán jako „čerstvý vzduch“, protiklad ke sterilním organizačním teoriím a výzkumům, orientovaným na měřitelné proměnné (Frost et al., 1991; Schultz, 1995; Hatch, 1997; Alvesson, 2011 aj.).

### 3.3 Modernistická paradigmat<sup>13</sup>

S rozpoznáním symbolických aspektů organizace začala řada autorů pohlížet na organizace skrze její kulturu. Někteří se zabírali managementem jako symbolickým jednáním (Peters, 1978; Smircich, Morgan 1982), zatímco jiní věnovali pozornost působení organizačních symbolů, mýtů, historek, ceremoniálů (Dandridge, 1986; Trice, Beyer, 1993). V souvislosti s tímto trendem se objevila otázka, jaký význam má koncept kultury pro studium organizací, co vypovídá kultura o organizaci a které aspekty kultury, komponenty, dimenze je možné, nebo nutné zkoumat a jakým způsobem (srov. Smircich 1983, s. 339).

---

<sup>13</sup> Toto téma bylo autorkou dlouhodobě zpracováváno a je reflektováno v publikovaných statích *Diagnostika kultury organizace* (Kowaliková, 2012) a *Dva a jeden přístup ke zkoumání kultury organizace* (Kowaliková, 2013), na kterých je tato kapitola založena.



Teoreticko-metodologické přístupy ke zkoumání organizace se v rámci modernistického diskurzu od počátku výzkumného zájmu o tuto oblast rozdělily do dvou proudů. První z nich, **funkcionalistický** (intergrační, objektivistický), interpretuje **kulturu jako jednu z proměnných** organizace (*variable*). Druhý, **symbolický** (diferenciační, interpretativní) pojímá kulturu jako **klíčovou metaforu** (*root metaphor*). Tato kategorizace je spojená s textem Lindy Smircich (1983) a dále rozvíjena v díle Majken Schulz (Schultz, 1995) a Sonji Sackmann (Sackmann, 2006).

### 3.3.1 Funkcionalismus a symbolismus

Interpretace kultury jako klíčové proměnné organizace je charakteristická pro funkcionalistické paradigma. V rámci tohoto přístupu, a ve vztahu k teorii organizace, vymezuje Smircich pojetí kultury jako nezávislé, vnější, proměnné a pojetí kultury jako interní proměnné.

Koncept kultury jako **nezávislé proměnné** je využíván v interkulturním nebo srovnávacím managementu. (Smircich, 1983) Kultura, která je chápána jako synonymum pro stát, slouží jako stěžejní explanatorní prvek nebo kontextuální rámec, který ovlivňuje vývoj názorů a přesvědčení a posiluje je. Makroperspektivní přístup zkoumá vztah mezi kulturou a organizační strukturou a mikroperspektivní hledá podobnosti a odlišnosti v přístupu manažerů z odlišných kultur. Kultura v tomto pojetí vstupuje do organizace prostřednictvím jejích příslušníků, projevuje se v jejich postojích a vzorcích jednání; nicméně vůči organizaci zůstává externí.

Výchozí premisou přístupu ke kultuře jako **interní proměnné** je, že organizace samotné produkují kulturu. Organizace produkují statky a služby a jako vedlejší produkt vytvářejí distinktivní kulturní artefakty jako rituály, mýty nebo ceremoniály. Širší kulturní kontext, v rámci kterého organizace působí, je spíše ignorován. Výzkumný záměr spočívá na socio-kulturních elementech, které se rozvíjejí v rámci organizace. Tento koncept kultury je založen na systémové teorii, kde byla kultura zařazena mezi typické proměnné – struktura, velikost, technologie – v souvislosti s odhalením symbolických procesů, které probíhají v organizaci.

Symbolická nebo kulturní dimenze přispívá k systémové rovnováze a efektivnosti organizace (srov. Smircich, 1983, s. 344).

Oba uvedené přístupy interpretují organizaci jako organismus existující v rámci prostředí, které poskytuje imperativy pro chování. V prvním případě je kultura částí prostředí a je vnímána jako determinující síla, ve druhém případě je utvářena příslušníky organizace (srov. Smircich, 1983, s. 347).

Koncept **kultury jako metafor** nahlíží organizaci prostřednictvím subjektivní zkušenosti. Epistemologickým východiskem je koncept kultury v kognitivní a symbolické antropologii, méně ve strukturální antropologii a psychodynamické teorii. V rámci kognitivní antropologie je kultura systém sdílených znalostí, který jedinci používají k interpretaci zkušeností a vytváření sociálního chování (Goodenough, 1971; Agar, 1982). Organizace jsou vykládány jako sítě subjektivních významů nebo sdílené referenční rámce, které mají příslušníci organizace v různé míře společné (např. Argyris, Schon, 1978). V rámci symbolické antropologie kultura představuje síť významů (Geertz, 1973). Organizace jako kultura je chápána jako symbolický diskurz, který musí být interpretován. Cílem analýzy je zjistit, jak jedinci interpretují svou zkušenost a v jakém vztahu je tato interpretace k jejich jednání. Zdokumentovat, jak je organizace produkována a reprodukována symbolickým jednáním. V rámci strukturalistické perspektivy je kultura výrazem nevědomých psychologických procesů a organizační praktiky jsou analyzovány s ohledem na dynamické vzájemné působení nevědomých procesů a jejich vědomých manifestací (srov. Smircich, 1983, s. 347-353). V rámci konceptu kultury jako metafor organizace existuje jen jako systém symbolických vztahů a významů, který je udržován nepřetržitou interakcí příslušníků organizace.

Sackmann (2002, 2006) doplňuje koncepty kultury jako proměnné a kultury jako metafor o třetí pojetí **kultury jako dynamického konstrukt** (*dynamic construct*), formovaného v rámci organizací. Výzkumné záměry z této pozice jsou prakticistně orientovány na porozumění kultuře. Porozumění je vedeno zájmem o vědomé využití kulturního potenciálu pro zvýšení efektivity organizace. Tato perspektiva v sobě spojuje poznávací zájem funkcionalistického přístupu a metodologii symbolického přístupu. Uvedené koncepce vycházejí z odlišných

paradigmat, vedou k odlišným předpokladům a metodám analýzy organizační kultury (viz Tabulka 1).

	<b>Kultura jako proměnná</b>	<b>Kultura jako metafora</b>	<b>Kultura jako dynamický konstrukt</b>
<b>Předpoklady o kultuře</b>	Kultura je organizační proměnná, která může být manipulována.	Kultura je metafora pro porozumění životu v organizaci; organizační realita je sociálně a symbolicky konstruována.	Kultura je dynamický konstrukt; organizační realita je sociálně konstruována a organizace produkují kulturu (včetně kulturních artefaktů).
<b>Paradigma</b>	Pozitivistické, racionalistické.	Interpretativní.	Pluralistické.
<b>Dominantní zájem</b>	Manipulace, tj. řízení, kontrolování, změna relevantních prvků kultury pro zvýšení výkonnosti	Hluboké porozumění kulturním uspořádáním (vzorcům) se zaměřením na užití symbolů v organizaci	Porozumění kulturnímu kontextu organizace pro efektivní management s ohledem na kulturu (s vědomím existence kultury); využití kulturního potenciálu jako konkurenční výhody.
<b>Diagnostika kultury a její účel</b>	Kvantitativní strategie, dotazníky sloužící k identifikaci kulturních prvků, proměnných.	Etnografie, narativní analýza, hloubková interview, diskurzivní analýza slouží k „hustému“ popisu kultury.	Kombinace kvalitativních i kvantitativní strategie, pozorování, triangulace.

Tabulka 1. *Perspektivy zkoumání kultury organizace dle Sackmann (2002), upraveno.*

Odlišnou terminologií, resp. klasifikaci paradigmat využívá Schultz (1995). Podstatné je zmínit, že symbolická perspektiva představuje dle autorky spíše komplement či kritiku funkcionalistického paradigmatu, než aby byla plnohodnotnou alternativou (viz Tabulka 2).

	<b>Funkcionalismus</b>	<b>Symbolismus</b>
<b>Klíčová analytická otázka</b>	Jaké jsou funkce kultury z hlediska přežití organizace?	Jaký má organizace význam pro své příslušníky?
<b>Analytický předpoklad</b>	Kultura se vytváří při řešení organizačních problémů.	Kultura je vytvářena v neustálém procesu konstrukce a rekonstrukce významu.
<b>Analytický rámec</b>	Univerzální rámec: úroveň a funkce kultury.	Specifický rámec s ohledem na organizaci a kontext.
<b>Způsob analýzy</b>	Kategorický: výčet kulturních prvků a nalézání vztahů mezi nimi.	Asociativní: výklad asociovaných významů a zkoumání vztahů mezi nimi.
<b>Metoda analýzy</b>	Klinická.	Etnografická.
<b>Výstup analýzy</b>	Teoretické modely zdůrazňující zobecnitelné charakteristiky.	Narativní texty odrážející jedinečnost.
<b>Analytický vhled</b>	Popis.	Porozumění.

Tabulka 2. Základní teoretické a metodologické rozdíly mezi funkcionalismem a symbolismem dle Schultz (1995), upraveno.

Funkcionalismus operuje s **univerzálním a předem definovaným rámcem kulturních vrstev**, funkcí a jejich vzájemných vztahů. Kultura se utváří jako reakce na specifické úkoly organizace. Každá analýza kultury by měla následovat univerzální vrstvy kultury: od vnějších artefaktů k hodnotám a základním předpokladům, které příslušníci organizace považují za dané. Předpokládá se, že organizační kultura se utváří v rámci předem daných a univerzálních dimenzí. Funkcionalistický rámeček kulturní analýzy je založen na předem definovaných úrovních a funkcích (srov. Schultz, 1995, s. 151). Ačkoli symbolická perspektiva také vychází ze souboru předem definovaných konceptů, jejich aplikace závisí na studované organizační kultuře; reflektuje zvláštnosti studovaných organizací a organizačních kontextů. **Vztah mezi jednotlivými koncepty je otevřený.**

Funkcionalistická perspektiva studuje **kulturu jako výčet kulturních prvků** (výčet hodnot a základních předpokladů), kategorizuje každý prvek nezávisle na ostatních. Tedy analýza kultury je vertikální mapou vztahů mezi kulturními prvky nebo kategoriemi. Symbolická perspektiva se snaží pojímat organizační kulturu prostřednictvím **objevování a sledování významů a interpretací spojených se symboly**. Symboly jsou utvářeny významy, které jsou jim připisovány příslušníky organizace

V rámci funkcionalismu je organizační kultura **integrována do celého sociálního systému**, kde kultura naplňuje funkci vnitřní integrace a vnější adaptace, nezbytnou k přežití organizace. Symbolismus definuje kulturu jako **nezávislý systém spojený se sociálním systémem jiným způsobem**. Kultura není nutně integrována do sociálního systému, ale obsahuje svou vlastní nezávislou definici reality. Kultura se proto může dostat do konfliktu se sociálním systémem (příkladem takové situace je rozpor mezi neformální a formální strukturou organizace). Funkcionalismus předpokládá, že systémy jsou v rovnováze a tedy zdůrazňuje **integrační a harmonizační funkci kultury**. Naopak symbolismus automaticky nepředpokládá žádné předem stanovené vztahy ani uvnitř kultury, ani mezi kulturou a sociálním systémem. Symbolická perspektiva připouští **možnost lokální tvorby významů** v odlišných organizačních jednotkách a kontextech, a tedy existenci odlišných rozporných systémů významu uvnitř organizační kultury (srov. Schultz, 1995, s. 79).

Multidimenzionální realita symbolismu se projevuje dvěma odlišnými způsoby. Na jedné straně odlišné typy významů mohou být spojeny se stejným jevem v rámci organizace. Odlišné skupiny a lidé interpretují stejný jev jiným způsobem. Na druhé straně, různé jevy mohou mít stejný význam. Mnohovrstevnatá skutečnost symbolismu ničí jednotný všezahrnující obraz kultury organizace, ale pomáhá objevit existenci mnoha dílčích subkultur uvnitř organizace. Proto organizační kultura nemůže být nikdy plně objasněna. Porozumění organizační kultuře je **nepřetržitý a systematizovaný tvůrčí proces, který usiluje o rekonstrukci procesu vytváření významů příslušníky organizace** (Schultz, 1995; Berger, Luckmann, 1999).

Funkcionalismus předpokládá rovnováhu systému organizace a akcentuje integrační a harmonizační funkci kultury. Kultura je jednou z proměnných organizace, kterou lze cíleně utvářet a měnit. Nejčastěji jsou tyto změny vedeny zájmem o zvýšení efektivity a produktivity organizace. Symbolismus neoperuje s předem určenými vztahy ani uvnitř kultury, ani mezi kulturou a sociálním systémem. Symbolická perspektiva připouští existenci lokální tvorby významů v odlišných organizačních jednotkách a kontextech uvnitř organizace, a tedy existenci odlišných rozporných systémů významu uvnitř organizační kultury (srov. Schultz, 1995, s. 79). Vykládá kulturu jako metaforu, symbolický diskurz, který je třeba interpretovat a zjistit tak, jak je organizace produkována a reprodukována symbolickým jednáním (srov. Smircich 1983b, s. 347-353). Z uvedeného vyplývá, že obě perspektivy rozděluje i problematika subkultur.

### 3.3.2 Integrace a subkulturní diferenciac

Modernistická vymezení organizační kultury vycházejí z předpokladu, že kultura je sdílena příslušníky organizace, resp. příslušníci organizace sdílejí jednotnou kulturu. Možnost existence subkultur je spíše pomíjena, nebo je relativizován jejich vliv na obsah a konzistenci dominantní kultury, přestože výzkumy – využívající především induktivní metodologii – už v osmdesátých letech revidovaly obraz homogenní kultury a zdůrazňovaly existenci a vliv subkultur (Louis 1983; Martin, Siehl 1983; van Maanen, Barley 1984).

Někteří autoři se zabývají silnou, jednotnou organizační kulturou a problematiku subkultur považují za marginální (Kotter, Heskett, 1992; O'Reilly, 1989), zatímco jiní interpretují kulturu organizace jako soubor subkultur, aniž by vylučovali jejich sjednocení silnou dominantní kulturou (Sackmann, 1992; Trice & Beyer, 1993). Zastánci tohoto stanoviska rozlišují mezi typy subkultur a zdůrazňují, že neexistuje apriorní shoda mezi subkulturou a kontrakulturou (Martin, Siehl, 1983; Sackmann, 1992). Subkultury reprezentují tolerovatelné odchylky, které nenarušují normativní řád dominantní kultury. Kontrakultury explicitně formulují rozporné hodnoty ve vztahu k dominantní kultuře, a proto představují riziko pro její konzistenci. Wolfgang a Ferracuti (1970) využívají pro popis vztahu mezi dominantní kulturou a subkulturou metaforu rodič – dítě. Subkultury se, jako děti od rodičů, nikdy plně neodchylují od hodnot dominantní kultury. Hofstede (1999) zdůrazňuje, že subkultury jsou pro management zdrojem informací o vnímání organizace zaměstnanci.

Martin a Siehl (1983) vytvořili **typologii organizačních subkultur** a dělí je na podporující (*enhancing*), ortogonální (*orthogonal*) a kontrakultury (*counterculture*). **Podporující** subkultury se ztotožňují s hodnotami dominantní kultury. **Ortogonální** subkultury vyznávají ústřední hodnoty dominantní kultury, ale zároveň i dílčí hodnoty, které se odlišují, avšak nejsou pro fungování a soudržnost organizace zásadní, a proto soudržnost nenarušují. Příslušníci **kontrakultury** nesouhlasí s hodnotami dominantní kultury a vyznávají hodnoty opoziční.

Martin (2002) upozorňuje v souvislosti s existencí a působením subkultur na tři možné konceptualizace organizační kultury: **integrační**, **diferenciační** a **fragmentační**. K modernistickému diskurzu je možné zařadit jen první dvě perspektivy. A to přesto, že sama autorka ve své stati (Martin, 2012) označuje spojení integrační (*integration*), diferenciační (*differentiation*) a fragmentační (*fragmentation*) perspektivy jako **meta-teorii**, která nabízí hlubší vhled do problematiky organizační kultury, než mohou poskytnout dílčí přístupy. Argumentace autorky pro propojení všech tří výzkumných přístupů do jedné meta-teorie je podložena zřejmým tvrzením o tautologickém charakteru jednotlivých perspektiv. Ty volí takovou metodologii, jež potvrzuje stávající teorii a koncepci organizační kultury. Uplatňováním metodologických zásad,

postavených na dílčí teorii, tuto teorii potvrzují, a zároveň legitimizují empirickými zjištěními (srov. Martin, 2012, s. 325-326). Jak by však bylo možné, aby se zastánci jednotlivých perspektiv založených na odlišných teoreticko-metodologický východiscích spojili k realizaci jednoho výzkumného cíle, autorka nerozvádí. Naopak sama tuto možnost částečně popírá rozsáhlých popisem metodologického boje mezi jednotlivými přístupy (srov. Martin, 2012, s. 315-325).

Zároveň staví ve vztahu k integrační, diferenciační a fragmentační perspektivě postmoderní přístup jako alternativní. Fragmentační perspektiva však jednoznačně odpovídá charakteristikám postmoderního diskurzu (Hancock, Tyler, 2001, Alvesson, 2011 aj.), a proto bude popsána až v rámci Kapitol 5 a 6.

**Integrační přístup** vychází z předpokladu jedné, jediné a jednotné organizační kultury, která je sdílena mezi příslušníky organizace (Ouchi, 1981; Martin, Siehl 1983; Schein, 1988, 1999, 2004 aj.). Kultura je definována prostřednictvím sdílených významů. Integrační perspektiva prezentuje kulturu jako **pevný monolit**, který vypadá stejně bez ohledu na úhel pohledu (Martin, 2002, s. 94). Odchylky vůči hodnotám a normám dominantní kultury jsou vnímány jako negativní, musí být odhaleny a napraveny (Kotter & Heskett, 1992; Schein, 1999). Schein (2004) uvádí, že „...pouze to, co je sdíleno, je kulturní. Nemá smysl přemýšlet o vysoké nebo nízké míře konsenzu mezi kulturami nebo rozporných či konfliktních kulturách. Jestliže neexistuje konsenzus nebo existují rozpory, pak skupina nemá kulturu“ (Schein, 2004, s. 247-248).

Nicméně Schein (1988) zakládá možnost vysvětlení existence a působení subkultur prostřednictvím pojetí centrální kategorie hodnot. Upozorňuje na rozdílnou míru významnosti hodnot odlišením ústředních (*pivotal*) a okrajových (*peripheral*) hodnot. Ústřední hodnoty jsou pro fungování organizace nezbytné a od příslušníků organizace se očekává, že budou normy odvislé od ústředních hodnot dodržovat; v opačném případě jsou z organizace vyloučeni. Okrajové hodnoty jsou žádoucí, ale pro přežití organizace zbytné. Toto umožňuje výklad subkultur, které neohrožují dominantní kulturu (shodné ústřední, ale odlišné okrajové hodnoty) i kontrakultur (odlišné ústřední hodnoty).

Podle **diferenciační perspektivy** jsou projevem nesoudržnosti nebo rozporů v rámci organizační kultury subkultury, které jsou buď ve shodě, nebo v konfliktu



s jinými subkulturami a dominantní kulturou (Martin 2002). Inkonzistence není vnímána negativně, naopak se výzkumy z této perspektivy (Riley, 1983; Brunsson, 1986) zaměřují na nejednoznačně interpretované nebo rozporné kulturní elementy. Odlišné subkultury se objevují mezi odlišnými profesními skupinami (Barley, 1986, van Maanen, 1991). Subkulturní diferenciací postupuje po horizontální (funkcionální) nebo vertikální (hierarchické) linii nebo se specifické subkultury utvářejí ve vztahu k personálním kontaktům, přátelstvím nebo společným demografickým charakteristikám (srov. Martin, 2002, s. 103). Mohou se také objevit v organizacích, kde je silná dominantní kultura utlačivou silou, jako reakce na tlak dominantních hodnot. V rámci slabé organizační kultury odpor není nutný, protože kultura poskytuje dostatek prostoru k vyjadřování odlišných hodnot.

Boisnier a Chatman (2003) předpokládají, že subkultury, resp. kontrakultury se mohou objevit i v organizacích se silnou organizační kulturou. Zejména silná kultura je represivní a subkultury se tak objevují jako reakce na vnucené hodnoty. Dále může silná kultura podporovat vznik kontrakultur, protože – aby podporovala konformitu – zveličuje i malé odchylky v chování. I nejjemnější odchylky v normách chování mohou podporovat vznik subkultur tím, že se jejich vyznačiči oddělí od zbytku organizace, aby si zachovali svá přesvědčení. Na druhou stranu mohou kontrakultury dominantní kulturu posilovat. Opozice zvýší významnost dominantních hodnot prostřednictvím reflexe a srovnání s hodnotami kontrakultury, a tak se původně implicitní dominantní hodnoty stávají explicitními a diskutovanými (srov. Boisnier, Chatman, 2003, s. 12-13).

### **3.4 Modernistická vymezení obsahu a formy organizační kultury**

Spolu s vlnou zájmu se objevila řada pokusů o vymezení organizační kultury.<sup>14</sup> Diskrepance mezi definicemi a popisem organizační kultury se nejčastěji dotýkají

---

<sup>14</sup> Při systematizaci definic organizační kultury můžeme využít zmíněné kategorizace Kroebera a Kluckhohna (1969, 1970). Jednotlivé kategorizace reprezentují na příklad uvedené definice.

**A. Popisné definice s důrazem na obsahový výčet**

„... názory, symboly, hodnoty, předpoklady, které jsou sdíleny příslušníky organizace“ (Pettigrew, 1979, s. 466).

„...sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které pojí skupinu...“ (Kilman, Saxton a Serpa, 1985, s. 5, dle Lukášová, Nový, 2004, s. 21).

vymezení kulturních prvků a dimenzí, použitých kategorizací a typologií kultury, terminologie, vlivu národních, etnických, genderových a další kultur na kulturu organizace, přínosů a rizik spojených se subkulturami a možnostmi, resp. způsobem kulturní změny. Nicméně lze v rámci jednotlivých vymezení charakteristik a dimenzí organizační kultury nalézt shodu v některých aspektech (srov. Furnham, Gunter, 1993, s. 75).

- Je obtížné organizační kulturu definovat, protože se jedná o multidimenzionální jev s mnoha odlišnými složkami různých úrovní.
- V mnoha směrech je kultura nepostižitelná, ale vyznačuje se množstvím pozorovatelných artefaktů.
- Kultura je provázaná s implicitními představami a hodnotami, které ovlivňují vzorce chování.
- Kultura se vyznačuje značnou setrvačností, ale zároveň není neměnná.

---

#### **B. Historické definice s důrazem na dědictví nebo tradici**

„... vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1998, s. 8, dle Lukášová, Nový, 2004, s. 22).

„Kultura organizace představuje jedinečnou konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení, způsobů chování... Odlišnost jednotlivých organizací je svázána s jejich historií a charakterotvorným efektem minulých rozhodnutí a minulých vůdců“ (Eldridge, Crombie, 1974, s. 89-90).

#### **C. Normativní definice**

„Jak se věci u nás dělají... to, co je pro organizaci typické, její zvyky, postoje, vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ (Drennan, 1992, s. 3, dle Lukášová, Nový, 2004, s. 22).

„Programovaný způsob vnímání, založený na názorech a hodnotách“ (Hall, 1995, s. 19, dle Lukášová, Nový, 2004, s. 22).

#### **D. Psychologické definice s důrazem na kulturu jakožto pomůcku k řešení problémů**

„Kultura je definována jako vzorec základních předpokladů, vytvořených, objevených nebo vyvinutých danou skupinou jako nástroj vyrovnávání se s problémy externí adaptace a vnitřní integrace, které byly ověřeny jako platné, a proto jsou předávány novým příslušníkům jako správný způsob vnímání, myšlení a cítění ve vztahu k těmto problémům“ (Schein, 2004, s. 11).

„Kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Williams, Dobson a Walter, 1989 dle Furnham a Gunter, 1993, s. 238).

#### **E. Strukturální, s důrazem na typizaci nebo organizaci kultury**

„Základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, s. 27, dle Lukášová, Nový, s. 22).

„Pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“ (Gordon, 1991, s. 397, dle Lukášová, Nový, 2004, s. 22).

#### **F. Genetické, s důrazem na myšlenkový obsah**

„Kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé.“ (Hofstede, 1999, s. 14)

- Reprezentuje sadu řešení určitých problémů. Řešení mohou být adaptivní nebo maladaptivní, s pozitivním nebo negativním dopadem na produktivitu organizace.
- Kontakt odlišných kultur vede k nedorozuměním a dezinterpretacím.
- Vybudovat – a změnit – kulturu je v krátkém časovém horizontu nemožné.

Obsah organizační kultury je možné definovat prostřednictvím dimenzí. Robbins (1986) charakterizuje kulturu organizace jako systém sdílených názorů společných členům organizace a odlišující organizaci od ostatních. Systém je složen ze sedmi stěžejních dimenzí, které vymezují kulturu organizace:

- **Individuální autonomie:** míra odpovědnosti, nezávislosti, příležitostí pro iniciativu a rozhodování.
- **Struktura:** míra flexibility v plánech a rozpočtech, míra centralizace a kontroly.
- **Podpora:** míra podpory ze strany nadřízených.
- **Identita:** míra identifikace aktérů s organizací.
- **Výkon a odměna:** míra a formy odměňování dle kritérií výkonnosti.
- **Tolerance vůči konfliktu:** míra konfliktů ve vztazích mezi aktéry a skupinami, zvláště v případě interdisciplinárních týmů.
- **Tolerance vůči riziku:** míra, v níž jsou aktéři podporováni v inovativních aktivitách, agresivitě vůči konkurenci a podstupování přiměřeného rizika.

Na základě výzkumu organizačních praktik charakterizuje kulturu organizace prostřednictvím následujících dimenzí Hofstede (1999).

- **Orientace na proces vs. orientace na výsledky:** pracovní situace je vnímána jako stejná každý den, aktéři se vyhýbají riziku, nevynakládají úsilí (zaměřenost na prostředky). Nebo naopak jsou aktéři spokojeni i v neobvyklých situacích a s maximálním úsilím řeší nové úkoly.
- **Orientace na zaměstnance vs. orientace na práci:** organizace zohledňuje osobní problémy aktérů, důležitá rozhodnutí se dělají ve skupinách (zájem o jedince). Nebo naopak se klade důraz na dokončení práce, nikoli na aktéra a důležitá rozhodnutí provádějí jednotlivci (zájem o vykonání práce).

- **Parochiální orientace vs. profesionální orientace:** normy chování v organizaci se vztahují i na soukromý život aktérů, kteří spoléhají na zajištění ze strany organizace (identita odvozená z organizace). Nebo naopak soukromý život pokládají aktéři za vlastní záležitost, myslí na budoucnost a nespolehají na organizaci (identifikace s povoláním).
- **Otevřený systém vs. uzavřený systém:** organizace i aktéři jsou otevření nováčkům, kteří se snadno a rychle adaptují. Nebo naopak organizace i aktéři jsou uzavřené, tajnůstkářští a nováčci se adaptují delší dobu.
- **Volné řízení vs. tuhé řízení:** vnitřní strukturovanost organizace odráží neformální způsob komunikace, nedodržování termínů, dohod a plánů. Nebo naopak formální způsob komunikace, dodržování harmonogramů.
- **Normativní orientace vs. pragmatická orientace:** organizace dbá na dodržování předpisů, které je důležitější než dosahování výsledků. Nebo naopak jsou normy organizace dodržovány s ohledem na momentální příležitosti a omezení trhu.

Modernistická interpretace organizační kultury je charakteristická předpokladem existence jediné kultury v organizaci. Ať už se jedná o předpoklad jednotně sdílené, silné kultury (funkcionalistické paradigma), či předpoklad kultury s diferencovaně přidělovanými významy ze strany subkultur (symbolické paradigma). Z modernistické perspektivy není kultura tím, čím se zdá být, ale reflektuje historické vzorce významů zakotvené v jednotlivých organizacích (Schulz, 1995).

Takto pojatá organizační kultura determinuje chování příslušníků organizace identifikováním základních cílů, pracovních metod, způsobů interakce a komunikace (Harrison, Stokes, 1992). Definuje „způsob dělání věcí“, dává smysl organizačnímu životu (Arnold, Silvester, 2005). Udává příslušníkům organizace směr při dosahování organizačních cílů (Hampden-Turner, 1990).

Brown (1998) definuje následující funkce organizační kultury (srov. Brown, 1998, s. 89- 91)

- **Redukce konfliktu:** kultura podporuje konzistenci vnímání, definování konfliktů, hodnocení témat a názorů a preference pro jednání.

- **Koordinace a kontrola:** kultura usnadňuje koordinaci a kontrolu, protože podporuje shodná interpretační schémata.
- **Redukce nejistoty:** přijetí kulturního rámce znamená redukci úzkosti, zjednodušuje rozhodování a umožňuje racionální jednání.
- **Motivace:** přiměřená a kompaktní kultura může být zdrojem identity, loajality; pěstuje v příslušnících organizace přesvědčení a hodnoty, které je podporují ve výkonu.
- **Konkurenční výhoda:** silná kultura zvyšuje pravděpodobnost úspěchu organizace na trhu.

