14. Organizační kultura a její změna

Téma má přidělen: — *Eva Stejskalová 2013/11/25 19:17*



http://psychostatnice.brozkeff.net/lib/exe/fetch.php?media=undefined:14_organizacni_kultura.docx

Oficiální obsah tématu

Definice a prvky organizační kultury. Význam a vztah organizační kultury k jednotlivým personálním procesům v organizaci (výběr, motivace a odměňování, leadership, rozvoj, kariéra, propouštění aj.). Diagnostika organizační kultury – účel, na jaké aspekty se zaměřujeme. Typologie organizační kultury a možnosti jejich praktického využití. Změna organizační kultury a nástroje pro její podporu.

Empirická studie

U tohoto tématu student/-ka představí odbornou empirickou studii zabývající se tématem souladu mezi jedincem a organizační kulturou („Person-Organization Fit“). Bude umět do hloubky uvažovat o dopadech vysoké a nízké míry souladu z perspektivy pracovníka i organizace.

Povinná literatura

Arnold, J. & Randall, R. (2010). Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall (strany 572 – 612).

Lukášová, R. (2010). Organizační kultura a její změna. Praha: Grada (strany 11 – 40 a 138 – 162).

Doporučená literatura

Kotter, J. P. (2003). Srdce změny. Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace. Praha: Management Press.

Zpracování tématu

LUKÁŠOVÁ (2010)

Kultura = široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván. Do managementu byl převzat z kulturní antropologie, často se však uplatňují i poznatky z psychologie a sociologie.

Je to dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití. Zahrnuje postoje, hodnoty, názory a normy chování sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině jsou zvnitřněné v rozdílné míře. Je relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času. Obsahem kultury jsou pak sdílené hodnoty, názory a normy, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování + jejich produkty materiální a nemateriální povahy. Obsah je pro každou kulturu specifický a je předáván prostřednictvím učení.

Enkulturace jedince = proces osvojování sociokulturních hodnot a norem vlivem institucionálních činitelů (škola, masmédia…) a sociálních interakcí s jinými lidmi (hlavní enkulturační činitel je rodina). Prostřednictvím mechanismů sociálního učení získává člověk kulturně specifické způsoby myšlení, chování a cítění a stává se sám nositelem kultury. Vedle svých osobních charakteristik tak má charakteristiky sdílené s lidmi, kteří vyrůstali a žijí ve stejných podmínkách (země, region, organizace…). Nakolik si však sociální normy a hodnoty zvnitřňuje je individuální.

V životě se však setkáváme s různými kulturními vzorci, získáváme tak několik úrovní „mentálního naprogramování“ (Hofstede).

Úrovně kultury:

- úroveň národní kultury
- ú. spojená s etnikem, náboženstvím či jazykem
- ú. spojená s náležitostí k pohlaví (hl. chápání obsahu mužské a ženské role)
- ú. spojená s příslušností ke generaci
- ke třídě
- ú. organizační kultury

Kulturní determinace na některých úrovních je dána především podmínkami – odlišné možnosti vzdělání v různých sociálních třídách, vliv technického pokroku na generace lidí apod.). Úrovně se částečně překrývají, zároveň však hodnoty jednotlivých úrovní mohou být v rozporu.

Kultura je tedy zároveň konstruktem, jenž existuje uvnitř každého jednotlivce v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování (více či méně sdílených s ostatními). Každý jedince je jak tvůrcem, tak produktem kultury. Kultura má zároveň nadindividuální charakter – je to nahromaděná zkušenost, soubor odpovědí na ohrožení skupiny, které se osvědčily a pomohly přežít. Je tedy poměrně stabilní a odolná vůči změně, ale není úplně statická, neboť se musí přizpůsobovat změnám prostředí.

Existují různé druhy kultury – v kontextu managementu se nejčastěji řeší kultura národní a organizační.

ORGANIZAČNÍ KULTURA

Zájem na přelomu 70. a 80. let – ekonomický růst Japonska, zájem o filozofii japonských firem a pochybnosti o efektivitě západních manažerských technik. Autoři (Deal a Kennedy, Peters a Waterman) – specifické kvality úspěšných společností.

V rámci organizační teorie různé pohledy na to, co to OK je:

1. interpretativní – OK jako „něco, čím organizace je“; systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech – klíčový je zde interpretovaný význam, ne objektivní realita. Přidává tak k tradičnímu chápání organizace jako stroje (přesně vymezené role, pravomoce, zodpovědnost, směřování k jasným cílům) a organizace jako biologického systému (chování orientováno na přežití organismu) metaforu organizace jako kultury (vize, ideje, názory, hodnoty…).
2. objektivistický – OK jako „něco, co organizace má“. Objektivní entita, aspekt či subsystém organizace. Je to jedna z proměnných (stejně jako struktura apod.), které ovlivňují fungování organizace a mohou být měněny.

Podobné dělení: racionalismus (nástroj dosažení cílů), funkcionalismus (O jako sociální systém, OK má určité funkce uvnitř O), symbolismus (porozumění významům a organizačním symbolům).

V posledních letech a v knize autorky Lukášové je OK nahlížena **objektivistickým/funkcionalistickým pohledem**.