Odlíšnou klasifikaci funkcí nabízejí Martins, Martins (srov. 2003, s. 382) .

- Definuje hranice mezi jednou organizací a ostatními.
- Poskytuje příslušníkům organizace identitu.
- Dodává vědomí příslušnosti k něčemu většímu, než jsou individuální zájmy
- Zesiluje stabilitu systému, působí jako sociální lepidlo, které propojuje organizaci prostřednictvím poskytování relevantních standardů pro to, co dělat a říkat.
- Slouží jako smysluplný kontrolní mechanismus, který řídí nebo ovlivňuje postoje a chování příslušníků organizace.

Martin a Siehl (1983) zdůrazňují funkce poskytování sdílených vzorců chování, vnímání a kognitivních interpretací, definování a udržování hranic mezi insidery a outsidersy a funkci kontrolního systému.

### 3.5 Původ a vznik organizační kultury

Dle Scheina (1988) je kultura produkována a reprodukována v reakci na problémy vnitřní integrace a vnější adaptace. Aby se organizace vyrovnala se svým prostředím, které je ovlivněno řadou faktorů sociálních, politických, ekonomických, měla by v rámci **externí adaptace** dospět ke konsensu v oblastech mise a strategie, cílů, které mnohovýznamové a vágní formulace mise nahradí konkrétními formulacemi a také prostředky, které organizace využije k jejich dosažení. V rámci dosahování cílů musí organizace disponovat

nástroji měření a hodnocení svého výkonu a nápravnými strategiemi v případě nedosahování cílů. Úkoly externí adaptace se tedy posouvají od abstraktních ke konkrétním: od formulace mise k jasně formulovaným strategiím jejího ne/naplňování.

Problémy **vnitřní integrace** zahrnují konsensus v oblasti jazyka a pojmových kategorií za účelem jednoznačné interpretace klíčových pojmů; stanovení hranic skupiny a kritéria členství (kritéria inkluze a exkluze). Problémy vnitřní integrace se týkají distribuce moci a sociálního statusu, ale i důvěry, přátelství a lásky (míra formálnosti, otevřenost, upřímnosti, soutěživosti) a stanovení odměn a trestů. Aby organizace přežila v měnícím se prostředí, musí mít v rámci své vnitřní integrace vytvořeny vzorce významů, které jí pomohou vysvětlit obtížně pochopitelné změny a nepředvídatelnosti. Manifestují se v historkách a mýtech, které popisují, jak organizace čelila výzvám vnějšího prostředí za využití základních předpokladů a hodnot.

Na původ a vznik organizační kultury poukazuje Graves (srov. Graves, 1986, s. 172):

- Kultura je produktem kontextu – trhu, na kterém organizace působí, legislativních omezení atd.
- Kultura je produktem struktur a funkcí organizace. Kultura centralizovaná organizace se od kultury decentralizované organizace liší.
- Kultura je produktem přístupu jedinců k práci; je produktem individuálních psychologických smluv mezi pracovníky a organizací.

Obsah organizační kultury, tedy základní předpoklady a hodnoty odrážející se v artefaktech a chování příslušníků organizace, je ovlivněn působením mnoha faktorů, které jsou jednak zdroji utváření kultury, jednak jejími projevy. K nejvýznamnějším zdrojům obsahu organizační kultury patří prostředí organizace, zakladatelé, leadeři či manažeři, velikost a délka trvání organizace, využívané technologie, organizační struktura, metody a systémy řízení atd. (Lukášová, Nový, 2004). Z hlediska empirických výzkumů se nejprobádanějším zdrojem obsahu organizační kultury jeví národní kultura. Zkoumání vlivu národní kultury na kulturu organizace je častým výzkumným cílem modernisticky orientovaných výzkumů.

### 3.6 Národní kultura jako prostředí a determinanta kultury organizace<sup>15</sup>

Přestože kulturní globalizace potlačuje vliv národních kultur, resp. kultur národních států, v rámci výzkumného pole organizační kultury představuje souvislost národní a organizační kultury legitimní koncept, jehož omezení však nejsou dostatečně reflektována. Za hranice kulturních oblastí, resp. národních kultur, jsou považovány geografické hranice jednotlivých států. Možnost existence silných subkultur, vybočujících z národních stereotypů, je potlačována s odkazem na hledání „typických“ hodnot, postojů a pravidel při studiu kultur (Trompenaars, 1993; Hofstede, 1999 aj.).

Zdroje odlišností na úrovni národních kultur jsou identifikovány v oblasti jazyka, právního systému, hodnot, vzdělání, politického systému a náboženství (srov. Brooks, 2003, s. 241). Z tohoto hlediska je národ vymezen kulturními reprezentacemi, zejména společným spisovným jazykem, politickou existencí a subjektivním vědomím národní identity, tj. identifikace s národním státem.

Cílem výzkumů národní kultury ve vztahu ke kultuře organizace je nalézt obsahové dimenze národní kultury, identifikovat obsah kultury v jednotlivých zemích a nalézt souvislosti mezi tímto obsahem a kulturními charakteristikami organizací a jednáním managementu a zaměstnanců v konkrétních zemích.

Dosud realizované výzkumy ukázaly, že obsah národní kultury ovlivňuje tendence organizací při utváření a volbě organizačních struktur, míru akcentace jednotlivých manažerských funkcí, styl řízení vedoucích pracovníků a způsob rozhodování v organizaci, představy pracovníků o roli manažera v organizaci a motivační vzorce příslušníků jednotlivých kultur (srov. Lukášová, Nový, 2004, s. 34) .

Počátky badatelského zájmu o nalezení souvislostí mezi kulturami národů a organizací se datují do poloviny dvacátého století, kdy Inkeles a Levinson identifikovali okruhy problémů, se kterými se potýká každá kultura (srov. Inkeles, Levinson, 1969, s. 447):

---

<sup>15</sup> Výsledky zkoumání v této oblasti byly autorkou zpracovány a kapitola publikována ve stati *Utváření a změna kultury organizace v kontextu národní kultury* (Kowaliková, 2011).

- Vztah k autoritě.
- Sebepojetí v oblasti vztahu jedince a společnosti.
- Sebepojetí v oblasti individuálního chápání mužské a ženské identity.
- Způsoby nakládání s konflikty, včetně zvládnutí agrese a vyjadřování citů.

Na uvedenou klasifikaci navázal, resp. klasifikaci svými výzkumy potvrdil Hofstede (1999). V rámci hojně citovaného šetření zaměstnanců firmy IBM v celkem padesáti zemích světa a ve třech mnohonárodnostních regionech (arabsky mluvící země, západní Afrika a východní Afrika) odhalil čtyři kulturní dimenze - **vzdálenost moci, individualismu / kolektivismus, maskulinita / feminita a vyhýbání se nejistotě** – jejichž obsah koresponduje s významem problémových okruhů Inkelese a Levinsona. Bipolární dimenze reprezentují seskupení jevů, u nichž byl prokázán společný výskyt, a jsou měřeny indexy, které nabývají hodnot 0-100.

*Index vzdálenosti moci* odkazuje na míru nerovnosti, která je v dané kultuře považována za přirozenou. Kultury s vysokým indexem v této dimenzi akceptují hierarchickou diferenciaci, formální autority, slabou sociální mobilitu. Nízký index znamená důraz na rovnost, přerozdělování, decentralizaci. *Dimenze individualismu a kolektivismu* odhaluje, zda příslušníci kultury jednají jako nezávislí jednotlivci nebo jako příslušníci skupin. V individualistických kulturách je kladen důraz na svobodu jednotlivce, nezávislost, slabé sociální vazby. Naopak kolektivistické kultury preferují těsné mezilidské vztahy, loajalitu, konsensus a harmonii. *Dimenze maskulinity a feminity* znamená jednoznačné ne/odlišení rodových funkcí a hodnot podle znaků připisovaných mužům a ženám. Maskulinní kultury jasně vymezují role mužů a žen, jsou zaměřené na výkon, úspěch, pokrok, preferují asertivní, rozhodné a ambiciózní jedince. Femininní kultury upřednostňují intuitivní, empatické jedince, kompromis, konsensus a solidaritu; náplň genderových rolí se překrývá. Poslední *dimenze vyhýbání se nejistotě* odkazuje na míru ohrožení neznámými sociálními situacemi, tedy na tendenci redukovat nejistotu plynoucí z neznámého a změny. Kultury s vysokým indexem v této dimenzi se nejistotě brání systémem striktních pravidel a kontrolních mechanismů; preferují pevné struktury, vztahy, jsou konzervativní. Kultury na opačné straně škály chápou změnu a konflikt jako přirozenou součást života, jsou soutěživé, tolerantní k odlišnostem, riskují. K uvedeným dimenzím



přibyla díky výzkumu M. H. Bonda na Dálném východě dimenze **krátkodobá / dlouhodobá orientace**. Kultury s krátkodobou orientací žijí přítomností, nekonstruují vize budoucnosti, jsou zaměřené na okamžitý výkon. Kultury s dlouhodobou orientací potřebují vize ke každodennímu rozhodování, které vždy provádějí s ohledem na dlouhodobý cíl.

Deset let po dvojici Inkeles, Levinson se s antropologickým přístupem ke kultuře prosadili Kluckhohn a Strodtbeck (1961). Na základě zkoumání kultur venkovských společenství v jihovýchodní části USA přistoupili ke kultuře z hlediska orientace na hodnoty, které determinují organizaci jednotlivých kultur. Hodnoty rozdělily do šesti skupin, které prezentují úhel pohledu na svět a jejichž analýzou je možné vytvořit kulturní profil. Jedná se o povahu jednotlivců, vztah jednotlivce k prostředí, vztah jednotlivce k jiným lidem, charakter lidské činnosti, časovou dimenzi lidské činnosti a prostorovou dimenzi lidské činnosti. Ověřovali hypotézu o existenci omezeného okruhu lidských problémů, které je vždy třeba vyřešit, když platí, že alternativy řešení jsou přítomny ve všech kulturách, ovšem každá z nich jim přisuzuje odlišnou prioritu. V rámci priorit řešení potom existuje množství variant a náhradních řešení (srov. Trompenaars, 1998, s. 26-27).

Na výsledky jejich výzkumu odkazuje Adler (1997), která při komparaci uvádí jako výchozí bod kulturu USA s argumentem, že většina mezikulturních poznatků pramení z tohoto prostředí. Autorka nicméně podporuje relativizaci jak univerzálního použití metodologie amerických autorů, tak redukcionistické vize jednotného řešení problémů ve všech kulturách. Výsledky výzkumu Kluckhohnové a Strodtbecka rozvíjí Laurent (1983), když přináší z dnešního pohledu nijak převratnou myšlenku nutné reflexe působení prvků národní kultury na kulturu organizace a zpochybnění obecné platnosti normativních teorií managementu, které fungují jen ve vybraných kulturních prostředích.

Na zmíněné autory se odvolává Trompenaars (1998), který usiluje o aplikaci obecných poznatků o kulturních dimenzích na řešení problémů manažerů v mezikulturním prostředí a určuje sedm aspektů kultury.

- **Univerzalizmus, resp. partikularizmus:** upřednostňování, resp. odmítání univerzálně platných pravidel, která je třeba respektovat.

- **Individualismus, resp. kolektivismus:** význam pojmů je shodný se stejnojmennými dimenzemi Hofstedeho.
- **Neutralita, resp. emocionalita:** racionalita, rozvážnost, sebeovládání versus emocionální otevřenost.
- **Specifičnost, resp. difúznost:** striktní ne/rozdělování pracovních a jiných vztahů, veřejné a soukromé zóny.
- **Status dosažený, resp. status přisouzený:** status založený na dosažení úspěchu versus status založený na privilegiu stáří, pohlaví, rodové příslušnosti atd.
- **Sekvenčnost, resp. synchronizace:** čas jako posloupnost, tok uzavřených událostí versus kruhový čas s možností paralelních činností; tento aspekt odpovídá Hofstedeho dimenzi krátkodobé a dlouhodobé orientace.
- **Vnitřní orientace, resp. vnější orientace:** harmonie, soulad, splynutí s přírodním, pracovním aj. prostředím versus silný jedinec, který prostředí ovlivňuje, využívá a podmaňuje si; tento aspekt odpovídá Hofstedeho dimenzi maskulinity a feminity.

### 3.7 Struktura a modely organizační kultury

Modernistická interpretace organizační kultury je postavená na odlišení obsahu a formy, substance a jejích manifestací. Základní model organizační kultury je stratifikován do dvou vrstev a spočívá na úrovni hodnot, na základě kterých jsou kulturním manifestacím připisovány významy.

Strukturálními a funkčními elementy organizační kultury jsou kulturní prvky materiální i nemateriální povahy, jednotlivými autory různým způsobem hierarchicky uspořádané do strukturálních modelů. Jejich charakter, obsah a forma jejich strukturace jsou v dílčích textech odlišné, nicméně stěžejní prvky – artefakty, hodnoty, přesvědčení – je možné dohledat ve většině kategorizací.

**Artefakty** představují vnější manifestace organizační kultury. Jsou tedy pozorovatelné, ovlivnitelné. Interpretovány však mohou být pouze na základě znalosti hlubších kulturních vrstev (hodnot, základních předpokladů). Artefakty

mohu být fyzické povahy (architektura, vnitřní vybavení, pracovní oděvy apod.), týkat se jazyka a komunikace (druhy a formy komunikace, specifický slang atd.), historek, mýtů (historiky vztahující se ke každodennímu životu i stěžejním událostem organizace), souviset s technologií (procesy, postupy, znalosti, materiály atd.) a tradicí (tradice udržované managementem, dílčími skupinami, pracovní tradice atd.), (Schein, 2004).

**Hodnoty** odrážejí význam připisovaný příslušníky organizace objektům, jevům i procesům, to znamená, že definují, co je pro příslušníky organizace důležité, žádoucí a oceňováno. Hodnoty představují tendence dávat přednost určitým stavům skutečnosti před jinými a týkají se rozlišení zlého vůči dobrému, špinavého vůči čistému, ošklivého vůči krásnému, nepřirozeného vůči přirozenému, nenormálního vůči normálnímu, paradoxního vůči logickému, iracionálního vůči racionálnímu (srov. Hofstede, 1999, s. 9). Determinují volbu cílů i prostředků jejich dosažení. Tyto dvě funkce zmiňují Rokeach a Ball-Rokeach (1989, dle Brooks, 2003, s. 29) ve své klasifikaci hodnot na *cílové* – žádoucí výsledky – a *instrumentální* – prostředky sloužící dosažení hodnot. Hodnoty zakládají a řídí chování a jednání, nicméně – na rozdíl od chování – nepředstavují pro vnějšího pozorovatele viditelnou vrstvu kultury. V organizaci se ustavují jako důsledek úspěšného řešení problémové situace a manifestují se jako postoje, relativně stabilní tendence přistupovat určitým způsobem k podobně definovaným situacím.

V organizaci reprodukováné způsoby jednání, řešení situace jsou přijímány jako **základní předpoklady**. Příslušníci organizace je internalizují jako interpretační schémata, která nejsou vystavována další a opětovné reflexi. Naopak reflektování základních předpokladů, jejich případná změna by vyžadovala změnu kognitivních schémat a byla by pro pracovníka zdrojem úzkosti. Proto jedinci, jejichž schémata percepce a reflexe organizačních událostí se výrazně odchyľují od schémat ostatních příslušníků organizace, mají po čase tendenci se přizpůsobit, nebo organizaci opouštějí.

Stratifikace kulturních prvků spočívá na rozpracování dvou základních úrovní. První z nich, jádro organizační kultury, tvoří hodnoty, resp. hodnoty a základní předpoklady (Denison 1990; Schein, 1991; Hofstede 1991; Kotter a Heskett

1992; Hall 1995 aj.). Zamlčeným předpokladem reprodukce organizační kultury je **sdílení organizačních hodnot**. Sackmann (2006) však v rámci realizovaného výzkumu dokazuje, že hodnoty a základní předpoklady mohou být známy jen těm příslušníkům organizace, kteří si je zvolili, když čelili nutnosti významné změny v organizaci. Jakmile byly stanoveny a implementovány, ostatní je přijali, aniž by si je uvědomili. Problematikou sdílení organizačních hodnot, resp. praktik se zabýval Hofstede (1999). Přestože je jeho výzkum u firmy IMB nejcitovanější, organizační kultury se dotýkal výzkum z let 1985 – 1987, realizovaný v Dánsku a Holandsku pod patronací *Institutu pro rozvoj mezikulturní spolupráce*. Namísto jedné společnosti v rozdílných zemích, zkoumal odlišné organizace v rámci jedné země, tedy místo rozdílů mezi národy identifikoval rozdíly mezi organizacemi. Dospěl k závěru, že role hodnot a praktik jsou v organizacích přesně opačné než na úrovni národů: v rámci organizací rozdíly spočívají v praktikách a méně v hodnotách. Uvedené zhodnocení vysvětluje odlišným místem socializace hodnot a praktik. Hodnoty jsou socializovány v rámci rodiny a následně školy. Dítě staršího školního věku má mysl již naprogramovanou. Zatímco organizační praktiky jsou osvojovány na pracovišti v dospělém věku, kdy každý jedinec disponuje vlastní hodnotovou orientací. Proto upravil vymezení organizační kultury jako systému sdílených hodnot a určuje ji jako **sdílené chápání denních praktik**. Rozdíl mezi těmito definicemi vysvětluje přístupem amerických autorů literatury z oblasti managementu: popisy organizačních kultur jsou postaveny na výrociích zakladatelů, leaderů, hrdinů organizace a nerozlišují mezi hodnotami těchto představitelů a řadových zaměstnanců. Přestože hodnoty zakladatelů stojí u počátku formování kultury organizace, zaměstnanců se dotýkají prostřednictvím praktik. **Hodnoty zakladatelů se proměňují v praktiky příslušníků organizace** (Hofstede, 1999).

Následující vrstva, resp. vrstvy jsou složeny z více či méně zjevných organizačních praktik a jejich výstupů; pravidel a norem chování a jednání, artefaktů. Praktiky regulují jednání pracovníků, integrují pracovníky v rámci organizace a spoluvytvářejí jejich identitu.

Uvedené stěžejní prvky organizační kultury odráží model Scheina (2004)

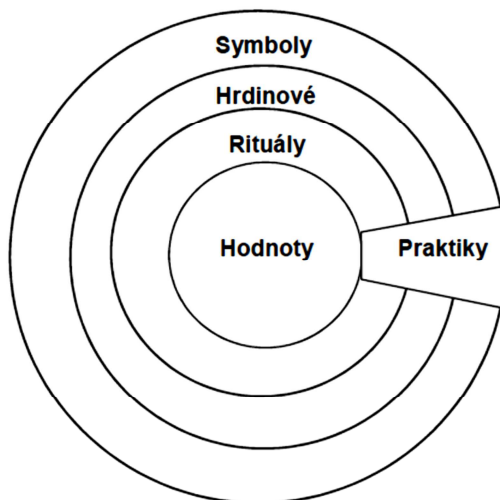


Obrázek 3. Model organizační kultury dle Scheina (2004).

Artefakty představují fyzické a sociální prostředí organizace a jeho výstupy včetně jazyka. Ačkoli si jedinci nemusejí být vědomi specifík artefaktů dané organizace, tyto jsou pro vnějšího pozorovatele zřejmé, nicméně jejich interpretace vyžaduje znalost hodnot a základních předpokladů. Vymezené oblasti základních předpokladů korelují s problémovými okruhy, se kterými se dle Scheina organizace vyrovnávají, tj. s problémem vnější adaptace a vnitřní integrace. Třetí oblast se dotýká chápání podstaty pravdy, času, člověka a vztahů.

Tři kulturní vrstvy odhaluje ve svém „ABC modelu“ organizační kultury také Wendy Hall (1995). Vrstvu „A“ (*Artifacts and etiquette*), tedy vnější vrstvu, reprezentují artefakty a etiketa: způsoby oslovování, zdravení, oblékání, ale i architektura a vnitřní vybavení organizace. Druhá vrstva „B“ (*Behaviors and actions*) zahrnuje způsoby řešení konfliktů, užití jazyka, gest, symbolů. Vnitřní vrstva „C“ (*Core morals, beliefs, values*) je formována kulturními vlivy okolního prostředí organizace jako jsou náboženské tradice nebo právní normy a určuje žádoucí a nežádoucí chování v organizaci. Podobně také Denison (1990) strukturuje kulturu na vnější podmínky organizace a artefakty a vzorce chování vycházející z organizačních hodnot a předpokladů.

Rozpracování dvou kulturních vrstev v rámci tzv. cibulového diagramu prezentuje Hofstede (1991, s. 9). Centrum organizační kultury je tvořeno hodnotami, které utvářejí podobu organizačních praktik, tzn. projevů praxe.

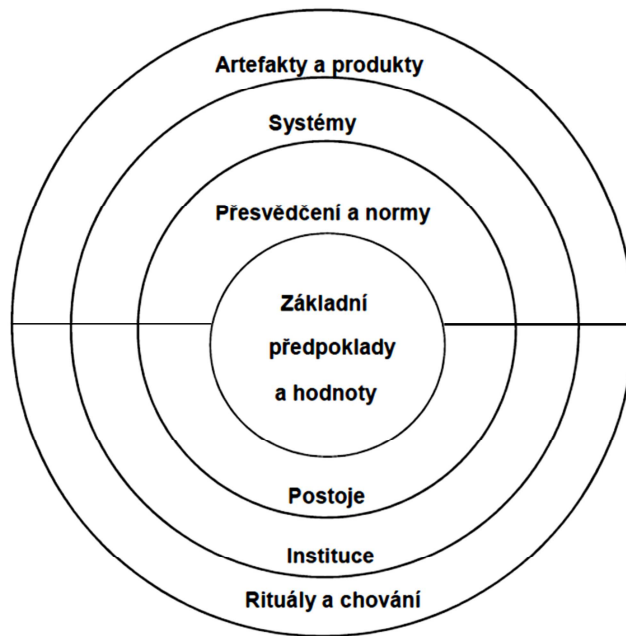


Obrázek 4. Model organizační kultury dle Hofstedeho (1999).

Symboly představují slova, gesta, obrazy, předměty obdařené významem, který v rámci organizací vzniká, zaniká, je reprodukován nebo předáván příslušníkům jiných skupin či organizací. Hrdinové jsou ztělesněním organizačních hodnot a jako takoví jsou – ať živí, mrtví, skuteční, vymyšlení – příkladem pro ostatní příslušníky organizace. Rituály jsou kolektivní činnosti prováděné za účelem integrace a potvrzování identity. Zahrnují základní společenské konvence a způsob jejich realizace v organizaci (zdravení, oslovování), organizační zvyklosti projevované v každodenních aktivitách – při práci, poradách, jednáních – i slavnostní ceremoniály.

Model kultury uspořádaný do čtyř vrstev nabízejí Lundberg (Lundberg, 1985) nebo Spencer-Oatey (Spencer-Oatey, 2000). Lundbergův model kopíruje Scheina; na rozdíl od něj však normy pokládá za samostatnou kulturní vrstvu a jeho model se – od vnější vrstvy k jádru – skládá z artefaktů, pravidel a norem chování, hodnot a předpokladů. Vnější vrstva v modelu Spencer-Oatey reprezentuje rituály a chování, tj. společenské konvence, zvyklosti, rituály

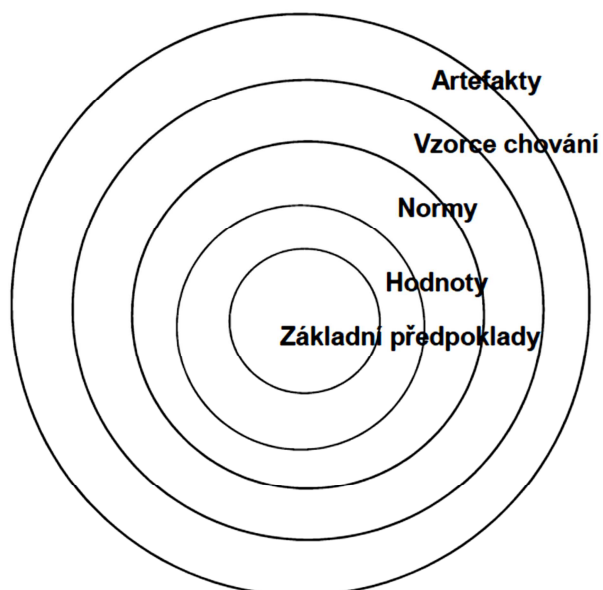
a ceremoniály, stejně jako artefakty a produkty, tj. architektura budov, způsob oblékání, užití jazyka.



Obrázek 5. Model organizační kultury dle Spencer-Oatey (2000).

Následující vrstva zahrnuje systém a společenské instituce, tedy sociální, politický, ekonomický, kulturní systém i legislativní rámec. Třetí vrstva představuje názory, postoje v rámci organizace i k příslušníkům jiných skupin a normy vztahující se k hodnotové orientaci organizace a vyjádřené na škále správné – nesprávné, dobré – špatné atd. Hodnoty a základní předpoklady tvoří jádro kultury, podobně jako u předchozích a následujících modelů. Jedná se o vrstvu, která je skrytá pozorování, ale která determinuje charakter vrstev následujících.

Pětiúrovňový model prezentuje Rousseau (1990). Jako předchozí modely, i tento postupuje od pozorování přístupných vnějších vrstev – artefakty, vzorce a normy chování - k nepřístupnému jádru – hodnotám a základním předpokladům.



Obrázek 6. Model organizační kultury dle Rousseau (1990).

### 3.8 Shrnutí

Koncept organizační kultury jako nástroje pro interpretaci organizací se rozvíjí od osmdesátých let dvacátého století. Kultura je prezentována jako zaručená odpověď na problémy organizace. Tento předpoklad souvisí s tzv. hodnotovým inženýrstvím, které v prvních letech ovládlo pole studií organizační kultury. Modernistické pojetí organizační kultury zakládá předpoklad existence jedné kultury v organizaci (tuto skutečnost reflektují nejrůznější modely organizační kultury), která se formuje kolem centrálních hodnot managementu. Hodnoty jsou prostřednictvím kulturních prvků a praktik šířeny mezi ostatní příslušníky organizace, dokud není dosaženo sdílení hodnot napříč organizační hierarchií. Vnější kontrola jednání příslušníků organizace je nahrazena kontrolou vnitřní, odkazující na přijetí a manifestaci organizačních hodnot. Texty vznikající z funkcionální perspektivy neusilují o obohacení teorie kulturní, ani organizační. Zaměřují se na formování praktické zkušenosti manažerů a konzultantů. Populární formou interpretují organizační kulturu jako nástroj zvýšení efektivity a produktivity organizace. Aby kultura plnila tento účel, musí být vnitřně konzistentní. Odchyly od sdíleného kulturního jádra jsou pokládány za potenciálně destruktivní důsledek individuální deviace, nebo dočasný projev změny kultury. Nekompatibilita některých příslušníků organizace s kulturou je



zapříčiněna chybnou personální volbou nebo nedostatečným procesem socializace, resp. enkulturace. Kulturní změna zasahuje celou kulturu organizace, která je – v případě potřeby vycházející zejména z požadavků trhu, konkurence apod. – nahrazena kulturou jinou. Konzistence, konsenzus napříč organizací a srozumitelnost (Martin, 2002) jsou charakteristikami organizační kultury z funkcionální perspektivy.

Konstantní uspořádání popisu modernistických perspektiv může vyvolávat dojem, že funkcionální a symbolický přístup představují vzdálené body na lineární časové ose. Symbolická perspektiva se objevuje paralelně s funkcionální v reakci na stagnující organizační teorii. Představuje alternativu k literatuře orientované na praktickou zkušenost s řízením organizací nebo s poradenstvím v této oblasti. Odklonem od kvantitativní výzkumné strategie funkcionální perspektivy a preferencí kvalitativní metodologie, konkrétně etnografického výzkumu, usiluje o hlubší vhled do zkoumané problematiky. Kultura organizace je subkulturně diferencovaná. Odchytky nejsou potlačovány, ani marginalizovány. Konsenzus není platný napříč kulturou, ale objevuje se v rámci subkultur. Subkultury jsou také původcem i prostředím kulturní změny. Symbolický přístup nevyniká jednotou jako perspektiva funkcionální. Martin (2012) upozorňuje na existenci dvou proudů vycházejících z odlišné tradice. Pro jejich rozlišení je možné využít rozdíly mezi interpretativním a radikálně humanistickým paradigmatem (Burrell, Morgan, 1993). První proud je založen na hermeneutické epistemologii, využívá etnografickou metodu a poskytuje interpretaci kultury, aniž by přitom zpochybňoval klíčovou úlohu managementu při formování a prezentaci organizační kultury. Kritický proud zpochybňuje status quo tím, že odmítá akceptovat hledisko managementu a orientuje se na marginalizované příslušníky organizace.

Alvesson (2002) identifikuje osm kulturních metafor, které reflektují modernistickou interpretaci kultury a odhalují její restriktivní charakter:

- **Regulátor změny:** kultura funguje jako kontrolní mechanismus v rámci formální i neformální struktury organizace, který je založený na společných referenčních systémech, hodnotách a paměti organizace.
- **Kompas:** kultura určuje směr jednání příslušníků organizace.

- **Sociální lepidlo:** společné ideje, symboly a hodnoty jsou zdrojem identifikace se skupinou a organizací a působí proti fragmentaci.
- **Posvátná kráva:** příslušníci organizace jsou plně oddáni základním předpokladům a hodnotám, které tvoří jádro organizace.
- **Regulátor afektivity:** kultura formuje scénáře vyjádření emocí a nálad.
- **Zaslepenec:** kulturní prvky nejsou zpochybňovány, pokládají se za samozřejmé a vedou k zaslepenosti a uzavřené interpretaci.
- **Uzavřený svět:** kulturní ideje a významy vytvářejí uzavřený svět, v rámci kterého nejsou aktéři schopni kritické reflexe a překonání existujících sociálních konstrukcí.

## 4 Výzkum organizační kultury<sup>16</sup>

Modernistická interpretace kultury předpokládá, že na základě sdílených hodnot – ať už sdílených napříč celou kulturou nebo v rámci subkultur - připisují aktéři význam dílčím kulturním manifestacím. Kulturní prvky jsou vystavěny na sdílených kulturních vzorcích. Cílem výzkumu je identifikovat kulturní prvky a praktiky a odhalit jejich význam, přidělovaný na základě sdílených organizačních hodnot. Organizační kultura reprezentuje multidimenzionální, strukturovaný jev. Jednotlivé kulturní elementy, resp. vrstvy na sebe neustále působí v procesu produkce a reprodukce kultury. Diagnostika organizační kultury proto musí zasahovat všechny úrovně kultury, jak jádro kultury spočívající v hodnotách a základních předpokladech, tak organizační praktiky, symboly a artefakty. Zároveň je žádoucí **kombinace kvantitativních a kvalitativních** výzkumných technik. Propojení obou základních výzkumných přístupů je vhodné s ohledem na využití jejich předností a redukci omezení. Kvantitativní techniky jsou „spíše produktem vědců než hlediskem příslušníků kultury“ (Ouchi a Wilkins, 1985, s. 470, dle Lukášová, Nový, 2004). Kvalitativní výzkumná strategie umožňuje detailní analýzu významů a zkoumání hodnot, přesvědčení, předpokladů. Interaktivní povaha tohoto přístupu znamená, že výzkumník dostává rychlou zpětnou vazbu ohledně přiměřenosti využívaných technik a může je přizpůsobit novým zjištěním. Vznikající data poskytují obraz organizační kultury založený na organizační realitě (Sackmann, 2002).

Při využití Scheinova modelu organizační kultury jako teoretického východiska je možné diagnostikovat kulturu organizace prostřednictvím využití následujících výzkumných technik (srov. Pavlica, 2000, s. 133-138), klasifikovaných dle zkoumané kulturní vrstvy (viz Tabulka 3).

---

<sup>16</sup> Téma je autorkou dlouhodobě zpracováváno a bylo publikováno ve statích *Metodologické aspekty zkoumání kultury organizace* (Kowaliková, 2010) a *Diagnostika kultury organizace* (Kowaliková, 2012), na kterých je tato kapitola založena.

	Kvantitativní techniky	Kvalitativní techniky
Základní předpoklady	Standardizovaný dotazník (např. <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> ).	Zúčastněné pozorování, nestandardizovaný rozhovor, studium dokumentů, analýza diskurzu.
Hodnoty a normy chování	Standardizovaný dotazník (např.: <i>Organizational Culture Inventory</i> , <i>Organizational Culture Profile</i> )	Zúčastněné pozorování, polostandardizovaný rozhovor, projektivní techniky.
Artefakty	Standardizované pozorování.	Obsahová analýza, analýza diskurzu.

Tabulka 3 Návrh kvantitativních a kvalitativních technik pro zkoumání dílčích úrovní kultury organizace.

Kvantitativní přístup se prosadil v osmdesátých letech dvacátého století. Příčinou je zřejmě poradenské zaměření jak autorů (Peters, Waterman, 1982), tak diagnostických nástrojů (*Denison Organizational Culture Survey*, *Organizational and Team Culture Indicator*). S rostoucí velikostí organizace jsou kvantitativní techniky upřednostňovány s ohledem na relativně rychlý sběr dat a jejich zpracování. Numerická data navíc umožňují srovnání mezi organizacemi nebo mezi skupinami (Yauch, Steudel, 2003). **Kvantitativní techniky vynikají přesností, systematizací výstupů, opakovatelností, srovnatelností, tedy využitelností a relativní finanční nenáročností** (Tucker, McCoy, Evans, 1990). Nedostatkem jsou **rigidní, předem stanovené kategorie**, které ignorují možnost nepředvídaných zjištění a neposkytují respondentovi prostor pro zdůvodnění volby odpovědi. Proto jsou vhodné především pro zkoumání vnějších vrstev kultury organizace (Mallak et al. 2003, Yauch a Steudel, 2003). Omezení představuje diagnostika dominantní kultury bez ohledu na možnou existenci subkultur v organizaci. Diagnostikovaná kultura je tak prezentována jako homogenní.

Ashkanasy, Broadfoot a Falkus (2000, dle Lukášová, Nový, 2004) vytvořili na základě analýzy osmnácti výzkumných metod, vytvořených v letech 1975-1992, typologii dotazníkových metod diagnostiky organizační kultury. Prostřednictvím **typologických dotazníků** je zjišťována přítomnost nebo nepřítomnost baterie znaků charakteristických pro daný typ. Míra jejich zastoupení v kultuře odkazuje na míru uplatnění daného typu – a tím i jeho typických vlastností - v organizaci (např. Handy, 1993; Trompenaars, 1993; Goffee a Jones, 1998). Prostřednictvím **profilových dotazníků** je prováděna multidimenzionální analýza kultury. Míra výskytu názorů, hodnot, chování odpovídá jednotlivým dimenzím. Kombinace skóre z různých dimenzí utváří profil, popis obsahu kultury organizace. Profilové dotazníky byly dále diferencovány na **deskriptivní dotazníky** (popis obsahu kultury na základě přítomnosti hodnot, norem atd.), **dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti** (zjišťování míry přítomnosti kulturních elementů podporující efektivnost organizace) a **dotazníky zaměřené na zjišťování souladu** např. mezi hodnotami managementu a hodnotami zaměstnanců (srov. Lukášová, Nový, 2004, s. 106-108).

Dle Sackmann (2006) obsah a analytické kategorie dotazníků vycházejí z preferované definice kultury. Řada autorů pokládá za ústřední kulturní prvek hodnoty (Peters, Waterman, 1982), a proto vyvíjejí dotazníky zaměřené na analýzu hodnot. Hofstedeho výzkumy (Hofstede, 1999) však ukazují, jak se hodnoty managementu proměňují v praktiky zaměstnanců a akcentují tak význam praktik pro analýzu organizační kultury. Cooke a Rousseau (1988) se zaměřují na organizační normy. Další autoři pokládají za esenci kultury symbolický význam artefaktů a zaměřují se na narace, interpretace historek (Boje 1991, 1995), humor na pracovišti (Vinton, 1989), diskurz obecně (Parker, 1992), ceremoniály (Dandridge, 1986) a fyzický svět se symbolickým významem architektonických a uměleckých složek.

Moderní požadavky na strategii výzkumu organizační kultury – v souvislosti s diagnostikou organizační kultury za účelem plánování její změny - shrnuje např. Buriánek (srov. 2006, s. 103):

- **Docenění významu organizační kultury:** je možné využít metodiku výzkumu organizačního klimatu, ale je třeba sledovat hodnotové, normativní a funkční aspekty systému (motivace, flexibilita pracovní síly aj.).
- **Akcent na změnu:** připravenost příslušníků organizace na změnu a průběžné sledování změny a jejích výsledků.
- **Testování lokálních či typových specifíků:** přiměřená hloubka analýzy z hlediska komparace i z hlediska uchopení vnitřních souvislostí mezi jednotlivými stránkami.
- **Objektivita, neutralita zpracovatele:** důvěryhodný, nezávislý externí partner nebo konzultant, úzce spolupracující s managementem.
- **Etické předpoklady:** snaha dosáhnout validity zjištění prostřednictvím důrazu na způsob sběru dat a získání nezkreslených informací (zvláštní důraz na zajištění anonymity respondentů).

#### 4.1 Klasifikace analytických nástrojů

Analytické nástroje vycházejí z dílčích vymezení organizační kultury a zaměřují se na jeden nebo více centrálních kulturních prvků, resp. vrstev (hodnoty, normy, praktiky). Ve snaze zabránit takovéto redukci se výzkumné metody a techniky kombinují (Rousseau 1990; Sackmann 1992, 2002; Martin, Siehl, 1983; Martin 1990), využívá se triangulace nebo etnografie (van Maanen 1988).

Sackmann (2006) kategorizuje analytické nástroje s ohledem na množství využitých metod, resp. technik při diagnostice na jednoduché (*single-method approaches*) a vícečetné (*multiple-method approaches*).

	Zkoumání jednotlivých kulturních elementů	Zkoumání několika kulturních elementů	Induktivní přístupy
<b>Praktiky</b>	Organizational Practices Questionnaire, Organizational Culture Profile.	OASIS Culture Questionnaire, Organizational Culture Questionnaire, Organizational Culture Survey, U&S (Unterreitmeier, Schwinghammer).	Organizational Narrative Approaches, Assumptional Analysis, B&J (Bourgeois, Jemison), Repertory Grid Technique, Concept Mapping/Pattern Matching.
<b>Normy</b>	Organizational Culture Inventory, Organizational Norms Opinionnaire.		
<b>Názory, přesvědčení</b>	Organizational Ideologies.		
<b>Hodnoty</b>	Organizational Culture Profile, Denison Organizational Culture Survey, Culture Types, Organizational Values Questionnaire.		

Tabulka 4. *Jednoduché přístupy k diagnostice organizační kultury dle Sackmann (2006), upraveno.*

Vícečetné přístupy představují např. *The approach of the Bertelsmann Stiftung, Culture Orientations, Value Culture and Corporate Performance, WerteManagementSystem, Culture Assessment, Schein's approach to culture analysis a Ethnography.*

Na základě rozboru sedmdesáti nástrojů diagnostiky organizační kultury dospěli Jung a kolektiv k závěru, že **ideální diagnostický nástroj neexistuje a kritériem relevance je výzkumný záměr a kontext aplikace** (srov. Jung et al., 2009, s. 1087).

Kritériem klasifikace nástrojů je autorům účel jejich použití: *formativní* (průzkum kultury byl cílem sám o sobě) nebo *diagnostický* (cílem je identifikovat, vyhodnotit

a modifikovat kulturní elementy s ohledem na zvýšení výkonu organizace). Další klasifikační měřítko představuje diferenciaci nástrojů na *dimenzionální* nebo *typologické*. Dimenzionální přístup spočívá v testování předem stanovených dimenzí, hmotných a nehmotných aspektů kultury organizace, o kterých se předpokládá, že mohou korelovat s výkonem jedince nebo organizace. Šíře testovaných dimenzí se pohybuje od jedné (*Cultural Consensus Analysis, Perceived Cultural Compatibility*) k více než deseti (*Culture Survey*, 12 testovaných dimenzí, *Van der Post Questionnaire*, 15 testovaných dimenzí). Obvykle se počet dimenzí pohybuje kolem devíti (Jung et al., 2009).

Dimenzionální přístup je inspirován výzkumem národních kultur. V prostředí organizační kultury však mohou být metody výzkumu národních kultur nevalidní. Hofstede (1999) ukazuje, že organizační a národní kultura se liší ve dvou podstatných dimenzích: v praktikách a hodnotách. Hodnoty jsou internalizovány během primární socializace v dětství, praktiky jsou socializovány na pracovišti. Řešením je kombinovaný přístup (*GLOBE Culture Scales*), kde je devět dimenzí testováno jak na sociální, tak organizační úrovni, jak ve vztahu k hodnotám, tak k praktikám (House et al., 2004).

Zatímco dimenzionální přístup pracuje s charakterem a mírou přítomnosti určité dimenze v kultuře organizace, typologický přístup kategorizuje organizace na základě dominantních rysů do předdefinovaných typů. Typy mohou mít obecný charakter, např. kultura homogenní, heterogenní, harmonická, disharmonická (*Cultural Audit*) nebo mohou vycházet z psychoanalytických konceptů, např. Jungových archetypů (*Competing Values Framework, Interactive Projective Test, Organizational and Team Culture Indicator*). Výzkumné techniky se pohybují od strukturovaného dotazníku k etnografickým přístupům. Nejčastěji jsou využívány standardizované dotazníky vyplňované respondenty. Jsou efektivní z hlediska časové i finanční nenáročnosti a mohou zasáhnout velké množství respondentů. Podstatná část jich zahrnuje Likertovu škálu, Q-metodologii a ipsativní měření. Likertova škála vyžaduje vyjadřování míry souhlasu respondenta s předkládanými výroky. Počet výroků se v rámci sledovaného vzorku nástrojů pohybuje od 3 do 129 a škála je tří až deseti bodová. Q-metodologie předpokládá vyjadřování míry souhlasu s výroky prostřednictvím přidělování významu (od nejvyššího po nejnižší). Každá úroveň



významu může být obsazena jasně vymezeným počtem výroků. Ipsativní měření na sledovaném vzorku nástrojů zahrnuje čtyř, pěti, šesti výrokovou verzi. Respondenti jsou vyzváni k rozdělování bodů – obvykle 10-100 – mezi definované výroky (Jung et al., 2009).

Více než polovina analyzovaných nástrojů byla vytvořena v Severní Americe, druhá nejpočetnější skupina nástrojů vznikla ve Velké Británii. S tímto zjištěním se objevuje otázka využitelnosti, resp. **přenositelnosti diagnostických nástrojů** v čase a prostoru, která je ovlivněná řadou faktorů. Řadí se k nim faktory instrumentální (zkušenosti a technické zázemí vyžadované pro realizaci výzkumu, časová náročnost výzkumu, expertní znalosti nezbytné k interpretaci dat atd.), externí (především obchodní a politická omezení) a interní, tedy organizační zdroje, styl vedení a řízení, organizační sankce, systém odměn atd. (Jung et al., 2009).

Sackmann (2006) prezentuje metodu kulturního hodnocení (*cultural assessment*), vycházející z předpokladu, že organizační kultura představuje multidimenzionální aspekt organizace, který nepozorovatelně ovládá chování příslušníků organizace a manažerů a je pro danou organizaci typický. Zároveň předpokládá, že kulturní obsah je možno převést v konkurenční výhodu, nebo nedostatek, a z tohoto důvodu je nezbytné kulturu poznat. Metoda sestává z analýzy aktuální kultury, stanovení požadavků na obsah žádoucí kultury a srovnání obou kultur. Požadavky na budoucí kulturu jsou dedukovány ze strategie organizace. Analýza stávající kultury by měla zahrnovat následující soubor technik:

- Interview se dvěma nebo třemi top manažery a středními manažery různých sektorů organizace.
- Workshop s manažery nižších úrovní a klíčovými specialisty napříč sektory.
- Analýza vnitřních a vnějších dokumentů.
- Pozorování.
- Neformální rozhovory napříč hierarchickými úrovněmi a sektory.

Sesbíraná data jsou srovnávána, analyzována a diskutována; zjištění doplňují sociotechnická doporučení.

Moderní diskurz preferuje klasifikaci výzkumných paradigmat zavedenou Lindou Smircich v osmdesátých letech dvacátého století (Smircich 1983), následně rozpracovanou v dílech dalších autorů (Schultz 1995). **Funkcionalistický přístup** vychází ze strukturálního paradigmatu, při zkoumání kultury uplatňuje holistický aspekt. Základním předpokladem tohoto přístupu je existence kultury jako objektivní entity, jako subsystému či jedné z proměnných organizace, která může být systematicky utvářena a měněna. Výzkumy realizované v rámci **symbolického přístupu** jsou orientovány nominalisticky. Za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech; rozhodující roli hraje interpretovaný význam, nikoli objektivní realita. Zjednodušeně se dá říci, že funkcionalistické paradigma – *organizace má kulturu* – nahlíží na **jedince skrze organizaci**, symbolické paradigma – *organizace je kulturou* – vykládá **organizaci skrze jednotlivce**. Z volby paradigmatu, resp. výzkumné strategie, která musí být především relevantní řešenému výzkumnému problému, vyplývají jasné přednosti, ale i omezení.

## 4.2 Funcionální perspektiva

Funcionální perspektiva je spojena s **kvantitativní výzkumnou strategií**. Epistemologické východisko kvantitativní výzkumné strategie představuje **pozitivismus**, resp. premisa, že lidské jednání lze do jisté míry měřit a předvídat. Data získaná měřením jsou analyzována statistickými metodami s cílem popisovat nebo ověřit platnost hypotéz – předpokladů o vztazích mezi proměnnými. Kvantitativní přístup je spojen s **deduktivním logickým principem** aplikace obecné teorie na specifickou situaci; prostřednictvím zjištění z pozorování, dotazníků apod. se testují, potvrzují či vyvracejí již formulované teorie (Yauch, Steudel, 2003). Požadavky kladenými na kvantitativní metodologii jsou objektivnost (nezávislost poznávaného na poznávajícím), obecnost (zobecnitelnost závěrečných zjištění), validita a reliabilita (srov. Loučková, 2010, s. 40-41). Využití kvantitativní výzkumné strategie vede k relativně rychlému a přímočarému sběru dat, což je vhodné zejména při rozsáhlejším výzkumném souboru. Výsledky výzkumu lze zobecnit z výběrového souboru na celou základní populaci. Zásadním nedostatkem kvantitativního přístupu je reduktivní způsob

získávání dat; zjištění jsou formulována z perspektivy výzkumníka, nikoli z perspektivy respondentů.

Při studiu organizačních kultur se poměrně často setkáváme s aplikací kvantitativní výzkumné strategie. Poměr frekvence využití obou výzkumných přístupů ve prospěch kvantitativního je důsledkem převažujících cílů, účelů výzkumů kultury organizace. Funkcionalistické pojetí kultury organizace vede k analytickému přístupu a zabývá se změnou a je rozšířeno především mezi manažery a poradci v managementu. Symbolické pojetí podporuje syntetický přístup a téměř výlučně se s ním setkáváme u akademiků (Hofstede, 1999). Výzkum organizační kultury zpravidla zadává management podniku za účelem zvýšení efektivity pracovního týmu a rozvoje konkurenceschopnosti organizace. Prakticistně orientovaní manažeři preferují evidentní, kvantifikovatelné výstupy a zřetelně vyjádřené návrhy sociotechnických opatření. Těmto požadavkům jednoznačně konvenuje kvantitativní paradigma, kvantitativní mapování výskytu znaků. Zásadním problémem této strategie je volba indikátorů – volba těch znaků, které nejvýznamněji reflektují kulturu organizace. Při diagnostice kultury se využívají výzkumné techniky standardizovaného pozorování, strukturovaného rozhovoru a dotazníku. Právě dotazníky jsou obvyklým nástrojem sběru dat při diagnostice organizační kultury. K nejrozšířenějším patří dotazník OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument – Camerona a Quinna (1999), sledující šest obsahových komponent (dominantní rysy organizace, způsob vedení v organizaci, způsob řízení zaměstnanců, soudržnost organizace, prioritní strategické faktory, kritéria úspěchu) nebo DOCS – *Denison Organizational Culture Survey* – Denisona a Nealeho, měřící specifické aspekty kultury organizace založené na čtyřech charakteristikách a dvanácti manažerských praktikách tzv. Denisonova modelu organizační kultury (Denison, 1990).

Zajímavým příspěvkem do souboru standardizovaných výzkumných technik je dotazník Williama Bridgese (2006). Tento autor se vůči konceptu organizační kultury staví konfrontačně. Kulturu – organizační nevyjímaje – považuje za obtížně uchopitelnou doménu antropologů, která je často devalvována manažerskými přístupy vedenými snahou o ovládnutí a plánovité řízení. Jako stěžejní kategorii poznání a diferenciací organizací určuje jejich charakter (*organizational character*). „Charakter je jako jádro v kusu dřeva... charakter je

klima typické pro určitou zemi – tj. organizaci – je to osobnost organizace, je to DNA života v organizaci. To jak firma cítí a jedná, závisí na jejím charakteru.“ (Bridges, 2006, s. 19) Charakter organizace je utvářen jednak oborem podnikání či průmyslovým odvětvím, historií organizace, a jednak zakladatelem, vůdcem a jeho následovníky a zaměstnanci. Bridges seskupuje shodné znaky organizací do šestnácti základních kategorií – charakterových typů. Uvedený systém koresponduje s šestnácti osobnostními typy, které na základě díla Carla Junga vyvinuly americké autorky Katharine Look Briggs a Isabel Briggs Myers. Tento tým vytvořil nástroj k určení osobnostního typu jedince MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*), podle něhož Bridges sestavil dotazník – tzv. Index charakteru organizace (*Organization Charakter Index – OCI*).

Charakter identifikuje dle umístění organizace na stupnici polarit: extravertní / introvertní, smyslově vnímající / intuitivní, myslící / cítící, usuzující / vnímající (srov. Bridges, 2006, s. 20). Diagnostickým nástrojem je standardizovaný dotazník se šestatřiceti otázkami. Respondenti volí odpověď v rámci čtyřbodové škály. Výzkumný soubor tvoří příslušníci organizace na všech úrovních řízení. Určení charakteru je předpokladem poznání předností a nedostatků, možností a omezení organizace. Zároveň charakter determinuje schopnost adaptace organizace na změnu vnitřních či vnějších podmínek. Proces určení charakteru organizace generuje obdobné výstupy jako procesy zkoumání organizačních kultur. Bridges se terminologickým ukotvením problematiky identifikace a diferenciací organizací vyhýbá užíváním pojmu kultura. Oproštění od kulturologického chápání organizace jej zbavuje nutnosti nahlédnout jádro organizace, resp. organizační kultury (základní předpoklady, hodnoty, normy) a legitimizuje využití kvantitativní metodologie. Aplikovaná analogie jedince a organizace mu zároveň poskytuje možnost pohybu v rámci psychologického diskurzu, s užitím psychologické terminologie, kategorizace a metodologie.

## 4.2.1 Organizační kultura českých firem

### 4.2.1.1 Charakteristika výzkumu

Příkladem výzkumu realizovaných z funkcionalistické perspektivy je výzkum Organizační kultura českých firem<sup>17</sup>. Výzkum byl realizován v rámci řešení grantového projektu GA ČR č. 402/02/0114. Podílela se na něm dvě pracoviště: Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně, spolupracovala Fakulta podnikohospodářská Vysoké školy ekonomické v Praze. Vedoucím týmu byla Doc. PhDr. Růžena Lukášová. V rámci řešení projektu vznikla v českém kontextu nejcitovanější monografie *Organizační kultura a její změna* (Lukášová, Nový, 2004). Výzkum se uskutečnil v období červen - listopad 2004.

Cílem výzkumu bylo na základě empirických zjištění popsat organizační kulturu českých firem s ohledem na jejich strategické chování.

Za indikátor organizační kultury byly vybrány organizační hodnoty, normy chování v organizaci a vybrané aspekty vnímání pracovníků. Výzkumný soubor tvořili zástupci sedmdesáti čtyř výrobních firem z oblasti průmyslu. Nejvíce firem reprezentovalo oblast výroby kovů a kovodělných výrobků (12), výroby strojů a zařízení pro další výrobu (14), výrobu elektrických a optickým přístrojů (11). Třicet firem mělo méně než 50 zaměstnanců, třicet firem mělo 50-249 zaměstnanců a čtrnáct firem mělo 250 a více zaměstnanců. Výzkumný soubor čítal 467 osob (77% souboru představovali muži, 40% reprezentovali zástupci vrcholového managementu, 34% zástupci středního managementu a 26% zástupci nižšího managementu); procentuální zastoupení jednotlivých firem se lišilo v závislosti na velikosti firmy. „Vzhledem k tomu, že cílem bylo identifikovat obsah organizační kultury českých firem se zřetelem k jejich „strategickému“ chování, jako respondenti byli vybráni představitelé vrcholového a středního managementu firem, jehož myšlení, vnímání a chování je pro strategické chování firmy určující.“ (Surynek, 2008, s. 117).

---

<sup>17</sup> Při popisu toho výzkumu čerpám z článku *Organizační kultura českých firem: hodnoty a normy chování* (Lukášová, 2006), monografie *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku* (Lukášová, Nový a kol., 2004) a především z disertační práce *Organizační kultura a samostatnost a odpovědnost pracovníka podniku* (Surynek, 2008).

Obsahové složky organizační kultury byly zjišťovány technikou dotazníku, resp. dotazníku organizačních hodnot (85 organizačních hodnot), dotazníku norem chování (56 položek) a dotazníku organizačního chování (10 obsahových oblastí). Získaná data byla zpracována prostřednictvím faktorové analýzy.

Faktorová analýza se řadí mezi metody vícerozměrné analýzy, konkrétně mezi metody internální analýzy, které jsou založeny na hledání závislosti uvnitř jedné množiny proměnných. Výstupem faktorové analýzy jsou nové proměnné, které jsou váženým součtem původních proměnných (srov. Hendl, 2012, s. 453). Na základě faktorové analýzy bylo v rámci výzkumu identifikováno čtrnáct faktorů (viz Tabulka 3).

Výzkumná technika	Název identifikovaného faktoru	Obsah identifikovaného faktoru
<b>Dotazník organizačních hodnot</b>	<b>Faktor 1</b> <i>Zaměřenost na pracovníky a atmosféru ve firmě.</i>	Orientace na: přátelskou atmosféru, dobré vztahy, spolupráci, sdílení informací, úctu k pracovníkům, podporu pracovníků, rozvoj pracovníků, podporu participace, podporu inovativnosti a tvořivého přístupu pracovníků.
	<b>Faktor 2</b> <i>Zaměřenost na kvalitu a spokojenost zákazníků.</i>	Orientace na: vysokou kvalitu produktů a služeb, dokonalost, preciznost, dodržování termínů, poctivost vůči zákazníkům, přizpůsobování se potřebám zákazníků, dosahování spokojenosti zákazníků.
	<b>Faktor 3</b> <i>Zaměřenost na expanzi.</i>	Orientace na: expanzi na trhu, pružné reagování na nové příležitosti, hledání nových možností a směrů vývoje firmy.
	<b>Faktor 4</b> <i>Zaměřenost na vnější obraz a jistotu.</i>	Orientace na: podporu regionu (města, zdravotnictví, sportu, kultury), budování pozitivního vnějšího obrazu, respekt vůči tradici, dodržování zákonů a předpisů, ochranu životního prostředí, opatrný postup, uvážlivost v oblasti investic, užívání osvědčených metod, jistotu pro zaměstnance.
	<b>Faktor 5.</b> <i>Zaměřenost na efektivnost a nízké náklady.</i>	Orientace na: nízké náklady, hledání úspor, interní efektivnost, ekonomické výsledky, zisk.
<b>Dotazník norem chování</b>	<b>Faktor 6.</b> <i>Angažovaná a odpovědná kultura.</i>	Orientace na: odpovědnost ve vztahu k firmě, loajalitu k firmě, angažovanost a nasazení ve prospěch firmy, samostatnost, přizpůsobivost, „otevřenou mysl“, profesionalitu, seberozvoj.
	<b>Faktor 7</b> <i>Etická a přátelská kultura.</i>	Orientace na: slušnost a poctivost ve vztahu ke spolupracovníkům i zákazníkům, otevřenost ve vztahu ke spolupracovníkům, vstřícnost a spolupráci ve vztahu ke spolupracovníkům.
	<b>Faktor 8</b> <i>Pasivní a konformní kultura.</i>	Orientace na: spokojenost s daným stavem, neangažovanost, konformitu, podřizování se pokynům, přizpůsobování se názorům většiny, neupřímnost, obezřetnost ve svých projevech.
	<b>Faktor 9</b> <i>Soupeřivá a avidní kultura.</i>	Orientace na: soupeřivost, kariérismus, usilování o pozice, o peníze.
<b>Dotazník organizačního chování</b>	<b>Faktor 10</b> <i>Orientace na pracovníky a atmosféru ve firmě.</i>	Orientace na: samostatnost a svobodu, motivaci a participaci zaměstnanců, přátelské prostředí, dobrou atmosféru, podporu spolupráce.
	<b>Faktor 11</b> <i>Orientace na trh a zákazníky.</i>	Orientace na: pružné chování firmy na trhu, aktivitu, otevřenost, vnímavost, uspokojování zákazníků, kvalitu služeb ochotu riskovat.
	<b>Faktor 12</b> <i>Vnímání prostředí organizace.</i>	Prostředí organizace je definováno jako stabilní, organizace není pod tlakem konkurence, v organizaci nepanuje pocit ohrožení a strachu.
	<b>Faktor 13</b> <i>Orientace na výkonnost a porážku konkurence.</i>	Konkurence je pojmána jako soupeř, porážení soupeře znamená vítězství na trhu; od zaměstnanců se očekává výkon a dosažení výsledků.
	<b>Faktor 14</b> <i>Orientace firmy na přežití.</i>	Orientace na: zabezpečení výroby, zvýšení produktivity, udržení zákazníků, direktivní řízení firmy, disciplinované plnění pokynů.

Tabulka 5. Výsledky faktorové analýzy k výzkumu *Organizační kultura českých firem*. Zpracováno dle Surynek (2008, s. 117-121).

Faktorové skóry vypočtené v rámci identifikovaných faktorů u jednotlivých členů výzkumného souboru sloužily jako základ pro shlukovou analýzu. Shluková analýza se rovněž řadí k metodám vícerozměrné, resp. internální analýzy. Představuje analytickou techniku, která vede k vytvoření klasifikační struktury proměnných nebo objektů na základě míry podobnosti (srov. Hendl, 2012, s. 453). Cílem shlukové analýzy bylo identifikovat typy organizačních kultur českých výrobních firem.

Typ, resp. shluk 1 byl charakterizován vysokou úrovní faktorů 4 a 8, střední úrovní faktoru 6 a nízkou úrovní faktorů 10, 12, 13. Takto vymezená organizační kultura není orientovaná na trh a vyhledávání nových příležitostí. Naopak vyniká důrazem na tradici, dodržováním norem, loajalitou a angažovaností příslušníků organizace.

Shluk 2 charakterizuje vyšší a vyrovnaná úroveň všech faktorů, zejména s důrazem na faktor 1 a 10. Realizátoři výzkumu vyhodnotili stejné zastoupení všech faktorů jako „strategickou nevyhraněnost a vnitřní rozpornost“ a identifikovali dvě možné příčiny takového výsledku. Jedna z nich spočívá na tom, že „...respondenti nedodrželi instrukci a nepřemýšleli nad položkami dotazníku“ (Surynek, 2008, s. 123). Druhou možnou příčinu našli v kultuře, která je „...obsahově vágní a nevyhraněná, ve firmách jsou uznávány protikladné hodnoty a patrně také realizovány obsahově rozporné aktivity“ (Surynek, 2008, s. 123).

Shluk 3 je vymezen vysokou úrovní faktoru 1 a 10, střední úrovní faktoru 2, 6, 7 a 11 a nízkou úrovní faktoru 3, 9, 13 a 14. Kultura je orientovaná na přátelskou atmosféru, samostatnost, iniciativu a participaci příslušníků organizace. Nezaměřuje se na soupeření uvnitř, ani navenek.

Shluku 4 odpovídá vysoká úroveň faktoru 3, 8, 11, 13, 14, střední úroveň faktor 6, 9 a nízká úroveň faktoru 1, 7, 10. Kultura nevyvíká orientací na pracovníky a atmosféru v organizaci, naopak usiluje o prosazení na trhu a uspokojení potřeb klientů skrze direktivní řízení a disciplinovanost.



#### 4.2.1.2 Funkcionální aspekty výzkumu

Výzkum Organizační kultura českých firem je typickým představitelem výzkumu vedeného z modernistické, resp. funkcionalistické perspektivy. Kultura jako **jedna z proměnných, subsystém** má přispívat k fungování organizace. Je vztahována k další proměnné, resp. subsystému organizace – strategii. Definována je jako „... soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech materiální i nemateriální povahy“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22)

Data získaná technikou standardizovaného dotazníku jsou zpracována metodami vícerozměrné analýzy. Respondenti vyjadřují míru souhlasu s výrokem prostřednictvím pětistupňové Likertovy škály. Vztahují se ke **kategoriím vytvořeným výzkumníkem** s omezenou vazbou na vlastní interpretaci „zakoušení kultury“.

Volba funkcionalistického přístupu, a s ním související kvantitativní výzkumné strategie, je obhajována odkazem na funkcionalismus jako převládající paradigma v oblasti výzkumu organizační kultury. „Přístupem, který (jak se zdá na základě literatury publikované v průběhu posledních deseti let) v současnosti při výkladu převládá, je přístup objektivistický (funkcionalistický). V tomto smyslu je organizační kultura nahlížena a vysvětlována rovněž autory této knihy“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 21).

Symbolická perspektiva se však rozvíjela téměř paralelně s funkcionalistickou, ačkoli zpočátku neměla v důsledku nerovného boje o postavení na výzkumném poli odpovídající prostor. V uvedeném období devadesátých let a začátku nového století však už jasně formulovala své výhrady vůči funkcionalismu nejen symbolická, ale i postmoderní perspektiva, která v klasifikaci Lukášové a Nového (2004) není zmíněna vůbec. Uvedené vysvětlení volby funkcionalistického paradigmatu proto nelze na základě těchto skutečností potvrdit. Spíše lze toto vysvětlení chápat jako snahu o legitimizaci využití právě tohoto přístupu.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> K legitimizaci už částečně došlo při vymezení cílové skupiny publikace vytvořené v rámci řešeného grantu: „Kniha je určena pro širokou čtenářskou obec: pro studenty ekonomicky zaměřených vysokých

Sporným bodem funkcionalistického přístupu je i v tomto případě **volba výzkumného souboru**. Organizační kultura je zkoumána na základě výpovědí managementu. Výběr respondentů je obhajován vazbou mezi oběma sledovanými proměnnými organizace – kulturou a strategií. Manažeři byli vybráni jako zprostředkovatelé organizační kultury, protože právě oni vykonávají strategická rozhodnutí. Výstupem potom nemůže být popis organizační kultury českých firem, ale manažerských subkultur v českých firmách. V rámci výzkumu nebyly identifikovány jen faktory zaměřené na strategii, postoj k trhu a konkurenci, ale i faktory orientované na přátelskou atmosféru, vstřícnost apod. (faktory 1, 7, 10). Je zřejmé, že takové atributy kultury nelze postavit na výpovědích vedení. Následující dvě věty v rámci jednoho tvrzení si pak jasně protirečí. „V typologii organizační kultury českých podniků se objevila kultura, charakteristická především dobrými vztahy mezi zaměstnanci v organizaci i mezi nadřízenými a podřízenými s tím, že tato kultura uvolňuje prostor pro iniciativu zaměstnanců a tvořivost. Tato kultura byla reflektována v názorech pracovníků vrcholového a středního managementu“ (Surynek, 2008, s. 136). V popsané situaci se odráží další charakteristika funkcionalistického přístupu, který zcela **ignoruje vztahy moci v organizaci**.

Funkcionalismu charakterizuje snaha vtěsnat výpovědi respondenta do kategorií předem připravených výzkumníkem. Zároveň je pro funkcionalismus typická tendence **potlačovat nebo marginalizovat odchylky** od jedné a jednotné kultury. Shluk 2 je pro svou nejednoznačnost chápán jako problém, chyba, odchylka, kterou je třeba vysvětlit a obhájit.

Přednosti funkcionální perspektivy je možné formulovat paralelně s výhodami kvantitativního výzkumu. Metody statistické analýzy umožňují pracovat s rozsáhlými výzkumnými soubory. Kvantifikovaná data mohou být relativně snadno komparována a seskupována, např. za účelem vytváření typologií. Omezují však možnosti interpretace, zastírají individuální zvláštnosti a zejména vedou ke konceptualizaci problému spíše z perspektivy výzkumníka, než respondenta.

---

škol, kurzů MBA, pro pracovníky zabývající se výzkumem a poradenstvím v oblasti managementu a zejména pro manažery a personalisty v praxi“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 13).

Výzkum *Organizační kultura českých firem* odráží několik sporných aspektů funkcionalistického přístupu, který legitimizuje odkazem na jeho dominanci na poli zkoumání kultury organizace. Kultura je pojímána jako proměnná organizace, která může být vztahována k jiným proměnným (strategie). Výběr respondentů zcela ignoruje vliv mocenského uspořádání na interpretaci kultury. Sběr dat probíhá na základě kategorií stanovených výzkumníkem; subjektivně vnímaným významům je poskytnut jen malý prostor. Odchytky od těchto kategorií a předem vytvořených konceptů jsou problematizovány nebo marginalizovány.

### 4.3 Symbolická perspektiva

Pro kvalitativní výzkumnou strategii, která je spojena se symbolickým paradigmatem, jsou charakteristické termíny **subjektivita a význam** (Loučková, 2010). Tato výzkumná strategie představuje nástroj pro studium běžného každodenního života aktérů v jejich přirozených podmínkách. Sociální skutečnost je formována a reformována samotnými aktéry. Výzkumný problém je proto sledován z perspektivy aktéra, v jeho životním kontextu, v jeho vlastním jazyce a vlastní, ne pre-strukturované interpretaci. Úkolem výzkumníka je odkrýt subjektivní význam a porozumět, z jakých vnitřních zkušeností a zdrojů aktéři ve svých interpretacích světa vycházejí. Teorie je formulována **induktivně**; na základě pravidelností nalezených prostřednictvím pozorování jsou vyjádřeny předběžné závěry vedoucí ke stylizaci teorie. Předností kvalitativního výzkumu je zkoumání fenoménu **v přirozeném prostředí**, což umožňuje hlubší vhled do sledované situace. Získaná znalost však nemusí být zobecnitelná na základní populaci a do jiného prostředí. Sběr a analýza dat představují časově náročné etapy a nestandardizovaná data jsou snáze ovlivnitelná výzkumníkem.

### 4.3.1 Kultura dvou porodnic

Reprezentantem výzkumu realizovaného ze symbolické perspektivy je výzkum Kultura dvou porodnic, jehož autorkou je Ema Hrešanová.<sup>19</sup>

#### 4.3.1.1 Charakteristika výzkumu

Cílem výzkumu bylo „...porozumět a popsat kultury porodnic“ (Hrešanová, 2008, s. 10). Výzkumný záměr je dále specifikován. „Nejde mi o popis nějaké „objektivní“ pravdy a toho, jak to v porodnicích „doopravdy“ chodí, ale místo toho se snažím uchopit významy a světy svých informátorů tak, jak je sami konstruují, nahlížejí, vnímají a interpretují. Výzkum je realizován prostřednictvím etnografického výzkumu“ (Hrešanová, 2008, s. 36) .

Teoretická východiska výzkumu jsou formulována z pozice sociologie zdraví a nemoci, nicméně při vymezení pojmu kultura, jakož i při důsledném dodržování zásad etnografického výzkumu jsou patrné antropologické kořeny autorky. Výzkum je realizován na dvou gynekologicko-porodnických odděleních bývalých okresních nemocnic v městech v textu označených jako Javov a Konžany<sup>20</sup> a uskutečnil se v rozmezí devětadvaceti měsíců. Etnografický výzkum je založen na zúčastněném pozorování, hloubkových a polostrukturovaných rozhovorech s patnácti zaměstnanci a dvaatřiceti klientkami. K triangulaci dat bylo využito studia dokumentů (kroniky, knihy přání a stížností, porodní knihy, výroční zprávy, různé letáky, webové stránky porodnic, interní dokumenty a vnitřní předpisy nemocnice, internetové chaty).

#### 4.3.1.2 Symbolické aspekty výzkumu

Prezentace výsledků výzkumu je založena na identifikaci dílčích kulturních manifestací a na odhalování významů, které jsou jim přidělovány. Předpokládá se existence **jedné, nikoli však jednotné kultury v organizaci**. Organizační kultura

---

<sup>19</sup> Při popisu toho výzkumu čerpám z monografie *Kultury dvou porodnic: etnografická studie* (Hrešanová, 2008a) a z disertační práce *Porod z perspektivy sociálních věd: etnografie dvou českých porodnic se zaměřením na jejich (organizační) kultury* (Hrešanová, 2008b).

<sup>20</sup> Města autorka důsledně anonymizuje a, podobně jako informátory, je skrývá za smyšlená jména.

je definována jako „...sled jakýchsi vzorců či rutin, v nichž a podle nichž aktéři (obvykle) jednají a uvažují a v nichž přisuzují významy částem okolního světa a různým událostem ve svých životech“ (Hrešanová, 2008, s. 187)

**Subkultury** jsou vymezovány na základě profesní diferenciaci, ale i genderové diferenciaci. Respektive se sleduje, jakým způsobem jsou subkulturní **hranice identifikovány a definovány samotnými aktéry**; např. jedna z porodních asistentek uvádí na adresu lékaře: „To jsou chlapi, neví, jaký to je, nikdy nerodili“ (srov. Hrešanová, 2008, s. 108)

Subjektem výzkumu jsou aktéři **napříč** profesní, a tedy i **mocenskou strukturou organizace**. Zároveň jsou k triangulaci dat využity i **výpovědi klientek** organizace. Předpokládá se jejich aktivní působení na produkci organizační kultury. Na jednu stranu kulturu utvářejí, na druhou stranu jsou kulturou formovány. Sleduje se **enkulturační proces** (předporodní kurzy), na základě kterého klientky internalizují hodnoty organizace. Ve vztahu k nim je definována jedna z klíčových hodnot, „respektování pravidel a autority lékařů, které je nezbytné z hlediska naplnění cíle organizace“ (Hrešanová, 2008, s. 121) **Významy** jsou při konstruování kultury přidělovány nejen ze strany zaměstnanců, ale i klientů.

Způsob přidělování významů je vysvětlován pozicí jednotlivých aktérů a subkultur v organizaci, resp. tím, jak tuto pozici samy subkultury vnímají, jak definují svou **identitu**. Jak se tato identita odráží na způsobu, kterým přidělují významy, a zároveň, jak tato identita koresponduje s identitou organizace.

Významný prostor je věnován **komunikaci jako konstitutivnímu prvku** při utváření organizační kultury, ať už se jedná o komunikaci mezi příslušníky organizace nebo mezi nimi a klientkami. Klíčová role **jazyka** při formování kultury je odhalována ve vztahu k označením, která užívají pro klientky příslušníci organizace, i ve vztahu ke způsobu oslovení při osobním kontaktu. „Jazyk a způsob, jakým někteří instruktoři s účastníky mluvili, někdy připomínal promluvu rodiče ke svému dítěti. Tu charakterizoval shovívavý tón, používání autorského plurálu při „rozkazování“ či popisování toho, co rodiče musí udělat“ (Hrešanová, 2008, s. 111).

Kultura organizací je zasazena do širšího legislativního rámce, je vztahována k transformaci porodní péče, a zejména k celospolečenským procesům komercializace a konzumerismu.

Symbolická perspektiva odmítá existenci konsenzu napříč celou organizací. Odlišnosti nejsou potlačovány, ale jsou integrovány jako subkultury, které zakládají rozdíly v interpretacích kulturních manifestací a v jejich přijetí či odmítnutí. Ke konsenzu dochází na úrovni subkultur, nejčastěji profesních. Kultura nepředstavuje stabilní obraz. Neustále je produkována interaktivním procesem přidělování významu. Zároveň se předpokládá vliv vnějšího prostředí organizace na formování její kultury. Přesah profesních subkultur mimo organizaci a identifikace s profesní identitou je příčinou organizační změny (Martin, 2012).

#### **4.4 Shrnutí**

Rostoucí důraz na subjektivní přidělování významu organizačním, resp. kulturním jevům a praktikám je spojen s rostoucím vlivem spíše kvalitativních metod na jedné straně a s ustupováním od dichotomizace kvantitativní – kvalitativní na straně druhé. Upozorňuje se na propojení obou výzkumných přístupů v kombinovaných metodách „*orientovaných na proměnné*“ – *variable oriented* - spíše kvantitativní a „*orientovaných na případy*“ – *case oriented* - spíše kvalitativní (srov. Havrdová, Šmídová a kol, 2011, s. 61). Nový náhled je charakteristický pro postmoderní organizační výzkum. V rámci modernity je rozlišení kvalitativní a kvantitativní výzkumné strategie legitimním klasifikačním nástrojem.

Využití kvantitativního přístupu ke zkoumání organizační kultury odhaluje snáze pozorovatelné, tedy vnější vrstvy kultury, především artefakty. Jádro kultury – hodnoty, základní předpoklady – často neuvědomované samotnými aktéry, zůstává technikám kvantitativního výzkumu skryto. Spolu s klíčovým nedostatkem výrazné redukce dat, a často i neochotou respondentů vypovídat o organizaci v obavách před negativními sankcemi ze strany vedení, představuje kvantitativní výzkumná strategie spíše pomocný nástroj diagnostiky organizační kultury. Uvážíme-li zmíněné polaritní nedostatky kvalitativního výzkumu, jeví se

pro studium organizační kultury nejvhodnější kombinace obou výzkumných přístupů ve formě **integrovaného výzkumu**. Integrovaný výzkumný přístup necharakterizuje prostá syntéza kvantitativního a kvalitativního výzkumného designu, ale především **interakce a systemická dynamika** (Loučková, 2010). Teorie je formována v interakci mezi jevy a pojmy, mezi aktivitami a idejemi: samotná interakce je chápána jako dynamický systém. Integrované psychologické paradigma aplikované na proces poznávání je tvořeno triádou **prožívání – vědění – jednání**. „Jestliže jsou použity výzkumné metody, v nichž je implicitně obsažen interaktivní přístup ke zkoumanému prostředí a je na zkoumanou a sdělovanou problematiku (vyhledanou výzkumem) znám jak pohled badatele, tak pohled dotázaného, případně i pohled pozorovatele a to ve vzájemných vztazích, je možno výzkum chápat jako integrovaný...“ (Loučková, 2010, s. 82). Interakce ve výzkumném prostředí je tedy interakcí tří osob – badatele, dotázaného a pozorovatele - jejichž prožívání a vědění o prožitém se promítá do výsledných zjištění. Je-li ve výzkumném prostředí udržován kontakt se změnami v tomto prostředí, analýza vzájemných interakcí je obsahem závěrečných zjištění a výzkumný proces je reflektován, mění se kvalitativní výzkum na výzkumný přístup integrovaný (srov. Loučková, 2010, s. 79-80).

Integrovanou výzkumnou strategii, kombinaci kvantitativní a kvalitativní metodologie, doplněnou o nepřetržitou reflexi interakce výzkumníka s prostředím, použil v rámci zmiňovaného výzkumného projektu (viz Kapitola 3.7) Hofstede (1999). Výzkumný soubor tvořili zaměstnanci dvaceti útvarů deseti organizací; počet útvarů byl přiměřený pro produkci podrobných případových studií, a zároveň dostatečně rozsáhlý na aplikaci statistické analýzy kvantifikovaných dat. Kvalitativní fáze zahrnovala několikahodinové hloubkové individuální rozhovory, postavené na souboru otevřených otázek, jejichž výsledkem byl celostní pohled na kulturu sledovaného útvaru. Soubor otázek byl zaměřen na identifikaci významných kulturních prvků (organizační symboly, hrdinové, rituály a hodnoty). Výstupy kvalitativního výzkumu byly rovněž použity při formulaci uzavřených dotazníkových otázek pro kvantitativní fázi. Otázky byly převážně zaměřeny na vnímání praktik útvaru. Data získaná dotazníkovým šetřením byla podrobena faktorové analýze. Pro každý útvar byl vypočítán

průměrný skór z odpovědí všech respondentů, z nichž třetinu představovali manažeři, třetinu vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci a třetinu zaměstnanci s nižším vzděláním. Výsledkem bylo šest zřetelně vyjádřených faktorů, odpovídajících šesti dimenzím charakterizujícím kulturu organizace (orientace na proces / orientace na výsledky, orientace na zaměstnance / orientace na práci, parochiální / profesionální identita, otevřený / uzavřený systém, volné / tuhé řízení, normativní / pragmatická orientace). Průběžné výsledky výzkumu byly reformulovány na základě výstupů z kvantitativní, resp. kvalitativní fáze a na základě komentářů k výsledkům ze strany jak zaměstnanců, tak vedení organizací. (srov. Hofstede, 1999, s. 142-148)

Aplikace integrované výzkumné strategie umožnila odkrýt význam opětovně přejímaného tvrzení o kultuře organizace jako systému sdílených hodnot a identifikovat míru, resp. rovinu internalizace organizačních hodnot. Vedle volby výzkumné strategie přispěl k tomuto zjištění i způsob konstrukce výzkumného souboru, který zahrnoval nejen zakladatele a vůdce organizací, ale i řadové příslušníky organizace. Nedošlo tak ke zkreslení rozpoznaných organizačních hodnot (viz výzkum *Organizační kultura českých firem*). Riziko jednostranně sestaveného výzkumného souboru spočívá v záměně hodnot zakladatelů s hodnotami organizace. Heterogenní soubor respondentů poskytl data vedoucí k tezi o proměně hodnot zakladatelů v praktiky zaměstnanců v rámci každodenní organizační praxe.

Přestože byl tento výzkum realizován před více než dvaceti lety, jsou jeho výsledky i navržená výzkumná strategie nadále pomíjeny. Stále je tak preferován postup odkrývání jádra organizační kultury pomocí techniky standardizovaného dotazníku. A to i přes, zpravidla pouze deklarovanou, tendenci kombinovat při výzkumu kvantitativní i kvalitativní metodologii. Kvantitativní techniky mají při zkoumání organizační kultury svůj význam, nicméně nejsou schopny odhalit nejhlubší, neuvědomované kulturní vrstvy. Jejich obliba zejména mezi manažery má zřejmý důvod: funkcionální pozice, resp. kvantitativní výzkumná strategie evokuje dojem možné manipulace s organizační kulturou. Jedná se ovšem o manipulace s manifestacemi firemní kultury, tedy se zjevnými praktikami, nikoli se skrytými hodnotami. Funkcionální stanovisko umožňuje relativně rychlé a viditelné změny (rituálů, symbolů, artefaktů). Neumožňuje však nahlédnout



významy, které věcem a událostem v organizaci připisují aktéři. Nezpřístupňuje jádro organizační kultury – hodnoty a základní předpoklady. Právě tuto možnost poskytuje druhé, symbolické paradigma. Přístupovat k organizační kultuře interpretativně znamená vykládat ji prostřednictvím jednotlivce, samostatně myslícího a jednajícího subjektu a jeho kognitivních a axiologických schémat. Ale znamená to také vyrovnat se s nemožností úplného poznání, a tedy neschopností regulovat veškeré dění v organizaci.

## 5 Postmodernistická interpretace organizační kultury

Je paradox, snažit se definovat postmodernismus, neboť se sám staví proti zřetelně vymezeným kategoriím a absolutním významům (např. Schultz, 1992). „Ani vědecká iluze reality, ani náboženská realita iluze se neshodují s realitou fantazie ve fantazijní realitě postmoderního světa. Postmoderní etnografie zachycuje tento postoj postmoderního světa a neposouvá se kvůli tomu k abstrakci, pryč od života, ale zpátky ke zkušenosti“ (Tyler, 1987, dle Goodall, 1994, s. ix).

Schultz (1992) používá pro vymezení postmodernismu výstižnou metaforu kaleidoskopu, ve kterém se vazby a vztahy mezi částmi a výsledný obraz mění s každým zatřesením. Z této perspektivy **organizační kultura neexistuje jako koncentrovaný celek**, ale jako množství detailů a dílčích změn v organizaci. Je založená na nečekaných proměnách kulturních manifestací v odlišných situačních kontextech a měnících se a spontánních interpretacích příslušníků organizace (srov. Schultz, 1992, s. 17).

Hnutí „post-kultury“ je heterogenní a začíná ještě předtím, než kulminuje moderní funkcionalistická perspektiva (Willmott, 1993). Post-kultura je reakcí nejen na funkcionální přístup, ale také na přístup symbolický.

Postmodernismus představuje spíše diskurz než jednotnou teorii (Martin, 2012). Původně se rozvinul jako hnutí v oblasti architektury, literatury a výtvarného umění, které se vymezovalo vůči rigidnímu formalismu estetiky modernity. Výraz postmodernismus označoval estetický styl a způsob myšlení. V rámci architektury byl použit k označení estetiky založené na „... eklektické směsi kontrastujících architektonických stylů čerpajících z nesourodých období dějin“ (Burgin, 1986, s. 45 dle Harrington a kol., 2006, s. 341). Předchůdce postmodernismu mimo sféru umění lze vysledovat na přelomu devatenáctého a dvacátého století v myšlenkách německých filozofů (Nietzsche, Heidegger) zpochybňujících představu univerzálních dějin a jejich pokrokový postup vpřed. Od poloviny dvacátého století se myšlenky postmodernismu pravidelně objevují ve filozofických, sociologických i historických textech. Mills uvádí, že původní interpretace sociálního a kulturního světa „...byla předstižena novou realitou...

Začaly být sporné ideje rozumu a svobody...“ (Mills, 1959, s. 184-186 dle Harrington, 2006, s. 341) Popularizace termínu postmodernismus je spojena s Lyotardovým<sup>21</sup> textem O postmodernismu (1979). Modernismus jako intelektuální a kulturní fenomén je založen na **metanaracích** (srov. Lyotard, 1984, s. xxiv). Metanarace, velká vyprávění, slouží k **legitimizaci moci, vědění a jednání**. Postmodernismus charakterizuje nedůvěra k velkým vyprávěním a **pluralita epistemologií, heterogenita narací**. Usiluje o nové způsoby prezentace vědění a pravdy bez pevných ontologických, epistemologických nebo etických zásad. Základem postmoderní vědy je respektování **nesouměřitelnosti řečových her**. „Objev se vždy rodí z nesouhlasu. Postmodernistická věda není jen nástroj autorit; zpřesňuje naši citlivost vůči rozdílům a posiluje naši schopnost tolerovat nesouměřitelnost“ (Lyotard, 1984, s. xxv).

Proto postmoderní interpretace kultury nedefinuje vztah mezi kulturními manifestacemi ani jako konzistentní, ani jako inkonzistentní. Vztahy mezi kulturními praktikami jsou komplexní, zahrnují podobnosti i rozpory. **Konsenzus je specifický a proměnlivý**. Vytváří se na základě dočasné spřízněnosti mezi jedinci seskupenými kolem jedné situace nebo jednoho tématu. S proměnou situace se mění i vzorec spřízněnosti a konsenzu. Shoda není identifikována ani v rámci subkultur, ani napříč celou organizací, ale je odvozená od dílčí situace a zainteresovaných aktérů. V tomto kontextu je **kulturní změna vnímána jako nepřetržitý tok** (Martin, 2012).

## 5.1 Organizační kultura jako rituál

Postmodernismus odmítá metanaraci o organizační kultuře, nepracuje s konceptem kultury jako determinačního činitele působícího na jednání příslušníků organizace. Připouští dočasnou existenci dílčích kulturních prvků a praktik vázaných na konkrétní prostor, čas a aktéry, kteří těmto kulturním manifestacím přidělují významy. Proces přidělování významů však nepodléhá jednotnému, stabilnímu interpretačnímu schématu založenému na sdílených

---

<sup>21</sup> Lyotarda (stejně jako Derridu a Foucaulta) můžeme označit za poststrukturalistu. Poststrukturalisté se zaměřují na vztah mezi aktéry a strukturálními silami (jazyk, kultura, tradice). Svět je produktem jazyka. Nic neexistuje mimo jazyk. Poststrukturalismus představuje filozofický základ kritiky absolutních racionálních, vědeckých tvrzení (srov. Hancock, Tyler, 2001, s. 19)

základních přesvědčeních a hodnotách příslušníků organizace. Významy jsou závislé na situačním kontextu a aktérovi. **Jednotné kulturní vzorce neexistují.**

Z výše zmíněné strukturace a modelů organizační kultury vyplývá, že v rámci modernismu má kultura dvě složky. Jednak substanci, neboli síť významů, obsaženou v základních přesvědčeních, normách a hodnotách. A jednak formu, neboli praktiky, jejichž funkcí je šíření kulturních významů mezi příslušníky organizace (Trice, Beyer, 1993).

Postmodernismus rozkládá předpoklad existence kulturních manifestací postavených na systému významů, rozkládá vztah mezi těmito dvěma složkami kultury organizace (Jameson, 1983). Schultz interpretuje kulturu jako **mozaiku povrchních rituálů**, kde „rituály jsou tím, čím se zdají být: opakující se povrchní série chování bez jakéhokoli fixovaného systému významů“ (Schultz, 1992, s. 22). Rituál je založený na proměnlivém, nesouvislém a nepředvídatelném přidělování významu. Jameson interpretuje **rituál jako formu bez obsahu, resp. bez stabilního významu**, který je fascinující a intenzivní právě tím, že ztratil přehlednost a řád, který přidělený význam nabízí (srov. Jameson, 1983, s. 120). Rituál tedy neodkazuje k vnějším projevům kultury organizace, ale je dominantním modelem organizační kultury. Rituál představuje opakovaná jednání, na kterých je založený dojem odlišnosti a jedinečnosti organizační kultury. Stejně slogany, barevné kombinace a loga na propagačních materiálech, opakující se slovní spojení a deklarované hodnoty v projevech managementu při ceremoniálech, na poradách, stále stejné organizační historky a mýty jsou sdělovány nováčkům (srov. Schultz, 1992, s. 23-24). Neustálým opakováním se stalo ritualizované jednání formou bez obsahu, bez vazby na fixované významy, které byly potlačeny, zapomenuty nebo vůbec nerozpoznány.

## 5.2 Organizační kultura jako text

Postmodernismus odmítá modernistický předpoklad stanovené, neměnné, absolutní pravdy, odmítá, že entity mají nějakou objektivní existenci za tím, jak jsou reprezentovány. Pravda – dá-li se vůbec s tímto termínem pracovat – není založena na akumulaci faktů, ale odvíjí se od pozice mluvčího, jazyka, který užívá k jejímu popisu. Proměňuje se s každým pokusem o verbalizaci. „Pravda, stejně

jako její komunikace, je proces, který utváří vztahy“ (Goodall, 1994, s. 150), ale zároveň je vztahy utvářen. Goodall (1994) odhaluje iluzorní vazbu mezi *pravdou jako substantivem a pravdivým jako adjektivem*, kde druhé je pojímáno jako atribut prvního. **Pravda je záležitost interpretace, zatímco pravdivé je záležitost argumentace.** Interpretace postrádá axiologický aspekt, nehodnotí, nevynáší soudy, podporuje diskuzi. Argumentace je založená na snaze porazit protivníka se sporu, zvítězit a vyhrát diskuzi. „Můžete tvrdit, co je pravdivé, být naprosto přesní, ale nikdy se nedostanete k pravdě. Můžete se pokusit nalézt pravdu a – během cesty k ní – se naučit, co pravda není“ (Goodall, 1994, s. 151).

Kultura je pojímána jako text, který je neustále produkován a reprodukován v sociálních interakcích. Jazyk strukturuje naše porozumění nám samotným i okolnímu světu. Cílem postmoderní analýzy je odhalit tyto struktury. Tento přístup se označuje jako *dekonstrukce* (Derrida, 1976). Jako metodologická strategie dekonstrukce odkrývá vrstvy skrytých významů v textu. Kritizuje ústřední postavení racionálního jazyka, který je schopný precizně a přesně popsat všechny aspekty moderního světa na úkor marginalizace těch aspektů, které nezapadají do rámce dané lingvistické reprezentace. Totalitární tendence zahrnout vše do rámce tohoto racionálního jazyka se označuje jako *logocentrismus* (Derrida, 1976). Tento proces marginalizace spočívá na systému binárních opozic, hierarchicky uspořádaných vztahů, lingvistických vztahů moci, strukturovaných dichotomickými termíny. Termíny jsou na sobě závislé tím způsobem, že přítomnost jednoho z nich předpokládá absenci druhého. Dekonstrukce usiluje o odhalení vzájemných vztahů těchto opozic a jejich významů, které nejsou nikdy stabilní. Jazyk jako systém vztahů ovlivňuje přidělování významu tím, že odkazuje nejen na to, co je přítomno, ale i na to, co chybí. Interpretace textu tedy spočívá nejen v odhalení záměru autora a výkladu jeho promluv, ale i v odkrývání chybějících částí příběhů.

V reakci na lingvistický obrat ve filozofii a sociálních vědách se tímto fenoménem zabývají i teoretikové organizační kultury. Trice a Beyer (1993) se v rámci studia jazyka a narací v organizaci zabývají žargonem, slangem, gesty, signály, znaky, písňemi, humorem, klepy, fámami, metaforami, slogany, příslovími, příběhy, legendami a mýty (srov. Linstead, 2011, s. 311). V rámci modernistické tradice však pojímají jazyk jako jednu z klíčových kulturních manifestací v organizaci.

Nepřikládají mu rozhodující podíl na produkci organizační kultury a sociálního světa. Pomíjení konstitutivní úlohy jazyka kritizuje např. Taylor (2006) v reakci na Martin (2002), která „...chybně podporuje své čtenáře v myšlence, že komunikační praktiky jsou manifestací pre-existujících významů, zatímco jsou prostředkem jejich produkce, reprodukce a transformace“ (Taylor, 2006, s. 311). Jazyk jevy utváří, ne je reflektuje a odhaluje (srov. Phillips, Hardy, 2002, s. 6). Tedy se nepředpokládá, že významy existují mimo jazyk. Významy jsou utvářeny v rámci diskurzivní praxe (srov. Alvesson, 2011, s. 20).

### 5.3 Organizační kultura jako diskurz

S akcentem kulturního aspektu organizací, se hra o moc přesunula od přímé kontroly aktérů ke hře o přístup k utváření podoby kultury organizace. O klíčové hodnoty, významy, témata a kulturní manifestace.

Organizační kultura může být pojímána jako diskurz. Rámec nepsaných pravidel, která ohraničují, co bude řečeno o jakémkoli kulturním prvku nebo jeho významu, o kultuře samotné. Diskurz zahrnuje nejen ideje a jejich verbální vyjádření, ale i praktiky formující realitu. Obsahuje nejen to, **co o kultuře víme, ale také způsob, jakým to víme**. Tedy principy a mechanismy, jakými je naše vědomí a vědění o kultuře utvářeno.

Foucault (1970) ve vztahu k diskurzu odhaluje způsob vzniku *epistémé* (pravd zasazených do historického kontextu) a principy, jakými slouží k legitimizaci sociální moci. V tomto smyslu charakterizuje **modernitu režim moc / vědění**, legitimizovaný osvícenským diskurzem o univerzálním rozumu a pokroku.

Diskurz označuje „každým systémem výpovědí, který se objevuje v dějinách a který, množinu výpovědí, jimiž vládne, drží pohromadě konečným množstvím pravidel a takto brání, aby se rozplynula v nějakém jiném systému výpovědí“ (Frank, 2000, s. 167).

Modernistická interpretace organizační kultury legitimizuje mocenská uspořádání v organizaci tím, že akcentuje roli managementu při definování organizačních hodnot a ospravedlňuje mechanismy, jimiž jsou v organizaci tyto – původně subkulturní – hodnoty pojímány jako univerzální.

Postmodernismus usiluje o zviditelnění principů, jimiž jsou hodnoty některých aktérů a subkultur marginalizovány, potlačovány a násilně transformovány v „univerzální“ hodnoty organizace. Subkulturní diferenciací organizační kulturu nerozkládá (funkcionální perspektiva), ani ji neobohacuje (symbolická perspektiva). Subkulturní diferenciací zakládá množství dílčích kultur rovných subkultuře managementu a navíc proměnlivých v čase. Tyto kultury se projevují ve vztahu k určitému situačnímu kontextu a s novou situací se objevují i novým způsobem obsahově i formálně definované kultury.

## 5.4 Organizační kultura jako simulakrum

Z moderní perspektivy je identita organizace postavená na historickém vývoji kultury, která je založená na hodnotách zakladatelů, potvrzovaných a upevňovaných předáváním a rozvojem kulturních manifestací. Postmoderní perspektiva odhaluje specifické identity jako **kopie kultur**, založené na hodnotách spojených s převažujícím funkcionálním paradigmatem a s funkcionalistickými texty (Peters, Waterman, 1982; Deal, Kennedy, 1982 aj.). Jedná se o hodnoty: excelence, efektivnost, servis, kvalita, důležitost lidských zdrojů, vnitřní soutěž, komunikace, flexibilita, internacionalizace (srov. Schultz, 1992, s. 25-26).

Postmodernismus odkrývá, jak se organizace připravily o původní jedinečnost a originalitu kopírováním standardizované, ritualizované kulturní konstrukce. Forma se oddělila od obsahu, znaky se oddělily od referenčních vztahů k objektům v reálném světě. Význam, resp. hodnota je znakem ve vztahu k jiným znakům. Nadvláda znaků stírá původně snadno identifikovatelné rozdíly mezi originálem a jeho obrazem, mezi pravdou a fikcí do té míry, že znaky, **napodobované modely reality nahrazují realitu samotnou** (Baudrillard, 1988). Dokonalé *simulace*, reálnější než sama realita, se označují jako *simulakra*, **kopie bez originálu**, ke kterému by mohly být vztahovány. Simulakra vytvářejí stav hyper-reality, kde simulace nahrazují realitu a kde se vytvářejí šablony pro další simulace v té míře, že se rozpadl vztah mezi realitou a její reprezentací (srov. Baudrillard, 1993, s. 146, dle Hancock, Tyler, 2001, s. 29).

Modernistické usilování o excelenci vedlo k vytváření napodobenin (simulakra), „**obrazů bez identity**“ (Perniola, 1982, dle Schultz, 1992). Stěžejní se stala otázka zprostředkování, zveřejnění obrazů. Producenty obrazů bez identity se stala média. V postmoderní společnosti obrazy zprostředkovávají aktéři organizačního života – manažeři, konzultanti, zástupci odborů, hrdinové aj. Image organizace je konstruována prostřednictvím vyprázdněných rituálů bez vazby na původní význam, na historii organizace a organizační identitu (Schultz, 1992, s. 26-27).

Z modernistické perspektivy slouží kultura jako nástroj „managementu významů“ (Smircich, Morgan, 1982), vztahový rámec pro interpretaci a jednání. Postmodernismus ruší propojení mezi významem a jednáním. Kultura nepředstavuje výkladové schéma, neposkytuje návody k jednání, ale **svádí k jednání**. Organizační kultura „... jako Don Juan lichotí a svádí příslušníky organizace, slibuje jim identitu, vliv a orgastické spojení s kolektivem, jehož členové hrají své role v rituálu kultury“ (Schultz, 1992, s. 28). Svádění je spojeno s **estetikou forem** – barev, atraktivních symbolů, dramaticky inscenovaných organizačních ceremoniálů. Kulturní svádění nabízí zpřehlednění, utvrzení a vytváří touhu příslušníků organizace po identitě, příslušnosti a účasti. Vyvrcholením postmodernistického svádění není hédonismus, ale **hra o moc, o pojetí organizace**: která témata budou klíčová, které významy budou sdíleny, které formy vykreslí mozaiku rituálu, jak bude zobrazena předstíraná identita organizace. Příběhy, metafory, mýty nejsou transmisí kulturního světa z jedné generace na druhou. Jsou to prostředky, které využívají příslušníci organizace při mocenských hrách o organizační kulturu. „Ve hře o udržení příslušníků organizace v objetí svůdnosti ztratila kultura organizace svou nevinnost a skryla svou ztrhanou tvář za nablýskanou fasádu“ (Schultz, 1992, s. 29).

Postmoderní přístup odmítá představu pravdivé nebo jediné interpretace toho, co reprezentují symboly, v pojmech „hodnotový systém“ nebo „kulturní konfigurace“. Z této perspektivy se organizace skládá z množství odlišných hodnot nebo kulturních forem a každá z nich sama o sobě může vyjadřovat celou sérii fragmentovaných významů a může být otevřena množství interpretací. Zároveň jsou výzkumníci aktem interpretace sami aktivní při definování a oddělování dílčích modelů organizační reality. Postmodernismus umožňuje zkoumat mezery,



rozdíly, dilemata a nejasnosti, které se objevují při každodenním „zakoušení organizace“. **Postmodernismus nepřetržitě dekonstruuje způsoby, kterými je kultura organizace reprezentována**, a tedy vytvářena, v rámci a prostřednictvím dominantní literatury (srov. Hancock, Tyler, 2001, s. 112).

Při zkoumání organizační kultury se vychází z dat, která nevznikla primárně pro účely výzkumu. Pracuje se s uměleckými díly z kategorií prózy, poezie, filmu a divadla. Umění je charakteristické tím, že nabízí řadu interpretací a oslovuje každého čtenáře, posluchače nebo diváka jedinečným způsobem, který je závislý na jeho inteligenci, percepčních schopnostech, zkušenosti, osobních preferencích, vkusu, momentálním naladění atp. Je zřejmé, že výsledek analýzy narací je ovlivněn jednak výzkumným záměrem, ale významně také volbou textu a invencí, kognitivními a interpretačními schémata výzkumníka.

Postmodernismus předpokládá, akceptuje či spíše akcentuje existenci kulturních rozdílů. Nepracuje s termíny uniformní nebo rozporný. Zatímco symbolický přístup akcentuje odlišné, ale dané kulturní vzorce subkultur, postmoderní je založen na **nejednoznačnosti**. Operuje s obtížně rozpoznatelnými konflikty, které se mohou projevat např. ve způsobu komunikace (ironie, sarkasmus). Z této perspektivy se jednotné kulturní vzorce vynořují pouze v případě výskytu problému, který sjednotí zainteresované příslušníky organizace. Martin (2002) používá metaforu rozsvěcení baterek. Zainteresovaní příslušníci organizace rozsvítí svou baterku, neangažovaní ji nechají zhasnout. Schémata světla se objevují s novými problémy a zase mizí, aniž by se jedno schéma opakovalo dvakrát.

## 6 Postmoderní analýza organizační kultury

Z moderní perspektivy nejsou kulturní manifestace tím, čím se zdají být. Jejich významy vyplývají z hodnot sdílených mezi subkulturami, nebo v rámci celé organizace. Interpretace kultury předpokládá dekódování vazeb mezi kulturními prvky a hodnotami, resp. významy, které jsou jim přidělovány. Z postmoderní perspektivy **žádná zřejmá vazba mezi manifestacemi a jejich významy neexistuje**. Pokud se projevuje, je důsledkem nahodilosti. Postmodernismus akcentuje tuto neuspořádanost a reflektuje ji v předpokladu **multiplicity interpretací**.

Postmodernisté zdůrazňují nestabilitu reprezentací a nejasnost rozdílů, které je zakládají. Jednotlivé proudy se v oblasti interpretace organizační kultury odlišují dle toho, zda zdůrazňují a odkrývají úlohu jazyka – dekonstrukce – zda se zaměřují na proměny diskurzivního uspořádání – genealogie – či zda se orientují na nové formy jak diskurzů, tak reprezentací – simulace (Linstead, 2011).

Z postmoderní perspektivy modernistická metodologie nedostatečně reflektuje organizační kulturu, protože opomíjí její významné konstitutivní aspekty (zejména jazyk, diskurzivní praktiky, mocenské uspořádání a princip simulace). Zároveň je omezována rigidním systémem empiricky sebe potvrzujících se pravidel, která se vztahují nejen k metodice konkrétních výzkumů, ale i prostředkům jazykového vyjádření jejich výsledků. Modernistická interpretace podléhá iluzi existence jedné – jednotné, nebo subkulturně diferencované – kultury, která tvoří vzorec, síť významů spojených s dílčími kulturními manifestacemi. Z postmoderní perspektivy není zkoumání spojeno s hledáním základních vzorců a pevných pravidel, ale s registrováním měnících se kombinací kulturních forem a nečekaných vztahů mezi formami a fragmenty významů. Postmodernismus tvrdí, že „svět je takový, jaký se zdá“ (Burrell, 1988, s. 229).

Calás a Smircich (1999) zjišťují, že postmodernismus v organizačním myšlení přijal jeden ze dvou teoreticko-metodologických stylů: jedním je dekonstrukce (založená na Derridově myšlení, ale zaměřující se více na postinterpretativní analýzu textů, buď těch o organizaci, nebo organizací produkovaných) a druhý,

populárnější, zaměřující se na analýzu organizačních diskurzů a rozdělení moci a vědění v jejich rámci.

Linstead, Grafton-Small (2011) vytvářejí pětibodové interpretační schéma pro postmoderní výklad organizační kultury (srov. Linstead, Grafton-Small, 2011, s. 327)

- **Kultura jako text a subjektivita:** ke kultuře se přistupuje jako k textu ve smyslu poststrukturalistického pojetí. Text je spíše než produkt jednoho autora chápán jako intertext spojený s již existujícími texty a zapojený do jejich kontextu. Významy se objevují jako výstupy otevřeného a nekonečného procesu produkce, který zahrnuje autory, čtenáře i jiné texty. Jsou utvářeny na základě subjektivity tvůrců a spotřebitelů (tento přístup je založen na poznatcích Barthes, Derridy)
- **Kultura jako diskurz:** ke kultuře se přistupuje jako k diskurzivnímu komplexu promluv, textů, institucí, postojů a jednání. Zkoumají se diskurzy, které kulturu konstituují, jejich vlivy, argumenty. Subjektivita je konstituována a determinována diskurzem. Na příklad organizační diskurz založený na předpokladu, že každé jednání by mělo mít praktický, užitečný výstup, vyprodukuje odlišný soubor postojů, chování, struktur a modelů jednání, nežli diskurz, který upřednostňuje kreativitu pro ni samotnou a praktické aplikace pokládá za podřadné (tento přístup je založen na poznatcích Foucaulta).
- **Kultura jako paradox:** kultura je nevyhnutelně paradoxní. Nepředstavuje kolektivní kumulaci individuálních interpretačních strategií, ale výstup subjektivních procesů reprezentace. Přitahuje pozornost k vlastním protikladům, zatímco se je pokouší potlačit.
- **Kultura jako významní druzí:** kultura je důsledek recipročních operací mezi jejími příslušníky (výměna schválností, dáreků apod.). Kultura je fluidní výsledek vztahovosti a má etickou dimenzi (tento přístup je založen na poznatcích Derridy, Canettiho a Mause).
- **Kultura jako svádění:** při formulaci kultury hraje důležitou roli proces svádění atraktivními formami kulturních prvků a praktik a utváření obrazů reality (simulakra), které nahrazují realitu samotnou. V tomto procesu se

vytvářejí umělé touhy a očekávání naplňovaná rovněž umělými, vyprázdněnými kulturními manifestacemi (tento přístup je založen na poznatcích Baudrillarda, Deleuzeho, Guattariho).

Moderní perspektiva odděluje kulturní manifestace a jejich významy, interpretace. Odlišuje i objektivní pravdu o realitě a subjektivitu výzkumníka. Snaží se o dokonalou korespondenci mezi realitou a daty a v případě nedokonalé shody hledá chybu v nevalidní nebo nereliabilní metodologii. Zohledňuje roli výzkumníka jako možného původce zkreslení a využívá odosobněný, objektivní vědecký jazyk (Martin, 2012).

Pro postmodernismus je realita, resp. **text otevřený, proměnlivý systém**, do kterého nepřetržitě zasahuje subjektivita autorů, respondentů, informátorů, čtenářů. Text neusiluje o popis objektivní reality, protože **realita není oddělitelná od textu**. Mimo text neexistuje nic. Pravdivost není důsledkem dodržení pravidel vědeckého výzkumu, je spíše spojena s důvěryhodností autora (Martin, 2012). Jestliže není možné sledovat korespondenci mezi textem a realitou, protože obojí je jedno, jaká kritéria ustavují důvěryhodnost autora? Schopnost přesvědčivé prezentace založená na stylistických dovednostech autora? Nebo dokonce počet publikovaných textů, jejich citací, dosažených vědeckých hodností, tj. měřítko moderní vědy?

## 6.1 Metody postmoderní analýzy

Stanovit metodický postup postmoderních analýz organizační kultury je obtížné z několika důvodů. Jednak jsou z této perspektivy **popírána pravidla vědeckého výzkumu, využití stávajících metod a technik**. Proto se analýzy odlišují nikoli v závislosti na kategorizaci zavedených výzkumných metod, ale především s ohledem na **specifický pohled konkrétního výzkumníka**. Nicméně i přes snahu zakrýt vazbu na konkrétní vědecké metody jejich kritickým odmítáním nebo metaforou (výzkumník jako detektiv, Goodall, 1994), lze v textech postmoderních autorů identifikovat odkazy na následující formy analýzy. Vycházejí z pojetí organizační kultury jako textu a jako diskurzu. Takové odlišení není ve svém označení plně funkční, protože i text může být pojímán jako diskurz a diskurz jako text. Odráží však rozdílná teoretická východiska (viz Kapitola 5).

### 6.1.1 Narativní analýza

Narací se rozumí akt vyprávění. Naracemi se zabývá naratologie; původně odvětví literární teorie, orientované na zkoumání fabule, procesu jejího utváření, odhalující její strukturu a utvářející typologie fabulí. Narativní analýza **odkrývá formy, vzorce a struktury, jimiž jsou fabule konstruovány** nebo vytvářeny (Baker, 2004). Hájek, Havlík, Nekvapil (2012) vycházejí z Mishlerova (1986) rozlišení orientace narativní analýzy dle sémiotických témat na: *narativní syntaxi*, zabývající se skladbou vyprávění, *narativní sémiotiku*, zabývající se obsahy vyprávění a *narativní pragmatiku*, zabývající se interakčním kontextem vyprávění (Mishler, 1986, s. 74, dle Hájek, Havlík, Nekvapil, 2012, s. 203-204). Rozlišují tak *strukturalistický, hermeneutický a interpretativní* přístup k vyprávění.

Autoři vycházející ze **strukturalistické perspektivy** předpokládají, že všechna vyprávění obsahují obecné struktury postav a událostí. Na základě těchto struktur čtenáři nebo posluchači odhadují konec příběhu, aniž by znali jeho konkrétní podobu. Předností tohoto přístupu je možnost zpracování velkého množství textů, systematizace a formalizace poznatků. **Hermeneutická perspektiva** je založená na interpretaci vyprávění a na identifikaci významů přidělených vypravěčem. Soustředí se na kulturní i subjektivní podmíněnost vyprávění i rozumění vyprávěnému. Z **interakcionistické perspektivy** je vyprávění studováno jako sociálně situovaná aktivita, realizující se na základě interakčního kontextu, který ovlivňuje přidělování významů (srov. Hájek, Havlík, Nekvapil, 2012, s. 204-210).

Mimo literární teorii mohou být narace definovány jako **diskurzy s jasně danou posloupností**, které spojují události způsobem smysluplným pro konkrétní publikum, a tedy zprostředkovávají zkušenosti aktérů se světem i obraz tohoto světa (srov. Hinchman, Hinchman, 1997, s. xvi). Narace mohou být charakterizovány tím, že mají časovou nebo **chronologickou dimenzi**, díky které dynamicky prezentují sérii událostí, místo aby se zaměřovaly na statický popis aktuálního stavu věcí. Časová posloupnost umožňuje – spolu s hodnotícími výroky – zprostředkovat i význam událostí. Vyprávění jsou univerzálně rozšířená v rámci společnosti a představují populární, atraktivní formu komunikace. Odehrávají se v určitém sociálním kontextu a slouží konkrétnímu účelu. Tato skutečnost jim dodává **sociální dimenzi** (Elliott, 2005).

Postmodernismus pojímá vyprávění jako texty, bez ohledu na jejich formu. Cílem analýzy je rekonstruovat, resp. dekonstruovat významy konstruované zainteresovanými aktéry. Analýza je zaměřena na odhalování strategií, které jsou v textu užívány k reprezentaci tzv. pravdivých tvrzení. Orientuje se na způsoby upřednostňování právě některých dat před jinými, na způsoby jejich interpretace, na formy zatajování nebo potlačování některých dat, zakrývání dvojznačností. Sleduje, jak se potlačované perspektivy projevují na okrajích textu, v poznámkách pod čarou, v metaforách, mezi řádky (Frost, 2012).

Tento způsob analýzy by měl **potlačit zjevné a odhalit, co zůstalo skryto**. Postmoderní analýza narušuje modernistické pojetí pravdy a nadvlády objektivní, formalizované moderní teorie a vědy. Zdá se, že její rozkladná povaha je cílem sama o sobě. Záměrem není vytvořit „lepší“ vědeckou teorii a metodu, ale zpochybnit principy moderní vědy.

### 6.1.2 Analýza diskurzu

Diskurzem se rozumí soubor psaných i vyslovených textů a praktik jejich utváření. **Diskurz determinuje proces přidělování významu**. Podoba diskurzu reflektuje mocenské uspořádání ve společnosti. Ve Foucaultově pojetí (1970) je diskurz anonymní; nezaobírá se otázkou autorství, ale souhrnem výpovědí k určitému tématu a jejich vztahem k ostatním výpovědím. Témata jsou globální významy, které dominují lokálním významům vět nebo částí hovoru... témata představují nejdůležitější diskurzivní informaci (srov. van Dijk, 2007, s. 28).

Působení diskurzu se v rámci určité epistémé (historické epochy) odráží ve všech textech. Produkce diskurzu je ze strany společnosti kontrolována, diskurz je sociálně podmíněn. Nabízí **kolekci akceptovatelných výpovědí ke konkrétnímu tématu a organizuje způsoby, jakým je toto téma prezentováno**. Diskurzy jsou systematicky uspořádané soubory tvrzení, které dávají výraz významům a hodnotám. Vedle toho definují, popisují a určují, co je možné říci a co nikoli (srov. Fowler, 1991, s. 42).

Studium diskurzu je doménou lingvistiky, která se zabývá gramatickou analýzou textů a zkoumáním jejich strukturální skladby (srov. Trampota, Vojtěchovská,

2012, s. 171). S ohledem na přístup k diskurzu Fairclough (2003) rozlišuje lingvistickou a sociolingvistickou analýzu, konverzační analýzu, sémiotickou analýzu, kritickou lingvistiku a sociální sémiotiku, van Dijkův sociálně-kognitivní model, kulturně žánrovou analýzu.

Nový přístup – *kritická analýza diskurzu (Critical Discourse Analysis)* – se objevuje koncem sedmdesátých let dvacátého století. Diskurz je v tomto kontextu specifickou formou sociálního jednání. Existuje samostatně, nezávisle na individuálních aktérech. Zároveň je součástí širší sociální reality. Cílem CDA není popis, ale zaujetí kritického, normativního, stanoviska. CDA je zaměřena na to, jak se sociální a kulturní změny odrážejí v proměnách diskurzu, jak jsou texty produkovány a reprodukovány zejména prostřednictvím jazyka. Všímá si vztahu diskurzu a mocenského uspořádání, vlivu ideologií, přičemž vztah mezi společností a textem je pojímán dialekticky. Zahrnuje analýzu textů, analýzu diskurzivní praxe a analýzu sociální praxe (Fairclough, 2003).

### 6.1.3 Detektivní příběh o kulturní změně

Postmoderní kulturní analýzu představuje Goodalova (1994) analýza kultury softwarové společnosti B-BCSC v procesu změny.<sup>22</sup> Právě tuto analýzu jsem zvolila jako reprezentativní, protože reflektuje postmoderní akcent na specifický přístup jednoho každého autora a explicitně nespadá do žádné z výše zmíněných interpretačních kategorií, ačkoli obsahuje dílčí aspekty mnoha z nich.

Zveřejnění podrobných informací o výzkumu - délka realizace, velikost zkoumané organizace, popis konkrétních výzkumných technik - podle autora není podstatné. „Vím, jak je důležité argumentovat, odkazovat na literaturu a demonstrovat důležitost vlastního malého tahu štětcem na obrovském plátně výzkumu. Vím to, ale neudělám to.“ (Goodall, 1994, s. 147).

Výzkumnou metodu označuje jako *interpretativní etnografii*. Nepodobá se – a ani nemůže etnografické metodě využitě při zmíněném výzkumu ze symbolické perspektivy (Hrešanová, 2008). Interpretativní etnografie jako forma poznání

---

<sup>22</sup> Při popisu této analýzy čerpám ze stati *Notes on a Cultural Evolution: The Remaking of a Software Company* (Goodall, 1994).

i vyjádření stojí na zpochybnění stávající vědecké metodologie a jako surrealismus oponuje tradici. Smířlivě neusiluje o nahrazení moderní vědy vědou postmoderní. Není to ani možné, protože oba diskurzy jsou spojené s vírou v určitá interpretační schémata a s vírou v určitou podobu světa. Moderní i postmoderní vědci „... věří, že to, jak provozují vědu, je správné. Co píší a jak píší, zapadá do světa, ve kterém žijí“ (Goodall, 1994, s. 25). Pro interpretativního etnografa existuje jiný svět, který odolává uchopení metodologickými nástroji tradiční, tj. moderní vědy.

Goodall svou pozici výzkumníka označuje metaforou detektiva (spíše nezávislého soukromého detektiva než příslušníka policie) a výstup svého zkoumání označuje metaforou detektivního příběhu. Kvalita pozorování (ačkoli kritéria kvality postmoderní analýzy nejsou nikde stanovena) a interakcí, to, jak detektiv „přečte“ motivy, vztahy, procesy v organizaci, ovlivňuje vyřešení problému. Vystupuje-li vědec jako detektiv, je pro zkoumání vyzbrojen smyslem pro odhalování tajemství, zdravým skepticismem k tomu, co je evidentní, respektem vůči důstojnosti obyčejných lidí a povinností informovat o detailech případu co možná nejkomplexněji (srov. Goodall, 1994, s. xiii).

Pro naplnění role organizačního detektiva jsou podstatné dvě zásady (srov. Goodall, 1994, s. xiv):

- Detektiv musí prezentovat kontext své prózy jako extenzi sebe sama a své vlastní identity, ne jako produkt neutrálních metod, ale vlastních životních lekcí, postojů, rozhodnutí a soudů.
- Vyprávění o vlastní identitě musí být zaznamenáno v narativní formě a zakomponováno do kontextu pozorování; rozpuštění hranice mezi vyprávěním o sobě samém a vyprávěním o případu musí reflektovat nejen to, co je viděno a zažíváno, ale i to, proč detektiv rozpoznává a reaguje právě na některé symboly, zatímco jiné nechává opomenuty.

Ve snaze najít rámcová pravidla či kritéria hodnocení etnografického výzkumu – ačkoli termíny „pravidla“ a „kritéria“ jsou v rozporu s idejemi postmodernismu – lze narazit pouze na dvě lakonická motta: „ukážete, nevyprávějte“ (Goodall, 1994, s. 153) a „všechno se počítá“ (Goodall, 1994, s. xvii). Ukázat znamená prostřednictvím popisu odhalit a zpřístupnit zkušenost. Vyprávění otevírá přístup



k myšlenkám, zatímco omezuje přístup ke zkušenosti. Ukázat znamená upřednostnit data před myšlenkami.

Etnograf a detektiv se musí zaměřit na detaily, které mohou být významnější, než se na první pohled zdá.<sup>23</sup> Vědec se musí naučit poslouchat příběhy a dívat se, co se během jejich vyprávění děje. Podobně, jako při čtení detektivky se nesoustředíme jen na dějovou linii, ale vnímáme i poznámky o kontextu děje, je třeba se vedle obsahů příběhů soustředit i na okolnosti a prostředí, ve kterém se vyprávějí - výrazy tváře, pohyby těla, hluchá místa - stejně jako je třeba popsat prostředí kanceláře, co je nad nebo pod stolem, co visí na zdi, kde jsou židle (srov. Goodall, 1994, s. xvii-xviii).

Způsob, jak interpretovat příběh, nachází v analogii literatury a hudby, která učí čtenáře nacházet význam v rytmu, harmonii a disharmonii, a zároveň učí, že každá nota – detail – nese význam sám o sobě, ale i jako součást kontextu ostatních not.

Na jedné straně odlišuje detektiva jako toho, kdo hledá řešení, řád v případě, od spisovatele detektivek jako toho, kdo případ prezentuje a nachází významy v symbolech. Spisovatel je ten, kdo vypráví celý příběh (srov. Goodall, 1994, s. xiv). Na druhé straně odsuzuje oddělení výzkumného procesu od procesu psaní o výzkumu. Moderní věda klade důraz na výzkum, jako by bylo možné ho najednou – po týdnech a měsících pozorování – zázračně převést do podoby odborného textu. Proces psaní nemá nic společného s výzkumným procesem. Je třeba psát ne o tom a tak, jak se události odehrály, ale jak je třeba, aby byl text publikován. Pravidla vědeckého výzkumu legitimizují určité způsoby vědění – a psaní – na úkor jiných (srov. Goodall, 1994, s. xix).

---

<sup>23</sup> Jako příklad uvádí roli automobilů v současné americké kultuře a ptá se, proč studenti a výzkumníci, kteří mají hledat kulturní symboly, netráví více času na parkovišti. Jaký existuje vztah mezi autem, kterým jezdíme do práce a způsobem, jakým přemýšlíme o práci? Jaký je vztah mezi kulturou a jejími artefakty? Proč nesledujeme, jakým způsobem si aktéři vymezují na pracovišti svá teritoria? Víme, že zvířata i lidé si vymezují svůj prostor a stejně tak mají tendenci se chovat i v kanceláři. Jako vlci v divočině si značujeme svá teritoria; naštěstí užíváme symboly místo pachových stop (srov. Goodall, 1994, s. xv).

### 6.1.3.1 Postmoderní aspekty výzkumu

Goodall akcentuje inkorporaci výzkumníka do příběhu a naopak. Výzkumník, autor a detektiv není vnějším pozorovatelem, ale je **integrální součástí příběhu**. Tato pozice je zprostředkována i čtenáři analýzy. Goodall plně uskutečňuje zmíněný princip „**ukázat, nevyprávět**“. Prvky organizační kultury popisuje postupně nikoli podle míry významu, kterou mají pro příslušníky organizace, ani podle frekvence výskytu, ani na základě jejich strukturálních vazeb. Organizuje vyprávění z pozice návštěvníka a zdánlivě tak umožňuje čtenáři, aby na základě vlastních výkladových schémat přisoudil jednotlivým prvkům nejen míru důležitosti, ale i význam.

Analýzu zahajuje zasazením organizace do vnějšího prostředí, popisem reálií, okolních budov a dojmu, které toto prostředí vyvolává. Postupuje přes parkoviště, recepci, chodby a kanceláře a všude nachází kulturní prvky obdařené významem.

Formou odpovídá analýza žánru beletrie, prózy a **zřiká se jakýchkoli konvencí spojených s odborným textem**, resp. s odborným textem prezentujícím výsledky empirického výzkumu. Stejně jako v ostatních statích, ani v této Goodall důsledně neodkazuje na bibliografické zdroje normovaným způsobem citací, nanejvýš zmíní jméno svého inspiračního pramene. Podobně nepodpírá svá tvrzení odkazem na výroky informátorů. Organizace, ani místo, kde sídlí, není anonymní. Příslušníci organizace jsou označeni celými jmény. Časté je užívání metafor (manažer jako evangelista, recepční jako apoštol). Odmítnutí zvyklostí tradiční, moderní vědy včetně užívání odborné terminologie navozuje plynulý tok vyprávění a beletristický charakter textu.

Svou metodu prezentuje Goodall jako **interpretativní etnografii**. Cílem této metody, označované v odborné literatuře také jako hermeneutická etnografie, je odhalovat významy sociální interakce, která je předmětem pozorování. Usiluje o „hustý popis“ (Geertz, 1973). Úkolem etnografa při tomto druhu výzkumu je (Agar, 1980, dle Hendl, 2005, s. 121):

- zachytit v širokém rozsahu způsoby interpretace světa členy kultury nebo subkultury,

- odhalit významy, které jsou důležité pro interpretaci nových aktivit členů skupiny.

Takový způsob interpretace Goodall sám popírá, když **odmítá reflektovat příčiny vzniku a významy symbolů** a usiluje o popis toho, jak symboly působí na výzkumníka (srov. Goodall, 1994, s. 9-10). Uvedený přístup se v textu mnohokrát projevuje. Vyprávění neodráží, jaké významy připisují kulturním manifestacím příslušníci organizace, ani zde není příliš velký prostor pro interpretaci čtenáře. Vyprávění zprostředkovává významy, které za symboly vidí autor. Podobným způsobem zdůrazňuje některé kulturní manifestace na úkor jiných, aniž by jejich důležitost podložil tvrzením některého z informátorů. Nejobsáhlejší část analýzy je věnována automobilům na parkovišti před budovou organizace. Goodall zasazuje význam, který mají automobily pro kulturu organizace, do kontextu významu automobilů pro americkou společnost. Z tradičních značek a tlumených barev usuzuje na konzervativní charakter organizační kultury. Podrobně se věnuje majitelům tří červených – v daném prostředí výstředních – aut a sleduje jejich pracovní zařazení, aspirace i okolnosti, za jakých vůz získali. Předpokládá, že na základě těchto informací je možné odvodit zastávané hodnoty, postoj k práci i ochotu vědomě se podílet na produkci organizační kultury. Značná pozornost věnovaná rozboru vozového parku je legitimizována odkazem na roli automobilů v americké kultuře. Spíše než o ozvěnu působení národní kultury na kulturu organizace – typické téma výzkumů z funkcionální perspektivy – se jedná o působení interpretačních schémat výzkumníka.

Způsob reprezentace analýzy tedy spíše než interpretativní etnografii odpovídá **etnografii kritické**, která je orientovaná na formy prezentace, popisu, rétoriky. Produkce, stejně jako recepce, je pojmána jako kreativní akt (Hendl, 2005). Zápis takového výzkumu, vyprávění, reflektuje spoluautorský podíl výzkumníka a informátorů. Výsledné vyprávění je jedinečnou kombinací vkladu výzkumníka i informátorů a jako takové je jen jednou z možných interpretací.

**Informátoři** v Goodallově analýze **nejsou zprostředkovateli dat, ale spíše dalšími kulturními prvky**. Popisuje nejen jejich postavení v hierarchické struktuře organizace, ale také jejich vzhled – fyziognomii, způsob oblékání –

a vystupování. Informátoři mají zřídka prostor k prezentaci vlastních interpretací. Vedle toho, že jsou původci významu, také význam nesou.

Analýza předpokládá **existenci mnoha kultur v organizaci**: „Cítíte, že nevidíte celou pravdu, nebo možná vůbec žádnou. Organizace se skládá z malých individuálních pravd a většina z nich vzájemně nesouvisí“ (Goodall, 1994, s. 7).

Přestože v textu je často diskutována kvalita (pozorování, psaní i čtení), zejména při srovnávání moderní a postmoderní vědy, **kritéria kvality nejsou nikde explicitně formulována**. Je zřejmé, že na tento typ analýzy nelze vztáhnout kritéria spojená s moderním vědeckým výzkumem (validita, reliabilita, objektivnost, obecnost apod.). Vzhledem k beletristickému charakteru vyprávění se nelze opřít ani o jasné vymezení pojmů, ani o dokumentaci tvrzení. Autor nepodpírá svá tvrzení odkazem na informační zdroj a dá se pochybovat o možnosti informátorů zpětně komentovat výzkumníkova zjištění. Přenositelnost a zobecnitelnost je vyloučena, invence, kreativita a osobní interpretační schémata autora mají přednost před daty.

Postmoderní analýza **stírá rozdíly mezi vědou, odborným textem a jinými formami poznání a vyjádření**. Pravidla moderní vědy jsou pojmána jako omezující. Jediným univerzálním pravidlem postmoderní analýzy je nedodržovat pravidla moderního vědeckého výzkumu. Být postmoderní, znamená nebýt moderní, a naopak. Nicméně autoři, kteří svůj přístup k sociálnímu světu označují jako postmoderní, působí na univerzitách, publikují v odborných časopisech a získávají vědecké hodnosti. Jsou součástí institucionalizovaného vzdělávání a výzkumu organizovaného dle principů moderní vědy a moderní vědu potřebují jako konstitutivní prvek svého myšlenkového proudu.

## 6.2 Shrnutí a další vývoj

Postmoderní analýza slouží k dekonstrukci moderního pojetí pravdy a reality. Odkrývá samozřejmosti, zdánlivé danosti a mechanismy jejich legitimizace. Odmítá vazbu na metody moderní vědy, ať už spojené s kvantitativní, kvalitativní nebo integrovanou výzkumnou strategií. Pracuje s organizační kulturou jako s textem, klade důraz na využití jazyka, řečových her a praktik, které se podílejí

na formulaci organizační kultury. Odhaluje diskrepance a mechanismy, na kterých je vystavěno moderní vyprávění o organizační kultuře. Soustředí se na marginální poznámky v textech a promluvách, vyslovené „jakoby na okraj, mimochodem“. Spíše než na to, co je v textu zdůrazňováno, se koncentruje na to, co je potlačováno, nebo co chybí. A sleduje vztah mezi těmito potlačovanými informacemi a vztahy moci, nejen v rámci organizace, ale v rámci celého výzkumného pole organizační kultury.

Z tohoto pohledu je patrně největším zastíracím manévrem moderní interpretace kultury organizace **ignorování postmoderní perspektivy**. Narušila by utěšenou představu kultury jako spojovacího článku, lepidla a základny celé organizace.

Výzkumy vedené z moderní perspektivy předpokládají existenci jedné kultury v organizaci. Oslabení této představy by významně omezilo možnost využití kulturního konceptu v organizačních studiích, managementu, marketingu atd. Připuštění existence mnoha dílčích, nestabilních, proměnlivých kultur by znemožnilo využít kulturu jako nástroj kontroly příslušníků organizace. Kultura jako prostředek i výsledek produkce a reprodukce stávajícího mocenského uspořádání může být legitimizována následujícími výroky. Akcentování kultury organizace je v souladu se současným trendem důrazu na měkké aspekty organizací. Odkaz na „vnitřní“ kontrolu v podobě sdílených hodnot je efektivnější než vnější kontrola, nařizování a delegování; omezuje možnost nesouhlasu.

Výzkum organizační kultury, který by připustil existenci mnoha fluidních kultur v organizaci, by nebylo možné realizovat s využitím stávajících pojmových kategorií a vědeckých metod. Není možné zkoumat a popisovat předmět výzkumu, jehož hranice a konfigurace se každým okamžikem mění.

Z postmoderní perspektivy slouží moderní interpretace organizační kultury k reprodukci vlastního výzkumného pole, protože ke zkoumání využívá konceptualizaci kultury a vědecké metody, které moderní interpretaci potvrzují a legitimizují. Odhlédnutí od této perspektivy by narušilo jednak reprodukci moderního výzkumného pole s jeho epistemologií a metodologií, jednak reprodukci mocenských struktur v organizaci.

### **6.2.1 Moderní a postmoderní interpretace organizační kultury: srovnání perspektiv**

Shrnutí dílčích moderních i postmoderních přístupů ke zkoumání organizační kultury, které odráží naplnění jednoho z cílů této práce: systematizaci teoreticko-metodologických přístupů ke zkoumání kultury organizace, zobrazuje Tabulka 6.

Smircich (1983a)	Schultz (1995)	Hancock, Tyler (2001)	Martin (2002)	Lukášová, Nový a kol. (2004)
Kultura jako proměnná	Funkcionalismus	Korporátně-funkcionalistická	Integrace	Objektivismus
Kultura jako klíčová metafora	Symbolismus	Symbolicko-interpretativní	Diferenciace	Interpretativismus
Kultura jako dynamický konstrukt		Fragmentárně-postmodernistická	Fragmentace	

**MODERNÍ PERSPEKTIVY**

**POSTMODERNÍ PERSPEKTIVY**

Kultura jako text  
Kultura jako diskurz  
Kultura jako rituál  
Kultura jako simulakrum

Tabulka 5. Shrnutí moderních a postmoderních přístupů ke zkoumání kultury organizace.

„Postmodernismus neslibuje emancipaci – společnost zbavenou dominance. Postmodernismus se zřítá modernistického idolu emancipace ve prospěch dekonstruování umělých omezení, odkrývá současné i budoucí otevřené možnosti, odhaluje proměnlivost forem života, kde hegemónické diskurzy postulují omezení a rigidní řád. Příklad velké transformace je nahrazen skromnější aspirací neochvějně hájit okamžitá, lokální potěšení a zápasy o spravedlnost“ (Seidman, 1991, s. 131).

Postmoderní perspektiva odkrývá zamlčené předpoklady moderní interpretace organizační kultury:

- Koncept organizační kultury je nástrojem legitimizace mocenského uspořádání v organizaci.
- Koncept organizační kultury potlačuje existenci marginalizovaných aktérů a perspektiv v organizaci.
- Moderní texty a výzkumy jsou nástrojem reprodukce a legitimizace moderního výzkumného pole a metod moderní vědy.

Uvedená tvrzení mohou být důvodem, proč je postmoderní perspektiva v textech o organizační kultuře potlačována. Z moderní perspektivy vysvětluje okrajovou pozici postmoderního paradigmatu jeho efemérní charakter:

- Postmodernismus odmítá moderní vymezení organizační kultury, aniž by usiloval o vlastní formulaci.
- Postmodernismus odmítá metodologii moderní vědy, aniž by vypracoval vlastní metody, které by přiléhavěji reflektovaly předmět výzkumu.

Tato tvrzení vyvolávají řadu otázek:

- Je možné zkoumat předmět, který není vymezen, metodami, které nejsou formulovány?
- Je bez kritérií a výzkumných standardů možné odlišit dobrý výzkum od špatného, adekvátní metody od neadekvátních, relevantní výstupy od irelevantních?
- Je možná věda bez pravidel?

Z moderní perspektivy zní odpověď na všechny otázky: ne.



Srovnání klíčových charakteristik modernistických perspektiv a postmoderního přístupu prezentuje Tabulka 5.

Charakteristiky	Perspektiva		Postmoderní
	Moderní		
	Funkcionální	Symbolická	
<b>Postoj ke konsenzu</b>	Konsenzus se vztahuje na celou organizaci.	Konsenzus je možný jen v rámci subkultur.	Konsenzus neexistuje.
<b>Vztah mezi kulturními manifestacemi</b>	Konzistence.	Inkonzistence.	Ani zřejmá konzistence, ani inkonzistence.
<b>Postoj k odlišnostem a odchylkám</b>	Odlišnosti jsou marginalizovány nebo exkludovány.	Odlišnosti se koncentrují a projevují v rámci subkultur.	Odlišnosti jsou akcentovány a oceňovány.

Tabulka 6. Srovnání charakteristik moderních přístupů a postmoderní perspektivy dle Martin, Meyerson (1988), upraveno.

Z pozice modernistů bývá postmodernismus označován za esoterický, relativistický a nihilistický, protože zpochybňuje zásady vědecké metodologie: racionalitu, řád, pravdu a pokrok (Frost, 2012). Odmítá stávající explanační modely a metody, ale nenabízí žádné alternativní.

Na přelomu dvacátého a jednadvacátého století se ve vztahu ke kultuře organizace začíná objevovat koncept **post post-kultury**. Je charakterizován pokračující tendencí transponovat vědění jiných disciplín do výzkumného pole organizační kultury. Klade důraz na metodologické experimenty a akcentuje sociální témata, zaujímá kriticky etický a politický postoj (Linstead, 2011). Sleduje se vliv makrostrukturálních proměn a širšího sociálního kontextu na kulturu organizace. Tématy jsou vliv globalizace, komercializace, konzumerismu. Zkoumají se nové organizační kontexty - finanční centra, reklamní agentury, kasina, sociální sítě a online komunity, organizace poskytující sexuální služby, modelingové agentury atd. Stejně jako na počátku zájmu o organizační kulturu

(viz Kapitoly 3.1, 3.2) reflektují nejnovější trendy odborné časopisy, např. *Culture and Organization*. Texty orientované na genderové aspekty kultury se objevují v časopise *Gender, Work and Organization*. Uplatnění genderové perspektivy je spojeno zejména s autorkami Silvií Gherardi (1995) a Joan Acker (2006), která interpretuje organizační kultury jako nerovné v mnoha dimenzích. Autoři zabývající se nerovnou distribucí nejen kulturního, ale i ekonomického, sociálního i symbolického kapitálu v organizacích, se opírají o koncept kapitálu Pierra Bourdieu (1984, 1998). Výzkumy se zaměřují na vliv globalizace a multikulturalismu (Banerjee, Linstead, 2001), na problematiku ras, tříd, feminity a maskulinity Wacquant (2004). Tento vývoj charakterizuje **odklon od spojení konceptu organizační kultury s oblastí vedení a řízení organizací (management)**, a naopak **akcent na reflexi celospolečenských témat v rámci studia kultury organizace**.

## 7 Závěr

Koncept kultury organizace se za posledních třicet let spojil s mnoha epistemologickými a metodologickými perspektivami, s mnoha oborovými kontexty. Na jednu stranu je vztahován k pojmům jako výkonnost, efektivita, produktivita, konkurenceschopnost. Na stranu druhou je dáván do souvislosti s pojmy jako symbol, význam, hodnota, kulturní vzorec. Příčinnou mnohoznačnosti je interdisciplinární, resp. transdisciplinární charakter tohoto konceptu.

Cílem předloženého textu bylo:

- **systematizovat teoreticko-metodologické přístupy ke kultuře organizace** (tento cíl byl naplňován v Kapitolách 2, resp. 3-5),
- **sledovat důsledky postmoderní re-interpretace organizační kultury pro její výzkum** (realizaci tohoto cíle odrážejí Kapitoly 5-6).

Obě výzkumné oblasti zatím nebyly v kontextu české odborné literatury dostatečně reflektovány. Hlavní přínos práce tedy spatřuji v **akcentaci problémových okruhů, které byly v souvislosti s konceptem organizační kultury dosud pomíjeny**. Domnívám se, že se mi podařilo obě oblasti zpracovat v souladu se stanovenými cíli.

V české odborné literatuře byla dosud zcela ignorována **dichotomizace pojmů organizační a firemní, podniková kultura**. Tyto dva termíny jsou v zahraniční literatuře (Hancock, Tyler, 2001, Alvesson, 2011, Linstead, 2011 aj.) spojovány s odlišnými teoretickými východisky a metodologickými důsledky. Označení organizační kultura je vztahováno k funkcionálnímu paradigmatu, pojem firemní, podniková kultura je pojmán jako konstitutivní pro symbolické paradigma. Postmoderní přístup ke kultuře organizace zůstává také mimo oblast hlavního zájmu české odborné literatury. Postmodernismus tuto marginalizaci vysvětluje snahou moderní vědy reprodukovat sebe sama – svůj předmět výzkumu, teorii, metodologii i terminologii – a potlačovat vše, co narušuje moderní obraz světa.

K dosažení cílů práce a ke zpracování rozsáhlého souboru – především zahraniční – odborné literatury jsem zvolila systematický přehled, který sloužil

k přesnějšímu oborovému a terminologickému vymezení výzkumného pole organizační kultury. Výzkumný soubor, vytvořený na základě systematického přehledu, jsem využila jako základnu pro analýzu odborných textů, kterou jsem dále doplňovala o nově publikované texty. Na základě získaných informací, a ve vztahu k druhému cíli práce, jsem **usilovala o popis a kritickou reflexi moderní a postmoderní interpretace organizační kultury** a snažila se najít důsledky, které mají dílčí koncepty organizační kultury na její výzkum.

Průvodním jevem rostoucího zájmu o kulturu organizace – který se datuje do osmdesátých let dvacátého století - byla tendence transformovat vědění z některých humanitních a sociálních věd (antropologie, sociologie, psychologie) do oblasti organizačních studií, managementu, marketingu. Kultura je využívána jako metafora pro organizaci, nové prizma, kterým je organizace nahlížena. Zároveň se na základě několika publikovaných textů stává synonymem úspěchu a všelékem na problémy organizace. Paralelně s tímto pojetím, i když zpočátku spíše v ústraní, se rozvíjí koncept kultury organizace, který se jí snaží vrátit do jejího původního antropologického, resp. sociologického kontextu. Kultura je interpretována jako síť významů, subjektivně přidělovaných příslušníky organizace. Vývoj filozofického myšlení v poslední třetině dvacátého století zasáhl i výzkumné pole organizační kultury, kde se začíná uplatňovat postmoderní perspektiva.

Tři klíčová paradigmatata, která nacházejí uplatnění na výzkumném poli organizační kultury, jsou v textu označena jako **funkcionální, symbolické a postmoderní**. První dvě mohou být zároveň označena za moderní.

Předpokladem **moderní perspektivy** je existence jedné – jednotné nebo subkulturně diferencované – kultury v organizaci. Konzistence, konsenzus napříč organizací a zřetelná vazba mezi kulturními manifestacemi tvoří základ **funkcionální perspektivy**. Kultura organizace se formuje kolem hodnot managementu a je prostřednictvím kulturních prvků a praktik rozšiřována mezi všechny příslušníky organizace. Výsledkem je silná organizační kultura. Kultura je pokládána za nástroj zvýšení produktivity organizace a za tímto účelem může být cíleně manipulována. Tato perspektiva nachází uplatnění zejména v oblasti managementu (jako vědy, a především jako praxe). Výzkumy založené

na funkcionálním paradigmatu zpravidla využívají **kvantitativní výzkumnou strategii**, která umožňuje zpracovávat rozsáhlé výzkumné soubory. Kvantifikace dat umožňuje přehlednou a víceméně jednoznačnou interpretaci a prezentaci výsledků, což konvenuje preferencím manažerů, orientovaných na měřitelné a srovnatelné výstupy. Rizika výzkumů z této perspektivy jsou spojena především s **problémem validity**. Výpovědi respondentů se vztahují ke kategoriím předem stanoveným výzkumníkem. Individuální odlišnosti jsou pomíjeny. Data pak neodrážejí respondentův pohled na kulturu organizace, ale spíše shodu jeho pohledu s konceptem výzkumníka. Výzkumný soubor bývá konstruován bez ohledu na vztahy moci v organizaci. Respondenty se stávají vedoucí pracovníci v organizaci (výzkum *Organizační kultura českých firem*), nebo je bagatelizována otázka anonymity respondentů, kteří pak – s obavou ze sankcí ze strany vedení – odpovídají ve shodě s managementem (deklarovanými hodnotami). Empirická zjištění potom potvrzují výchozí předpoklad organizačního konsenzu.

**Symbolická interpretace** pojímá kulturu jako diferencovaný soubor významů, které na základě subjektivně nebo **subkulturně sdílených hodnot** připisují příslušníci organizace kulturním manifestacím. Odchytky od dominantní kultury nejsou považovány za ojedinělé projevy individuální deviace, ale jsou integrální součástí kulturního obrazu. Významy jsou utvářeny lokálně, v rámci subkultur. Jedna kulturní manifestace může být odlišnými subkulturami interpretována odlišně, a zároveň může mít více manifestací stejný význam. Symbolismus nepředpokládá jasně stanovené vztahy a vazby, ani mezi aktéry, ani mezi aktéry a hodnotami a významy, ani mezi manifestacemi a významy. Z této perspektivy představuje výzkum organizační kultury systematický, ale **tvůrčí proces rekonstrukce významu**, které je přidělován kulturním prvkům příslušníky organizace. Cílem výzkumu je studium každodenního života aktérů a studium způsobů, kterými tito aktéři formují sociální skutečnost. Při formulaci výzkumných technik se nepracuje s předem stanovenými kategoriemi, protože teorie je z této perspektivy formulována induktivně, na základě nalezených pravidelností. Pro realizaci výzkumů se nejčastěji využívá **kvalitativní** – nebo integrovaná – výzkumná strategie. I v tomto případě však výzkumník ovlivňuje podobu získaných dat. Nikoli však při projektování výzkumné techniky, ale při samotném

pozorování a interpretaci nestandardizovaných dat, která jsou ovlivnitelná interpretačními schématy výzkumníka.

Obě moderní perspektivy vycházejí z následujících předpokladů:

- Předpoklad existence jedné kultury organizace.
- Předpoklad zřetelné vazby mezi kulturními manifestacemi, významy a hodnotami.
- Předpoklad uchopitelnosti organizační kultury standardními, tj. moderními vědeckými metodami.

**Postmodernismus** uvedená stanoviska zpochybňuje. Neuvažuje o kultuře organizace v singuláru. Postmoderní interpretaci charakterizuje **pluralita a heterogenita kultur** v rámci jedné organizace. Kultury se objevují a zanikají v situačním kontextu. Mění své konfigurace i způsoby vyjádření. Kulturní vzorce a interpretační schémata, na základě kterých by bylo možné vyložit kulturní manifestace, nejsou stabilní ani v rámci celé organizace, ani v rámci subkultur, ani v případě jednotlivého aktéra. Tím postmodernismus narušuje předpoklad vazby mezi manifestacemi a významy. Proto může být kultura pojímána jako vyprázdněný **rituál, založený na sérii opakujících se praktik**. Rituál se neformuje na základě významu, ale je důsledkem série opakování.

Postmoderní důraz na jazyk a lingvistické reprezentace zakládá pojetí **organizační kultury jako textu**, který je produkován a reprodukován v sociálních interakcích. Cílem postmoderní analýzy je **odhalit skryté významy** v textu, potlačované i chybějící informace.

Moderní perspektiva se také zabývá úlohou jazyka; vykládá jej však jako jeden z kulturních prvků a opomíjí jeho konstitutivní charakter při utváření organizační kultury. Z postmoderní perspektivy **kultura neexistuje mimo jazyk**, ale je utvářena v rámci diskurzivní praxe.

**Kultura jako diskurz** reprezentuje referenční rámec, který určuje, co bude o kultuře řečeno, i způsob, jakým to bude řečeno. Diskurz zahrnuje nejen koncepty, ideje a jejich vyjádření, ale i praktiky formující vědění o kultuře. Pojetí kultury jako diskurzu předpokládá **reflexi mocenského uspořádání v organizaci**. Moderní interpretace kultury pomíjí, resp. legitimizuje mocenské

struktury organizace. Jednak zdůrazňuje úlohu managementu při formulaci organizačních hodnot. A jednak, odkazem na harmonizační funkci kultury, nebo na zvýšení produktivity organizace jako na atribut silné organizační kultury, ospravedlňuje mechanismy rozšiřování původně subkulturních hodnot mezi všechny příslušníky organizace.

Postmodernismus **narušuje i moderní důraz na identitu organizace** (identita je založená na organizační historii, která je potvrzována opakováním organizačních hodnot a významů prostřednictvím kulturních manifestací). Důsledkem mohutné publikační aktivity vedené z funkcionální perspektivy na konci dvacátého století bylo spojení žádané produktivity organizací s jednou podobou kultury, vycházející z hodnot jako excellence, efektivnost, flexibilita aj. Napodobování této „modelové“, silné kultury vedlo k potlačení identity konkrétních organizací. Snaha využít kulturu jako nástroj zvýšení produktivity a zlepšení postavení organizace na trhu podnítila organizace k **vytváření napodobenin, simulací**. Organizační kultura nebyla formována – dle prezentovaných cibulových diagramů – od středu, organizačních hodnot a základních přesvědčení. Klíčovým se stal **management významů**, rozhodující je otázka prezentace simulací, obrazů bez identity. Atraktivní estetická reprezentace barev, symbolů a rituálů svádí příslušníky organizace, nabízí jim přehlednější organizační skutečnosti a produkuje touhu po sdílení a sounáležitosti.

Množství postmoderních interpretací je nabízeno paralelně s množstvím analytických přístupů. Ty nejsou kategorizovány ve vztahu k modernímu systému vědeckých metod. Naopak nacházejí vyjádření ve specifickém přístupu, interpretačním schématu konkrétního výzkumníka. Vzhledem k tomu, že organizační kultura je z postmoderní perspektivy v první řadě pojmána jako text, je možné za účelem studia kultury využít – z již propracovaných metod – **narativní analýzu a analýzu diskurzu**. Nicméně ani probádané analytické metody nemají v rámci postmodernismu přesné hranice a daná pravidla, ani pro projektování, ani pro hodnocení analýzy.

Z postmoderní perspektivy moderní interpretace využívá koncept organizační kultury k ospravedlnění mocenského uspořádání v organizaci. Potlačuje existenci marginalizovaných aktérů a perspektiv v organizaci a prostřednictvím moderních

textů a výzkumů reprodukuje a legitimizuje moderní výzkumné pole a metody moderní vědy. Existence postmoderní alternativy je zastírána, aby nenarušila monopol a legitimitu moderního výkladu

**Moderní perspektiva ke své existenci postmoderní paradigma nepotřebuje,** zatímco postmoderní přístup se bez moderního neobejde. Jen jako opozice má program; popírání moderního. Odmítá moderní vymezení organizační kultury a metodologii moderní vědy, aniž by usiloval o formulaci vlastní interpretace kultury a o vypracování vlastních metod. Kultura je text, otevřený, proměnlivý, pomíjivý. **Analýza kultury je textem o textu;** mimo text není nic. Nelze posuzovat korespondenci mezi textem a „realitou“, protože obojí je jedno. Postmoderní analýza stírá rozdíly mezi odborným textem a jinými formami narací. Možná se v tomto tvrzení skrývají kritéria hodnocení postmoderní analýzy, která se opírají – podobně jako v případě prózy, poezie, dramatu atd. – o fantazii, kreativitu, invenci a stylistické dovednosti výzkumníka. V tom případě už není třeba usilovat o rozlišení mezi vědou a ne-vědou. V tom případě také zaniká pole, na kterém může postmoderní perspektiva usilovat o uznání.



## Seznam použité literatury a zdrojů

ACKER, Joan. Inequality Regimes: Gender, Class and Race in Organizations. *Gender & Society*, 2006, Vol. 20, No. 4, pp. 441-464.

ADLER, Nancy. *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1997. ISBN 978-0324-360-74-5.

AGAR, Michael H. Toward an Ethnographic Language. *American Anthropologist*, 1982, Vol. 84, No. 4, pp. 779-795.

ALVESSON, Mats, BERG, Per Olof. *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview*. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1992. ISBN 978-3110121544.

ALVESSON, Mats. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications, 2002. ISBN 978-0761-970-06-4.

ALVESSON, Mats. Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity. In: Neal M. ASHKANASSY, Celeste P. M. WILDEROM, Mark F. PETERSON, eds. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2011. pp. 11-28. ISBN 978-1-4129-742-0.

ARGYRIS, Chris, Schön, Donald. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley, 1978. ISBN 978-0201-001-74-7.

ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 4th ed. London: Prentice Hall, 2005. ISBN 978-0273-655-44-2.

ASHKANASY, Neal, WILDEROM, Celeste, PETERSON, Mark, eds. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage, 2000. ISBN 1-4129-0482-X.

BANERJEE, Bobby, LINSTED, Stephen. Globalization, Multiculturalism and Other Fiction: The New Colonization for the New Millenium. *Organization*, 2001, Vol. 8, No. 4, pp. 711-750.

BARKER, Chris. *Slovník kulturních studií*. Praha: Portál, 2006. ISBN 978-8073670993.

- BARLEY, Stephen R., MEYER, Gordon W., GASH, Debra C. Cultures of Culture. Practitioners and the Pragmatics of Normative Control. *Administrative Science Quarterly*, 1988, Vol. 33, No. 1, pp. 24-60.
- BAUDRILLARD, Jean. *Jean Baudrillard: Selected Writings*. Mark POSTER, ed. London: Routledge, 1988. ISBN 978-0804-742-73-3.
- BAUDRILLARD, Jean. *Baudrillard Live: Selected Interviews*. Mike GANE, ed. London: Routledge, 1993. ISBN 978-0415-070-38-6.
- BAUMAN, Zygmunt. *Culture as Praxis*. London, Sage Publications, 1999. ISBN 978-0761959892.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BERGER, Peter L., LUCKMANN, Thomas a kol. *Sociální konstrukce reality: pojednání o sociologii vědění*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 1999. ISBN 978-8085-959-46-8.
- BÉLANGER, Laurent. *Culture organisationnelle: bibliographie analytique et thématique, 1980-1992*. Québec: Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1994. ISBN 978-2920259188.
- BERTALANFFY, Ludwig von. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller Inc., 1969. ISBN 978-08-0760-453-3.
- BERTRAND, Yves. *Culture Organisationnelle*. Québec: PUQ, 1991. ISBN 978-2760521490.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 978-8085839098.
- BOISNIER, Alicia, CHATMAN, Jennifer A. The Role of Subcultures in Agile Organization. In: Randal D. DAY, Randall S. PETERSON, Elizabeth A. MANNIX, eds. *Leading and managing people in the dynamic organization*. Oxford: Psychology Press, 2003. pp. 87–112. ISBN 978-0805-843-62-0.

- BOJE, David M. Organizations as Storytelling Networks: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 1991, Vol. 36, pp. 106-126.
- BOJE, David M. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as Tamara-land. *Academy of Management Journal*, 1995, Vol. 38, No. 4, pp. 997-1035.
- BOURDIEU, Pierre. *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*. Harvard: Harvard University Press, 1984. ISBN 9780674212770.
- BOURDIEU, Pierre. *Teorie jednání*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 978-8071845188.
- BRIDGES, William. *Typologie organizace: využití osobních typů v procesu rozvoje organizace*. Praha: Management Press 2006. ISBN 978-8072-611-37-9.
- BROOKS, Ian. *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. 2nd ed. New Jersey: Pearson Education, 2003a. ISBN 978-0273715368.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Praha: Computer Press, 2003b. ISBN 978-8072267637.
- BROWN, Andrew. *Organizational Culture*. 2nd ed. Harlow: Pearson Education, 1998. ISBN 978-0273-631-47-7.
- BRUNSSON, Nils. Organizing for Inconsistencies: On Organizational Conflict, Depression, and Hypocrisy as Substitutes for Action. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 1986, Vol. 2, pp. 165-185.
- BURGIN, Victor. *The End of Art Theory: Communications & culture*. London: Macmillan, 1986. ISBN 978-0333-398-56-2.
- BURIÁNEK, Jiří. K metodologii zkoumání organizační kultury. In: Jiří ŠUBRT, ed. *Organizace, rozhodování, řád a změna*. Praha: Karolinum, 2006. pp. 87-104. ISBN 978-8024-610-41-2.
- BURRELL, Gibson, MORGAN, Gareth. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Portsmouth: Heinemann, 1979. ISBN 978-0435-821-31-9.

- BURRELL, Gibson. Modernism, Postmodernism and Organisational Analysis 2. *Organization Studies*, 1988, Vol. 9, No. 2, pp. 221-235.
- CALÁS, Marta B., SMIRCICH, Linda. Past Postmodernism? Reflection and Tentative Directions. *Academy of Management Review*, 1999, Vol. 24, pp. 649-671.
- CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass, Chichester: John Wiley, 2006. ISBN 978-0-7879-8283-6.
- CLARK, Barton R. The Organizational Saga in Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 1972, Vol. 17, No. 2, pp. 178-184.
- COOKE, Robert, ROUSSEAU, Denise. Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 1988, Vol. 13, pp. 245-273.
- COOPER, Robert, BURRELL, Gibson. Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. *Organizational Studies*, 1988, Vol. 9, No. 1. pp. 91-112.
- DANDRIDGE, Thomas C. Ceremony as an Integration of Work and Play. *Organization Studies*, 1986, Vol. 7, No. 2, pp. 159-170.
- DEAL, Terrence E., KENNEDY Alan A. *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley, 1982. ISBN 978-0738-203-30-0.
- DELAVALLÉE, Eric, JOLY, Elsa, YOLDJIAN, Anne. *La Culture d'entreprise pour manager autrement*. Paris: Editions d'Organisation, 2002. ISBN 978-2708126961.
- DENISON, Daniel R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley, 1990. ISBN 978-8047-180-021-7.
- DERRIDA, Jacques. *Of Grammatology*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1976. ISBN 978-0801-858-30-7.
- DEVILLARD, Olivier, REY, Dominique. *Culture d'entreprise: un actif stratégique. Efficacité et performance collective*. Paris: Dunod, 2008. ISBN 978-2100514519.

DRENNAN, David. *Transforming Company Culture: Getting Your Company from Where You are Now, to Where You Want to Be*. London: McGraw-Hill Book Company, 1992. ISBN 978-0077076603.

DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008. ISBN 978-8074-000-03-4.

ELDRIDGE, John E. T., CROMBIE, Alastair D. *A Sociology of Organizations*. London: Routledge, 1974. ISBN 978-0043-010-71-6.

ELLIOTT, Jane. *Using Narrative in Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2005. ISBN 978-1412-900-41-6.

FAIRCLOUGH, Norman. *Analysing Discourse. Textual Analysis for Social Research*. London: Routledge, 2003. ISBN 978-0415-258-93-7.

FOUCAULT, Michel. *The Order of Things. An Archeology of the Human Sciences*. London: Routledge, 1970. ISBN 9780415267373.

FOWLER, Roger. *Language in the News: Discourse and Ideology in the Press*. London: Routledge, 1991. ISBN 978-0415-014-19-9.

FRANK, Manfred. *Co je neostrukturalismus?* Praha: Pastelka, 2001. ISBN 978-8090-278-51-6.

FRIEDLAND, Roger, MOHR, John. *Matters of Culture: Cultural Sociology in Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. ISBN 978-0521791625.

FROST, Peter J., MOORE, Larry F., LOUIS, Meryl Reis, LUNDBERG, Craig C., eds. *Reframing Organizational Culture*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1993. ISBN 978-0803-936-51-5.

FROST, Peter. *Reframing organizational culture*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1991. ISBN 978-0803936515.

FURNHAM, Adrian, GUNTER, Barrie. *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1993. ISBN 978-0415-081-18-4.

- GEERTZ, Clifford. *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books, 1973. ISBN 978-0465-097-19-7.
- GHERARDI, Silvia. *Gender, Symbolism and Organizational Culture*. London: Sage Publications, 1995. ISBN 978-0803-989-11-5.
- GOFFEE, Rob, JONES, Gareth. *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*. New York: Harper Business, 1998. ISBN 9781861976390.
- GOODALL, H. Lloyd. *Casing a Promised Land: The Autobiography of an Organizational Detective As Cultural Ethnographer*. Carbondale, Illinois: SIU Press, 1994. ISBN 978-0809319428.
- GORDON, George G. Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 1991, Vol. 16, No. 2, pp. 396-415.
- GOODENOUGH, Ward Hunt. *Culture, Language, and Society*. New York: Addison-Wesley; 1971. ISBN 978-0805-333-41-1.
- GRAVES, Desmond. *Corporate Culture – Diagnosis and Change: Auditing and Changing the Culture of Organizations*. London: Frances Pinter, 1986. ISBN 978-0861-875-67-2.
- HÁJEK, Martin, HAVLÍK, Martin, NEKVAPIL, Jiří. Narativní analýza v sociologickém výzkumu: přístupy a jednotící rámeček. *Sociologický časopis*, 2012, Vol. 48, No. 2, pp. 199-223.
- HALL, Wendy. *Managing Cultures: Making Strategic Relationship Work*. Chichester: John Wiley and Sons, 1995. 312 p. ISBN 9780471955719.
- HAMPDEN-TURNER, Charles. *Creating Corporate Culture: from Discord to Harmony*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1990. ISBN 978-0201-608-01-4.
- HANDY, Charles. *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguin Books, 1993. ISBN 978-0140156034.
- HANCOCK, Philip, TYLER, Melissa. *Work, postmodernism and organization*. Thousand Oaks, California: Sage Publication, 2001. ISBN 978-0761959434.
- HARRINGTON, Austin a kol. *Moderní sociální teorie*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-093-3.

- HARRISON, Roger, STOKES, Herb. *Diagnosing Organizational Culture: Trainer's Manual*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. ISBN 978-0883-903-26-1.
- HATCH, Mary Jo. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 2006. ISBN 978-0199260218.
- HAVRDOVÁ, Zuzana, ŠAFR, Jiří, ŠMÍDOVÁ, Olga, ŠTENGMANNOVÁ, Ingrid. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK, 2011. ISBN 9788087398159.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-8073670405.
- HINCHMAN, Lewis P., HINCHMAN, Sandra K. *Memory, Identity, Community: The Idea of Narrative in the Human Sciences*. New York: SUNY Press, 1997. ISBN 978-1438-406-75-6.
- HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Univerzita Karlova, 1999. ISBN 978-8085-899-72-6.
- HOLLINDER, Robert. *Postmodernism and the Social Sciences: A Thematic Approach*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994. ISBN 978-0803-946-37-8.
- HOUSE, Robert J. et al. *Culture, Leadership and Organisations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2004.
- HORÁKOVÁ, Hana. *Kultura jako všelék? Kritika soudobých přístupů*. Praha: SLON, 2012. ISBN 978-80-7419-103-9.
- HREŠANOVÁ, Ema. *Kultury dvou porodnic: etnografická studie*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2008a. ISBN 978-80-7043-749-0.
- HREŠANOVÁ, Ema: *Porod z perspektivy sociálních věd: etnografie dvou českých porodnic se zaměřením na jejich (organizační) kultury*. Brno: MUNI, 2008b. Disertační práce. MUNI v Brně, Fakulta sociálních studií, Katedra sociologie.
- CHAN, Andrew, CLEGG, Stewart. *History, Culture and Organization Studies*. *Culture and Organizations*, 2002, Vol. 8, No. 4, pp. 259-273.

INKELES, Alex, LEVINSON, Daniel J. National Character: The Study of Modal Personality and Sociocultural System. In: Gardner LINDZEY, Elliot ARONSON, eds. *Handbook of Social Psychology, Vol. 4*. New York: Addison-Wesley, 1969. pp. 418-506.

JAMESON, Fredric. Postmodernism and Consumer Society. In: Hal FOSTER, ed. *Postmodern Culture*. London: Pluto Press, 1985. pp. 111-125. ISBN 978-0745-300-03-0.

JAQUES, Elliott. On the Dynamics of Social Structure : A Contribution to the Psycho-Analytical Study of Social Phenomena. *Human Relations*, 1953, Vol. 6, No. 1, pp. 3-23.

JUNG, Tobias et al. Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, 2009, Vol. 69, pp. 1087–1096.

KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: SLON, 1997. ISBN 978-80-86429-74-8.

KERLINGER, Fred. N. *Základy výzkumu chování*. Praha: Academia, 1972.

KILLMANN, Ralph H., SAXTON, Mary J., SERPA, Roy. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985. 451 p. ISBN 978-0875-896-66-3.

KLUCKHOHN, Florence, R., STRODTBECK, Fred, L. *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson, 1961. ISBN 978-0837-167-40-4.

KOTTHOFF, Hermann. *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Unternehmer?*. Berlin: Ed. Sigma, 1997. ISBN 978-3894-048-624.

KOTTER, John P., HESKETT, James L. *Corporate Culture and Performance*. New York: Maxwell Macmillan, 1992. ISBN 978-1451-655-322.

KOWALIKOVÁ, Petra. Diagnostika kultury organizace. In FEBER, Jaromír, ed. *Člověk – Kultura – Média III*. Ostrava: VŠB-TUO, 2012. pp. 115-124. ISBN 978-80-248-2889-3.



KOWALIKOVÁ, Petra. Utváření a změna kultury organizace v kontextu národní kultury. In: MACEK, Jakub, ed. *Člověk – Kultura – Média II*. Ostrava: VŠB-TUO, 2011. pp. 114-122. ISBN 978-80-248-2525-0.

KOWALIKOVÁ, Petra. Dva a jeden přístup ke zkoumání kultury organizace. In: *Firemní kultura a lidé v organizaci. Sborník z konference konané 30.11.2012 v Ostravě*. Ostrava: VŠB-TUO, 2013. s. 24-33. ISBN 978-80-248-2954-8.

KOWALIKOVÁ, Petra. Metodologické aspekty zkoumání kultury organizace. In: HAUER, Tomáš, ed. *Člověk – Kultura – Media*. Ostrava: VŠB-TUO, 2010. pp. 49-58. ISBN 978-80-248-2340-9

KRÁMSKÝ, David. *O povaze humanitních věd. K etickým a metodologickým východiskům humanitněvědního poznávání*. Liberec: Bor, 2008. ISBN 978-80-86807-75-1.

KRÁMSKÝ, David a kol. *Humanitní vědy dnes a zítra*. Liberec: Bor, 2007. ISBN 80-86807-06-5.

KROEBER, Alfred Luis, KLUCKHOHN, Clyde. *Kritický nástin systémů a definic kultury I-II*. Brno: Krajské kulturně osvětové středisko Brno, 1969, 1970.

KUHN, Thomas S. *Struktura vědeckých revolucí*. Praha: OIKOYMENH, 1997. ISBN 978-80-8600-554-6.

KUNDA, Gideon. *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press, 1991. ISBN 978-1592-135-46-2.

LATOURETTE, Bruno. *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: Oxford University Press, 2005. ISBN 978-01-9925-604-4.

LAURENT, André. The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Studies of Management and Organization*, 1983, Vol. 13, No. 1-2, pp. 75-96.

LAWLESS, Robert. *Co je to kultura*. Olomouc: Votobia, 1996. ISBN 978-80-7198-106-0.

LINSTEAD, Stephen, Grafton-Small, Robert. On Reading Organizational Culture. *Organizational Studies*, 1992, Vol. 13, No. 3, pp. 331-356.

LINSTEAD, Stephen. Organizational Culture in a Wider Field. Is There a Post Post-Culture?. In: Neal M. ASHKANASSY, Celeste P. M. WILDEROM, Mark F. PETERSON, eds. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2011. pp. 323-340. ISBN 978-1-4129-742-0.

LINZ, Helmut. *Firmenkultur*. Münster: Tebbert, 2003. ISBN 978-3897382961.

LOUČKOVÁ, Ivana. *Integrovaný přístup v sociálně vědním výzkumu*. Praha: SLON, 2010. ISBN 978-8086-429-79-3.

LOUIS, Meryl. Organizations as Culture Bearing Milieu. In: Louis R. PONDY et al., eds. *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI Press, 1983. pp. 39-54. ISBN 978-0892-323-66-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura českých firem: hodnoty a normy chování. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2006, Vol. 41, No. 4, pp. 131 – 139.

LUNDBERG, Craig C. On the Feasibility of Cultural Intervention in Organizations. In: Peter G. FROST, Larry F. MORAN, Meryl R. LOUIS, C. C. LUNDBERG, Joanne LYOTARD, Jean Francois. *The postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984. ISBN 978-0816-611-73-7.

MALLAK, Larry A., (2003), Culture the Built Environment, and Healthcare Organizational Performance. *Managing Service Quality*, 2003, Vol. 13, No. 1, pp. 27-38.

MARTIN, eds. *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985. pp. 169-186. ISBN 978-0803-924-59-8.

MARTIN, Joanne, SIEHL, Caren. Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 1983, Vol. 12. No. 2, pp. 52-64.

MARTIN, Joanne, MEYERSON, Debra. Organisational Culture and the Denial, Channelling and Acknowledgement of Ambiguity. In: Louis R. PONDY et al., eds.

*Managing Ambiguity and Change*. New York: John Wiley & Sons, 1988. ISBN 978-0471-918-43-1.

MARTIN, Joanne. *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press, 1992. ISBN 978-0195071641.

MARTIN, Joanne. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2002. ISBN 978-0803972957.

MARTIN, Joanne, FROST, Peter, O'Neil, Olivia A. *Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Domination*. In: Stewart CLEGG, Cynthia HARDY, Thomas LAWRENCE, Walter R. NORD, eds. *Sage Handbook of Organizations Studies*. 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2006. pp. 599-621. ISBN 978-0761949961.

MARTIN, Joanne, FROST, Peter. *The Organizational Culture War Games. A Struggle for Intellectual Dominance*. In: Mary GODWYN, Jody Hoffer GITTEL, eds. *Sociology of Organizations. Structures and Relationship*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2012. ISBN 978-1-4129-9195-7.

MARTINS, Nico, MARTINS, Ellen. *Organisational Culture*. In: Stephen P. Robbins et al. (eds). *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa, 2003. ISBN 978-1868-910-24-3.

MILLS, Charles Wright. *The Sociological Imagination*. Oxford: OUP, 1959.

MISHLER, Elliot G. *Research Interviewing: Context and Narrative*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1986. ISBN 978-0674-764-61-3.

MÖHLMANN, Dennis. *Organisationskultur: Theoretische Grundlagen und praktische Problemstellungen*. München: GRIN Verlag, 2004. ISBN 978-3638298308.

MORGAN, Gareth. *Images of Organization*. 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc., 2006. ISBN 978-1412-939-79-9.

NEUBAUER, Walter, F. *Organisationskultur*. Stuttgart: Kohlhammer, 2003. ISBN 978-3170174023.

- NOVÝ, Ivan a kol. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
- O'REILLY, Charles A. Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 1989, Vol. 31, No. 4, pp. 9-25.
- O'REILLY, Charles A., CHATMAN, Jennifer A. Culture as Social Control: Corporations, Cults and Commitment. *Research in Organizational Behavior*, 1996, Vol. 18. pp. 157-200.
- OUCHI, William, WILKINS, Allan. Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 1985, Vol. 11, pp. 457-483.
- OUCHI, William. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Addison-Wesley, 1981. ISBN 978-0380-719-44-0.
- PARKER, Ian. *Discourse Dynamics: Critical Analysis for Social and Individual Psychology*. London: Routledge, 1992. ISBN 978-0415-050-18-0.
- PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 978-8086-119-25-0.
- PASCALE, Richard T., ATHOS, Anthony G. *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. Harmondsworth: Penguin, 1981. ISBN 978-0671-225-39-1.
- PELCOVÁ, Naděžda. *Filosofická a pedagogická antropologie*. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-2460-076-5.
- PETERS, Tom, WATERMAN, Robert H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper-Collins, 1982. ISBN 978-0060548780.
- PETERS, Thomas J. *Symbols, Patterns, and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done*. New York: AMACOM, 1978.
- PETTIGREW, Andrew M. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 1979, Vol. 24, No. 4, pp. 570-581.

- PETRUSEK, Miloslav. *Teorie a metoda v moderní sociologii*. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 978-8070667996.
- PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- PHILLIPS, Nelson, HARDY, Cynthia. *Discourse Analysis: Investing Processes of Social Construction*. Thousand Oaks, California: Sage Publication, 2002. ISBN 978-0761-923-62-6.
- RAY, Carol Axtell. Corporate Culture: The Last Frontier of Control?. *Journal of Management Studies*, 1986, No. 23, pp. 287-297.
- REIFOVÁ, Irena. Obrácené století: „Kulturální obrat“ jako postdisciplinární událost. In: Tim EDWARDS, ed. *Kulturální teorie*. Praha: Portál, 2010. pp. 12-21. ISBN 978-80-7367-685-8.
- RILEY, Patricia. A Structurationist Account of Political Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 1983, Vol. 28, No. 3, pp. 414-437.
- ROBBINS, Stephen P. *Organizational Behaviour: Cases, Concepts and Controversies*. New Jersey: Prentice Hall, 1986. ISBN 978-0131-971-10-3.
- ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary. *Management*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-8024-704-951.
- ROKEACH, Milton, BALL-ROKEACH, Sandra J. Stability and Change in American Value Priorities, 1968-1981. *American Psychologist*, 1989, Vol. 44, No. 5, pp. 775-784.
- ROUSSEAU, Denise M. Assessing Organisational Culture: The Case for Multiple Methods. In: Benjamin SCHNEIDER, ed. *Organisational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. ISBN 978-1555-422-87-5.
- SACKMANN, Sonja A. *Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern*. Neuwied: Luchterhand, 2002. ISBN 978-3472050490.
- SACKMANN, Sonja. Culture and Subcultures: an Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 1992, Vol. 37, pp. 140 - 61.

SACKMANN, Sonja A., SACKMANN, Sonja. *Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2006. ISBN 978-3892-048-82-4.

SACKMANN, Sonja A. Culture and Performance. In: Neal M. ASHKANASSY, Celeste P. M. WILDEROM, Mark F. PETERSON, eds. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2011. pp. 188-224. ISBN 978-1-4129-742-0.

SEIDMAN, Steven. The End of Sociological Theory: The Postmodern Hope. *Sociological Theory*, 1991, Vol. 9, No. 2. pp. 131-146.

SERRES, Michel. *The Parasite*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2007. ISBN 978-0816648818.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Psychology*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1988. ISBN 978-0136-411-925.

SCHEIN, Edgar H. *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. ISBN 978-0787-946-99-9.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 978-0787-975-97-5.

SCHULTZ, Majken. Postmodern Pictures of Culture. A Postmodern Reflection on the „Modern Notion“ of Corporate Culture. *International Studies of Management and Organization*, 1992, Vol. 22, No. 2, pp. 15-35.

SCHULTZ, Majken. *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1995. ISBN 978-3110141375.

SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1983a, Vol. 28, No. 3, pp. 339-358.

SMIRCICH, Linda. Organizations as Shared Meanings. In: Louis R. PONDY et al. (eds). *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI Press, 1983b. pp. 55-66. ISBN 978-0892-323-66-1.

SMIRCICH, Linda, CALÁS, Marta B. Organizational Culture: A critical analysis. In: Frederic M. Jablin, Linda L. Putnam et al., eds.. *The Handbook of Organizational Communication*. Beverly Hills, CA: Sage, 1987. pp. 228 – 263. ISBN 978-1412-915-25-0.

SMIRCICH, Linda, MORGAN, Gareth. Leadership: The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1982, Vol. 18, No. 3, pp. 257-273.

SPENCER-OATEY, Helen. *Culturally Speaking : Managing Rapport Through Talk Across Cultures*. London, Continuum, 2000. ISBN 978-0826-466-36-5.

SURYNEK, Alois. *Organizační kultura a samostatnost a odpovědnost pracovníka v podniku*. Praha: VŠE 2008. Disertační práce. VŠE v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Katedra psychologie a sociologie řízení.

SWINDLER, Ann. Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, Vol. 5, No. 2, pp. 273-286.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

TAYLOR, Bryan C. et al. Checking the Map: Critiquing Joanne Martin's Metatheory of Organizational Culture and its Uses in Communication Research. *Communication Theory*, 2006, Vol. 16, pp. 304-322.

TRAMPOTA, Tomáš, VOJTĚCHOVSKÁ, Martina. *Metody výzkumu médií*. Praha: Porál, 2012. ISBN 978-80-7367-683-4.

TRICE Harrison Miller, BEYER, Janice M. *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1993. ISBN 978-0131-914-38-4.

TROMPENAARS, Fons. *Riding on Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books, 1993. ISBN 978-1857881769.

TUCKER, Robert W., MCCOY, Walt J., EVANS, Linda C. Can Questionnaires Objectively Assess Organisational Culture? *Journal of Managerial Psychology*, 1990, Vol. 5, No. 4, pp. 4 – 11.

TURNER, Barry A. *Exploring the Industrial Subculture*. California: California University Press, 1971. ISBN 978-0333-100-87-5.

TURNER, Barry A. (ed) *Organizational Symbolism*. Berlin: de Gruyter, 1990. ISBN 978-3110-110-51-7.

TYLER, Stephen A. *The Unspeakable: Discourse, Dialogue, and Rhetoric in the Postmodern World*. Madison: University of Wisconsin Press, 1987. ISBN 978-0299-112-74-5.

UNTERREITMEIER, Andreas. *Unternehmenskultur bei Mergers und Acquisitions: Ansätze zu Konzeptualisierung und Operationalisierung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2004. ISBN 3-8244-8165-0.

VAN DIJK, Teun, ed. *Discourse Studies*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2007. ISBN 978-1412-936-17-0.

VAN MAANEN, John, BARLEY, Stephen R. Occupational Communities: Culture and Control in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 1984, Vol. 6, pp. 287-365.

VAN MAANEN, John. *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago: University of Chicago Press, 1988, 2011. ISBN 978-0226-849-64-5.

VINTON, Karen. Humor in the Workplace: Its More than Telling Jokes. *Small Group Behavior*, 1989, Vol. 20, No. 2, pp. 151-66.

VLÁČIL, Jan a kol. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia, 1997. ISBN 80-85963-42-6.

WACQUANT, Loïc J. D. *Body and Soul: Ethnographic Notebook of an Apprentice Boxer*. New York: Oxford University Press, 2004. ISBN 978-0195-168-35-8.

WEBER, Max. *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der Verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr Siebeck, 1980. ISBN 978-3161-477-49-2.

WEISSMANN, Werner. *Unternehmenskultur: ein Weg zum tieferen Verständnis von Prozessen in Unternehmen*. Wien: WUV-Universitätsverlag, 2004. ISBN 3-85114-879-7.

WILLIAMS, Allan, DOBSON, Paul, WALTERS, Mike. *Changing Culture: New Organizational Approach*. London: IPA, 1989. ISBN 978-0852-925-33-1.



WILLMOTT, Hugh. Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations. *Journal of Management Studies*, 1993, Vol. 30, No. 4, pp. 515-552.

WOLFGANG, Marvin E., FERRACUTI, Franco. Subculture of violence: and integrated conceptualization. In: David O. Arnold, ed. *The sociology of subcultures*. Santa Barbara: University of California, 1970. pp. 135-149. ISBN 978-0877-092-07-0.

YAUCH, Charlene, STEUDEL, Harold. Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods. *Organizational Research Methods*, 2003, Vol. 6, No. 4, pp. 465-481.

## Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1. <i>Disciplinární vymezení výzkumného pole organizační kultury</i> .....	14
Obrázek 2. <i>Klasifikace výzkumných paradigmat pro studium organizací (Burrell a Morgan, 1979, s. 22)</i> .....	25
Obrázek 3. <i>Model organizační kultury dle Scheina (2004)</i> . ....	53
Obrázek 4. <i>Model organizační kultury dle Hofstedeho (1999)</i> .....	54
Obrázek 5. <i>Model organizační kultury dle Spencer-Oatey (2000)</i> . ....	55
Obrázek 6. <i>Model organizační kultury dle Rousseau (1990)</i> . ....	56
Tabulka 1. <i>Perspektivy zkoumání kultury organizace dle Sackmann (2002), upraveno</i> .....	35
Tabulka 2. <i>Základní teoretické a metodologické rozdíly mezi funkcionalismem a symbolismem dle Schultz (1995), upraveno</i> . ....	36
Tabulka 3 <i>Návrh kvantitativních a kvalitativních technik pro zkoumání dílčích úrovní kultury organizace</i> .....	60
Tabulka 4. <i>Jednoduché přístupy k diagnostice organizační kultury dle Sackmann (2006), upraveno</i> . ....	63
Tabulka 6. <i>Shrnutí moderních a postmoderních přístupů ke zkoumání kultury organizace</i> . ....	103
Tabulka 7. <i>Srovnání charakteristik moderních přístupů a postmoderní perspektivy dle Martin, Meyerson (1988), upraveno</i> . ....	105

## **Seznam příloh**

Příloha 1. Výzkumný soubor textů obsahujících klíčová slova – organizační kultura, firemní kultura – publikovaných ve sledovaném období 1959-2012.

Příloha 2. Přehled odborných periodických publikací s výskytem textů obsahujících klíčová slova – organizační kultura, firemní kultura – za sledované období 1959 – 2012.

## Anotace

Jméno a příjmení autorky:	Petra Kowalíková
Název disertační práce česky:	Metodologické aspekty zkoumání kultury organizace
Název disertační práce anglicky:	Methodological aspects of the organizational culture research
Počet znaků:	250.501
Počet příloh:	2
Počet titulů použité literatury:	189

Práce je věnována teoretickému a metodologickému ukotvení konceptu organizační kultury. Konkrétně je zaměřena na dva problémové okruhy, které dosud nebyly v českém odborném kontextu dostatečně zpracovány. První okruh, resp. cíl práce spočívá v systematizaci teoreticko-metodologických východisek zkoumání organizační kultury. Je založen na oborovém vymezení výzkumného pole organizační kultury a na explanaci terminologické dvojznačnosti pojmů organizační kultura a firemní, podniková kultura. Druhým cílem práce je postmodernistická re-interpretace organizační kultury a reflexe jejích dopadů na metodologii zkoumání kultury organizace. Předpoklady moderního teoretického i metodologického uchopení organizační kultury jsou zpochybňovány z perspektivy postmodernismu a naopak. Ke zpracování a uspořádání rozsáhlého souboru zdrojové literatury, a tedy k dosažení cílů práce, byl využit systematický přehled.

**Klíčová slova:** organizační kultura, firemní kultura, modernismus, postmodernismus, funkcionalismus, symbolismus, metodologie.

## **Annotation**

This doctoral thesis is devoted to theoretical and methodological anchoring of a concept of organizational culture. Specifically, it focuses on two problem areas, that have not been sufficiently processed in the Czech professional context yet. The first circuit, or more precisely the ,objective' of my thesis, lies in a systematization of theoretical and methodological foundations that explore the organizational culture. It is based on a discipline specification that define an organizational culture and explanation of a terminological ambiguity of the terms such as organizational culture and corporate culture. The second objective of this thesis is a postmodern re-interpretation of an organizational culture and its impact on a reflection methodology, that examines the organization's culture. Assumptions of modern theoretical and methodological grasp of an organizational culture are questioned from the perspective of a postmodernism and vice versa. To process and organize a large set of source literature, and thus attaining the objectives of the work, a systematic review has been used.

**Keywords:** organizational culture, corporate culture, modernism, postmodernism, functionalism, symbolism, methodology.

## Přílohy

### Výzkumný soubor vytvořený na základě systematického přehledu<sup>24</sup>

**Klíčová slova:** organizační kultura nebo firemní kultura

**Sledované období:** 1959 - 2012

	Bibliografická citace	Disciplína	Označení kultury organizace
1.	AALTIO, Iris, MILLS, Albert J. <i>Gender, Identity and Culture of Organizations</i> . London; New York: Routledge, 2002. ISBN 0-415-27001-4.	Management	Organizational culture
2.	ALVESSON, Mats, BERG, Per Olof. <i>Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview</i> . Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1992. ISBN 978-3110121544.	Management, sociologie	Corporate culture
3.	ALVESSON, Mats. <i>Understanding Organizational Culture</i> . London: Sage Publications, 2002. ISBN 978-0761-970-06-4.	Management, sociologie	Organizational culture
4.	ANTHONY, Peter. <i>Managing Culture</i> . Buckingham: Open University Press, 1990. ISBN 978-0335-097-88-3.	Management	Corporate culture
5.	ASHKANASY, Neal, WILDEROM, Celeste, PETERSON, Mark, eds. <i>Handbook of Organizational Culture and Climate</i> . Thousand Oaks: Sage, 2000. ISBN 1-4129-0482-X.	Management	Organizational culture

<sup>24</sup> Do souboru byly zařazeny texty, které pojednávaly primárně o organizační kultuře. Hranice pro zařazení do výzkumného souboru byla u cizojazyčných textů 500 citací, u českých textů 10 citací.

6.	BARLEY, Stephen R., MEYER, Gordon W., GASH, Debra C. Cultures of Culture. Practitioners and the Pragmatics of Normative Control. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 1988, Vol. 33, No. 1, pp. 24-60.	Management	Organizational culture
8.	BARNEY, Jay B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. <i>Academy of management review</i> , 1986, Vol. 11, pp. 656-665.	Management	Organizational culture
9.	BATE, Paul. <i>Strategies for Cultural Change</i> . Oxford: Butterworth – Heinemann, 1994. ISBN 978-0750623285.	Management	Organizational culture
10.	BÉLANGER, Laurent. <i>Culture organisationnelle: bibliographie analytique et thématique, 1980-1992</i> . Québec: Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1994. ISBN 978-2920259188.	Organizační studia	Culture organisationnelle
11.	BERTRAND, Yves. <i>Culture Organisationnelle</i> . Québec: PUQ, 1991. ISBN 978-2760521490.	Organizační studia (organizační komunikace)	Culture Organisationnelle
12.	BOISNIER, Alicia, CHATMAN, Jennifer A. The Role of Subcultures in Agile Organization. In: Randal D. DAY, Randall S. PETERSON, Elizabeth A. MANNIX, eds. <i>Leading and managing people in the dynamic organization</i> . Oxford: Psychology Press, 2003. pp. 87–112. ISBN 978-0805-843-62-0.	Management	Organizational culture
13.	BOJE, David M. Organizations as Storytelling Networks: A study of story performance in an office-supply firm. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 1991, Vol. 36, pp. 106-126.	Management (etické aspekty)	Organizational culture



14.	BRIGDES, William. <i>The Character of Organizations: Using Jungian Type in Organizational Development</i> . Davies-Black Publishing, 1995. ISBN 978-0891060529.	Management (konzultant)	Organizational culture
15.	BROMANN, Peter, PIWINGER, Manfred. <i>Gestaltung der Unternehmenskultur: Strategie und Kommunikation</i> . Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1992. ISBN 3791006231.	Management	Unternehmenskultur
16.	BROOKS, Ian. <i>Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation</i> . 2nd ed. Pearson Education, 2003. ISBN 978-0273715368.	Psychologie, management	Organizational culture
17.	BROWN, Andrew. <i>Organizational Culture</i> . 2nd ed. Harlow: Pearson Education, 1998. ISBN 978-0273-631-47-7.	Management	Organizational culture
18.	CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E. <i>Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework</i> . rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass, Chichester: John Wiley, 2006. ISBN 978-0-7879-8283-6.	Management	Organizational culture
19.	COOPER, Cary L., CARTWRIGHT, Sue, EARLEY Christopher P. <i>The International Handbook of Organizational Culture and Climate</i> . Chichester: John Wiley & Son, 2001. ISBN 978-0471491262.	Psychologie, management	Organizational culture
20.	DEAL, Terrence E., KENNEDY Alan A. <i>Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life</i> . Reading: Addison-Wesley, 1982. ISBN 978-0738-203-30-0.	Management	Organizational culture
21.	DELAVALLEE, Eric, JOLY, Elsa, YOLDJIAN, Anne. <i>La Culture d'entreprise pour manager autrement</i> . Paris: Editions d'Organisation, 2002. ISBN 978-2708126961.	Management	Culture d'entreprise

22.	DENISON, Daniel R. <i>Corporate Culture and Organizational Effectiveness</i> . New York: Wiley, 1990. ISBN 978-8047-180-021-7.	Psychologie, sociologie, management	Corporate culture
23.	DENISON, Daniel R. What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. <i>Academy of Management Review</i> , 1996, Vol. 21, No. 3, pp. 619-654.	Psychologie, sociologie, management	Organizational culture
24.	DESHPANDE, Rohit, WEBSTER, Frederick E. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. <i>The Journal of Marketing</i> , 1989, Vol. 53, No. 1, pp. 3-15.	Marketing	Organizational culture
25.	DESHPANDÉ, Rohit, FARLEY, John U., WEBSTER, Frederick E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrant Analysis. <i>The journal of Marketing</i> , 1993, Vol. 57, No. 1, pp. 23-37.	Marketing	Corporate culture
26.	DEVILLARD, Olivier, REY, Dominique. <i>Culture d'entreprise: un actif stratégique. Efficacité et performance collective</i> . Paris: Dunod, 2008. ISBN 978-2100514519.	Management (konzultant)	Culture d'entreprise
27.	DRENNAN, David. <i>Transforming Company Culture: Getting Your Company from Where You are Now, to Where You Want to Be</i> . London: McGraw-Hill Book Company, 1992. ISBN 978-0077076603.	Management	Company culture
28.	ENZ, Cathy. <i>Power and Shared Values in the Corporate Culture</i> . Michigan: UMI Research Press, 1986. ISBN 9780835717380.	Management	Corporate culture
29.	FROST, Peter J., MOORE, Larry F., LOUIS, Meryl Reis, LUNDBERG, Craig C., eds. <i>Reframing Organizational Culture</i> . Thousand Oaks, California: Sage	Management	Organizational culture

	Publications, 1993. ISBN 978-0803-936-51-5.		
30.	FROST, Peter. <i>Reframing organizational culture</i> . Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1991. ISBN 978-0803936515.	Management	Organizational culture
31.	FURNHAM, Adrian, GUNTER, Barrie. <i>Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality</i> . New York: Van Nostrand Reinhold, 1993. ISBN 978-0415-081-18-4.	Psychologie organizace, management, ekonomie	Corporate culture
32.	GHERARDI, Silvia. <i>Gender, Symbolism and Organizational Culture</i> . London: Sage Publications, 1995. ISBN 978-0803-989-11-5.	Sociologie organizace	Organizational culture
33.	GOFFEE, Rob, JONES, Gareth. <i>The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business</i> . New York: Harper Business, 1998. ISBN 9781861976390.	Organizační studia (organizační chování), management	Company culture
34.	GORDON, George G. Industry Determinants of Organizational Culture. <i>Academy of Management Review</i> , 1991, Vol. 16, No. 2, pp. 396-415.	Management	Organizational culture
35.	GRAVES, Desmond. <i>Corporate Culture – Diagnosis and Change: Auditing and Changing the Culture of Organizations</i> . London: Frances Pinter, 1986. ISBN 978-0861-875-67-2.	Management	Corporate culture
36.	GUIRDHAM, Maureen. <i>Communicating Across Cultures at Work</i> . 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2005. ISBN 1-4039-1349-8.	Management	Corporate culture
37.	HALL, Wendy. <i>Managing Cultures: Making Strategic Relationship Work</i> . Chichester: John Wiley and Sons, 1995. 312 p. ISBN 9780471955719.	Management	Company culture

38.	HAMPDEN-TURNER, Charles. <i>Creating Corporate Culture: from Discord to Harmony</i> . Massachusetts: Addison-Wesley, 1990. ISBN 978-0201-608-01-4.	Management	Corporate culture
39.	HANDY, Charles. <i>Understanding organizations</i> . Harmondsworth: Penguin Books, 1993. ISBN 978-0140156034.	Management, organizační studia (organizační chování)	Organizational culture
40.	HARRISON, Roger, STOKES, Herb. <i>Diagnosing Organizational Culture: Trainer's Manual</i> . San Francisco: Jossey-Bass, 1993. ISBN 978-0883-903-26-1.	Management	Organizational culture
41.	HATCH, Mary Jo. The Dynamics of Organizational Culture. <i>Academy of management Review</i> , 1993, Vol. 18, No. 4, pp. 657-693.	Organizační studia (organizační chování), ekonomie	Organizational culture
42.	HAVRDOVÁ, Zuzana, ŠAFR, Jiří, ŠMÍDOVÁ, Olga, ŠTENGMANNOVÁ, Ingrid. <i>Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu</i> . Praha: FHS UK, 2011. ISBN 9788087398159.	Psychologie, sociologie	Organizační kultura
43.	HOFSTEDE, Geert. <i>Culture's consequences: International differences in work-related values</i> . Newbury Park, CA: Sage Publications, 1980. ISBN 0-8039-1306-0.	Sociální psychologie	Organizational culture
44.	HOFSTEDE, Geert. <i>Cultures and Organizations: Software of the Mind</i> . London: McGraw Hill, 1991. ISBN 80-85899-72-8.	Sociální psychologie	Organizational culture
45.	HOUSE, Robert J. et al. <i>Culture, Leadership and Organisations: The GLOBE Study of 62 Societies</i> . Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2004.	Organizační studia (organizační chování)	Organizational culture
46.	HREŠANOVÁ, Ema. <i>Kultury dvou porodnic: etnografická studie</i> . Plzeň: Západočeská univerzita, 2008a. ISBN 978-80-7043-749-0.	Sociologie, antropologie	Organizační kultura

47.	CHAN, Andrew, CLEGG, Stewart. History, Culture and Organization studies. Culture and Organizations, 2002, Vol. 8, No. 4, pp. 259-273.	Sociologie, organizační studia	Organizational
48.	KILLMANN, Ralph H., SAXTON, Mary J., SERPA, Roy. <i>Gaining Control of the Corporate Culture</i> . San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985. 451 p. ISBN 978-0875-896-66-3.	Management	Corporate culture
49.	KOTTHOFF, Hermann. <i>Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Unternehmer?</i> . Berlin: Ed. Sigma, 1997. ISBN 978-3894-048-624.	Sociologie	Firmenkultur
50.	KOTTER, John P., HESKETT, James L. <i>Corporate Culture and Performance</i> . New York: Maxwell Macmillan, 1992. ISBN 978-1451-655-322.	Management	Corporate culture
51.	KREPS, David M. <i>Corporate Culture and Economic Theory</i> . Oxford and New York: Oxford Management Readers. Oxford University Press, 1996. ISBN 978-0511-571-65-7.	Ekonomie	Corporate culture
52.	KUNDA, Gideon. <i>Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation</i> . Philadelphia: Temple University Press, 1991. ISBN 978-1592-135-46-2.	Management	Corporate culture
53.	LINSTEAD, Stephen, Grafton-Small, Robert. On Reading Organizational Culture. <i>Organizational Studies</i> , 1992, Vol. 13, No. 3, pp. 331-356.	Management, organizační studia	Organizational culture
54.	LINZ, Helmut. <i>Firmenkultur</i> . Münster: Tebbert, 2003. ISBN 978-3897382961.	-	Firmenkultur

55.	LOUIS, Meryl. Organizations as Culture Bearing Milieu. In: Louis R. PONDY et al., eds. <i>Organizational Symbolism</i> . Greenwich: JAI Press, 1983. pp. 39-54. ISBN 978-0892-323-66-1.	Management, organizační studia (organizační chování)	Organizational culture
56.	LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. <i>Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku</i> . Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.	Management, psychologie, řízení lidských zdrojů	Organizační kultura
57.	LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura českých firem: hodnoty a normy chování. <i>Psychologie v ekonomické praxi</i> , 2006, Vol. 41, No. 4, pp. 131 – 139.	Management, psychologie, řízení lidských zdrojů	Organizační kultura
58.	MALLAK, Larry A., (2003), Culture the Built Environment, and Healthcare Organizational Performance. <i>Managing Service Quality</i> , 2003, Vol. 13, No. 1, pp. 27-38.	Management	Organizational culture
59.	MARTIN, eds. <i>Organizational culture</i> . Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985. pp. 169-186. ISBN 978-0803-924-59-8.	Sociologie, sociální psychologie	Organizational culture
60.	MARTIN, Joanne, SIEHL, Caren. Organizational Culture and Counterculture: An uneasy symbiosis. <i>Organizational Dynamics</i> , 1983, Vol. 12. No. 2, pp. 52-64.	Sociologie, sociální psychologie	Organizational culture
61.	MARTIN, Joanne, MEYERSON, Debra. Organisational Culture and the Denial, Channelling and Acknowledgement of Ambiguity. In: Louis R. PONDY et al., eds. <i>Managing Ambiguity and Change</i> . New York: John Wiley & Sons, 1988. ISBN 978-0471-918-43-1.	Sociologie, sociální psychologie	Organizational culture
62.	MARTIN, Joanne. Cultures in Organizations: Three Perspectives. New York:	Sociologie, sociální psychologie	Organizational culture

	Oxford University Press, 1992. ISBN 978-0195071641.		
63.	MARTIN, Joanne. <i>Organizational Culture: Mapping the Terrain</i> . Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2002. ISBN 978-0803972957.	Sociologie, sociální psychologie	Organizational culture
64.	MARTIN, Joanne, FROST, Peter, O'Neil, Olivia A. <i>Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Domination</i> . In: Stewart CLEGG, Cynthia HARDY, Thomas LAWRENCE, Walter R. NORD, eds. <i>Sage Handbook of Organizations Studies</i> . 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2006. pp. 599-621. ISBN 978-0761949961.	Sociologie, sociální psychologie, organizační studia	Organizational culture
65.	MARTIN, Joanne, FROST, Peter. <i>The Organizational Culture War Games. A Struggle for Intellectual Dominance</i> . In: Mary GODWYN, Jody Hoffer GITTEL, eds. <i>Sociology of Organizations. Structures and Relationship</i> . Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2012. ISBN 978-1-4129-9195-7.	Sociologie, sociální psychologie, organizační studia	Organizational culture
66.	MARTINS, Nico, MARTINS, Ellen. <i>Organisational culture</i> . In: Stephen P. Robbins et al. (eds). <i>Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives</i> . Cape Town: Pearson Education South Africa, 2003. ISBN 978-1868-910-24-3.	Psychologie organizace	Organizational culture
67.	MEAD, Richard. <i>International Management: Cross-Cultural Dimension</i> . 3rd ed. Oxford: Blackwell, 2005. ISBN 978-0-631-23177-6.	Management	Organizational culture
68.	MÖHLMANN, Dennis. <i>Organisationskultur: Theoretische Grundlagen und praktische Problemstellungen</i> . München: GRIN Verlag, 2004. ISBN 978-3638298308.	Sociologie	Organisationskultur

69.	MORGAN, Gareth. <i>Images of Organization</i> . 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc., 2006. ISBN 978-1412-939-79-9.	Ekonomie, management, organizační studia	Organizational culture
70.	NEUBAUER, Walter F. <i>Organisationskultur</i> . Stuttgart: Kohlhammer, 2003. ISBN 978-3170174023.	Sociální psychologie	Organisationskultur
71.	NOVÝ, Ivan. <i>Podniková kultura a identita</i> . Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-7079-159-4.	Management, psychologie, sociologie řízení	Podniková kultura
72.	O'REILLY, Charles A. Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. <i>California Management Review</i> , 1989, Vol. 31, No. 4, pp. 9-25.	Organizační studia, management	Organizational culture
73.	O'REILLY, Charles A., CHATMAN, Jennifer A. Culture as Social Control: Corporations, Cults and Commitment. <i>Research in Organizational Behavior</i> , 1996, Vol. 18. pp. 157-200.	Organizační studia, management	Organizational culture
74.	OTT, J. Steven. <i>The Organizational Culture Perspective</i> . Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1989. ISBN 978-0534-109-19-6.	Politologie, organizační studia (organizační teorie)	Organizational culture
75.	OUCHI, William, WILKINS, Allan. Organizational Culture. <i>Annual Review of Sociology</i> , 1985, Vol. 11, pp. 457-483.	Management	Organizational culture
76.	OUCHI, William. <i>Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge</i> . New York: Addison-Wesley, 1981. ISBN 978-0380-719-44-0.	Management	Organizational culture
77.	PARKER, Martin. <i>Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work</i> . London: Sage Publications, 2000. ISBN 978-0761952435.	Management, organizační studia	Organizational culture



78.	PASCALE, Richard T., ATHOS, Anthony G. <i>The Art of Japanese Management: Applications for American Executives</i> . Harmondsworth: Penguin, 1981. ISBN 978-0671-225-39-1.	Ekonomie, management	Corporate culture
79.	PETERS, Tom, WATERMAN, Robert H. <i>In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies</i> . New York: Harper-Collins, 1982. ISBN 978-0060548780.	Management	Corporate culture
80.	PETTIGREW, Andrew M. On Studying Organizational Cultures. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 1979, Vol. 24, No. 4, pp. 570-581.	Sociologie, antropologie, organizační studia	Organizational culture
81.	PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. <i>Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit</i> . Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.	Management	Firemní kultura
82.	PHEYSEY, Diana C. <i>Organizational Cultures: Types and Transformation</i> . London: Routledge, 1993. ISBN 9780415082914.	Psychologie	Organizational culture
83.	RAY, Carol Axtell. Corporate culture: The Last Frontier of Control?. <i>Journal of Management Studies</i> , 1986, No. 23, pp. 287-297.	Ekonomie	Corporate culture
84.	ROUSSEAU, Denise M. Assessing Organisational Culture: The Case for Multiple Methods. In: Benjamin SCHNEIDER, ed. <i>Organisational Climate and Culture</i> . San Francisco: Jossey-Bass, 1990. ISBN 978-1555-422-87-5.	Organizační studia (organizační chování)	Organizational culture
85.	SACKMANN, Sonja A. <i>Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern</i> . Neuwied: Luchterhand, 2002. ISBN 978-3472050490.	Psychologie, management	Unternehmenskultur
86.	SACKMANN, Sonja. Culture and Subcultures: an Analysis of Organizational	Psychologie, management	Organizational culture

	Knowledge. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 1992, Vol. 37, pp. 140 - 61.		
87.	SACKMANN, Sonja A., SACKMANN, Sonja. <i>Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture</i> . Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2006. ISBN 978-3892-048-82-4.	Psychologie, management	Corporate culture
88.	SCHEIN, Edgar H. <i>The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change</i> . San Francisco: Jossey-Bass, 1999. ISBN 978-0787-946-99-9.	Sociální psychologie	Corporate culture
89.	SCHEIN, Edgar H. <i>Organizational Culture and Leadership</i> . San Francisco: Jossey-Bass, 1991. ISBN 978-0787-975-97-5.	Sociální psychologie	Organizational culture
90.	SCHEIN, Edgar H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. <i>Organizational dynamics</i> , 1983, Vol. 12, No. 1, pp. 13-28.	Sociální psychologie	Organizational Culture
91.	SCHNEIDER, Benjamin. <i>Organizational Climate and Culture</i> . San Francisco: Jossey-Bass, Chichester: John Wiley, 1990. ISBN 978-0470-622-03-2.	Psychologie	Organizational culture
92.	SCHULTZ, Majken. Postmodern Pictures of Culture. A Postmodern Reflection on the „Modern Notion“ of Corporate Culture. <i>International Studies of Management and Organization</i> , 1992, Vol. 22, No. 2, pp. 15-35.	Management	Corporate culture
93.	SCHULTZ, Majken. <i>On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding</i> . Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1995. ISBN 978-3110141375.	Management	Organizational culture
94.	SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 1983a, Vol. 28, No. 3, pp. 339-358.	Management, organizační studia	Organizational culture

95.	SMIRCICH, Linda. Organizations as Shared Meanings. In: Louis R. PONDY et al. (eds). <i>Organizational Symbolism</i> . Greenwich: JAI Press, 1983b. pp. 55-66. ISBN 978-0892-323-66-1.	Management, organizační studia	Organizational culture
96.	SMIRCICH, Linda, CALÁS, Marta B. Organizational Culture: A critical analysis. In: Frederic M. Jablin, Linda L. Putnam et al., eds.. <i>The Handbook of Organizational Communication</i> . Beverly Hills, CA: Sage, 1987. pp. 228 – 263. ISBN 978-1412-915-25-0.	Management, organizační studia	Organizational culture
97.	SPENCER-OATEY, Helen. <i>Culturally Speaking : Managing Rapport Through Talk Across Cultures</i> . London, Continuum, 2000. ISBN 978-0826-466-36-5.	Psychologie, interkulturní komunikace	Organizational culture
98.	ŠIGUT, Zdeněk. <i>Firemní kultura a lidské zdroje</i> . Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.	Management	Firemní kultura
99.	TRICE Harrison Miller, BEYER, Janice M. <i>The Cultures of Work Organizations</i> . New Jersey: Prentice Hall, 1993. ISBN 978-0131-914-38-4.	Organizační studia (organizační chování)	Organizational culture
100.	TROMPENAARS, Fons. <i>Riding on Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business</i> . London: The Economist Books, 1993. ISBN 978-1857881769.	Management	Corporate culture
101.	TURNER, Barry A. <i>Exploring the Industrial Subculture</i> . California: California University Press, 1971. ISBN 978-0333-100-87-5.	Sociologie	Organizational culture
102.	TURNER, Barry A. (ed) <i>Organizational Symbolism</i> . Berlin: de Gruyter, 1990. ISBN 978-3110-110-51-7.	Sociologie	Organizational culture

103.	UNTERREITMEIER, Andreas. <i>Unternehmenskultur bei Mergers und Acquisitions: Ansätze zu Konzeptualisierung und Operationalisierung</i> . Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2004. ISBN 3-8244-8165-0.	Management, marketing	Unternehmenskultur
104.	VINTON, Karen. Humor in the Workplace: Its More than Telling Jokes. <i>Small Group Behavior</i> , 1989, Vol. 20, No. 2, pp. 151-66.	Management	Organizational culture
105.	VLÁČIL, Jan a kol. <i>Organizační kultura v českém průmyslu</i> . Praha: Codex Bohemia, 1997. ISBN 80-85963-42-6.	Sociologie, psychologie	Organizační kultura
106.	WEICK, Karl E. <i>Organizational Culture as a Source of High Reliability</i> . <i>California Management Review</i> , 1987, Vol. 29, No. 2, pp. 112-127.	Organizační studia (organizační teorie)	Organizational culture
107.	WEISSMANN, Werner. <i>Unternehmenskultur: ein Weg zum tieferen Verständnis von Prozessen in Unternehmen</i> . Wien: WUV-Universitätsverlag, 2004. ISBN 3-85114-879-7.	Psychologie, management	Unternehmenskultur

**Přehled odborných periodických publikací s výskytem textů obsahujících  
klíčová slova (organizační kultura, firemní kultura)**

**Sledované období: 1959 - 2012**

**Cizojazyčná odborná periodika**

1. *Academy of Management Journal*. ISSN 0001-4273.
2. *Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425.
3. *Administrative Science Quarterly*. ISSN 0001-8392
4. *Applied Psychology: An International Review*. ISSN 1464-0597.
5. *American Anthropologist*. ISSN 0002-7294.
6. *American Journal of Sociolog.* ISSN 0002-9602.
7. *Australian Journal of Management*. ISSN 0312-8962.
8. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. ISSN 1359-432X.
9. *Gender, Work and Organization*. ISSN 0968-6673.
10. *Human Relations*. ISSN 0018-7267.
11. *Human Resource Management Journal*. ISSN 0954-5395.
12. *International Journal of Human Resource Management*. ISSN 0958-5192.
13. *International Journal of Organizational Analysis*. ISSN 1055-3185.
14. *International Journal of Public Sector Management*. ISSN 0951-3558.
15. *International Studies of Management and Organization*. ISSN 0020-8825.
16. *Journal of Applied Psychology*. ISSN 0021-9010.
17. *Journal of Applied Behavioral Science*. ISSN 0021-8863.
18. *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544.
19. *Journal of Information & Knowledge Management*. ISSN 0219-6492.
20. *Journal of Intercultural Management*. ISSN 0147-1767.
21. *Journal of International Business Studies*. ISSN 0047-2506.
22. *Journal of Management*. ISSN 0149-2063.
23. *Journal of Management Studies*. ISSN 0022-2380.
24. *Journal of Managerial Psychology*. ISSN 0268-3946.
25. *Journal of Marketing Management*. ISSN 0267-257X0.
26. *Journal of Marketing Research*. ISSN 0022-2437.

27. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. ISSN 0963-1798.
28. *Journal of Services Marketing*. ISSN 0887-6045.
29. *Management International Review*. ISSN 0025-181X.
30. *Management Science*. ISSN 0025-1909.
31. *Organization*. ISSN 1350-5084.
32. *Organization Science*. ISSN 1047-7039.
33. *Organization Studies*. ISSN 0170-8406.
34. *Personnel Psychology*. ISSN 0031-5826.
35. *Psychological Monographs. General and Applied*. ISSN 0096-9753.
36. *Research in Organizational Change and Development*. ISSN 0897-3016.
37. *Service Industries Journal*. ISSN 0264-2069.
38. *Sociological Review*. ISSN 0038-0261.
39. *Sloan Management Review*. ISSN 0019-848X.

**Česká a slovenská odborná periodika**

40. *Ekonom*. ISSN 1210-0714.
41. *Ekonomická revue cestovního ruchu*. ISSN 0139-8660.
42. *Ekonomické rozhledy*. ISSN 0323-262X.
43. *Ekonomický časopis*. ISSN 0013-3035.
44. *Kapitál*. ISSN 1211-748X.
45. *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720.
46. *Politická ekonomie*. ISSN 0032-3233.
47. *Produktivita*. ISSN 1335-5961.
48. *Psychologie dnes*. ISSN 1212-9607.
49. *Psychologie v ekonomické praxi*. ISSN 0033-300X.
50. *Sociologický časopis*. ISSN 0038-0288.
51. *Stratégia v reklame, marketingu a médiách*. ISSN 1335-2016.