OK = mnoho definic, dle Lukášové: Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

Jsou to vzorce, které se v minulosti osvědčily při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, takže jsou považovány za platné, manifestovány v materiálních aspektech a v chování členů a předávány novým zaměstnancům.

PRVKY OK

Schein: Základní přesvědčení, hodnoty a postoje, normy chování + artefakty materiální = architektura budov a jejich vybavení, produkty, propagační brožury. Nemateriální = mluva, historky a mýty, hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály.

Základní přesvědčení – jsou jako články víry v náboženství – bereme je jako samozřejmé a máme tendenci je bránit, neboť jejich zpochybnění nás emočně destabilizuje. Determinují výběr informací, jejich interpretaci i emocionální reakci. Zdrojem jejich vzniku je opakovaná zkušenost, resp. opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému. Přesvědčení se týkají přežití a adaptace ve vnějším prostředí, integrace vnitřních procesů a podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů (reflexe širšího prostředí, ve kterém organizace existuje).

Vnější prostředí – mise a strategie organizace, metody, jak dosahovat cílů, korektivní opatření, pokud se to nedaří. Jak se organizace chová navenek, jak se učí a rozvíjí. Např. „spokojenost zákazníků je nedosažitelná“ (nebudou tolik usilovat o kvalitu), „vnější prostředí nelze poznat“ (nebudou se snažit o marketingové průzkumy apod.).

Vnitřní integrace – míra blízkosti a přátelství, nastavení hranic skupiny a kritérií členství (vliv na výběr členů, odměňování…) – kdo kritéria splňuje, je vnímán jako „insider“, cítí se být přijímán. Naopak – outsider. Např. přesvědčení „s členy jiných skupin je potřeba soupeřit“.

Poslední skupina – např. přesvědčení o pravdě (pravda je to, co říká vůdce; to, co je v zákonech; to, co přežilo konflikt a diskuzi apod.).

Hodnoty a postoje – co je považováno za důležité, co je implicitně či explicitně vnímáno jako žádoucí a co tím pádem ovlivňuje naši činnost (metody, nástroje, cíle). Hodnoty jsou obecné preference, které se promítají do postojů zaměstnanců. K individuálnímu hodnotovému systému člověka se tak připojují ještě organizační hodnoty. Organizační hodnotou může být např. spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, zodpovědnost vůči životnímu prostředí či vzájemná spolupráce. Podle většiny autorů jsou jádrem OK. Bývají deklarovány ve firemní filozofii či etickém kodexu a komunikovány uvnitř organizace. Také navenek – utváření image organizace. Pozor: může však existovat rozdíl mezi hodnotami deklarovanými a skutečnými (nesouhlas pracovníků či hodnoty jako aspirace).

Normy chování – neformální pravidla chování, týkající se např. pracovní činnosti (tempo, způsob jednání se zákazníky), komunikace ve skupině, oděvu… Vymezují chování, které ve firmě je a není přijatelné. Jejich obsah může a nemusí podporovat výkonnost organizace.

Artefakty:

Organizační mluva – odráží hodnoty, míru formálnosti i specifika daného oboru. Možný konflikt – určitý pojem je chápán rozdílně mezi útvary (vznik subkultur).

Historky a mýty – přibarvené příběhy z minulosti – jsou indikátorem i nástrojem předávání kultury, zrcadlí rozložení moci i hodnoty. Mýty = smyšlené příběhy či způsoby objasňování žádoucího a nežádoucího chování v organizaci.

Zvyky, rituály, ceremoniály – hladké fungování organizace, snížení nejistoty, stabilní a předvídatelné prostředí. Zvyk = např. vánoční večírky, zvyky při povýšení či odchodu do důchodu (usnadnění změn společenské role či statusu), při řešení problémů aj. Rituály – totéž + symbolická hodnota, např. zdravení. Hodně např. v armádě. Posílení mocenských struktur. Ceremoniály – pečlivě připravené oslavy hodnot, úspěchů a hrdinů – posilují identifikaci s firmou a motivaci.

Hrdinové – spíše v 80. letech. Ale i dnes – ukazují dosažitelnost úspěchu, poskytují vzor chování, motivují, nastavují vysoké standardy, reprezentují na veřejnosti atd. Mohou být rození (Tomáš Baťa) i situační, organizace by je měla vytvářet – pracovník roku, prodejce měsíce apod. Ale pozor: může být zvolen špatný hrdina, může to demotivovat méně schopné a tam, kde je propagována týmová práce, to může být přímo kontraproduktivní. Architektura a vybavení – nabývá dnes na významu (důraz na image firmy). Význam ale i pro identitu firmy. Význam – sjednocující symbol, znak jedinečnosti, odraz tradice, symbol blahobytu či skromnosti. Vybavení – ukazuje, co je prioritou (např. velký rozdíl ve vybavení kanceláří manažerů a podřízených).



Proč se vyplatí znát prvky dané kultury? Pochopení OK, poznání jejího obsahu, utváření OK – komunikace hodnot, odměňování žádoucího chování + předávání OK.

STRUKTURA OK

Schein – základní přesvědčení + hodnoty a normy chování + artefakty. Vrstvy se ovlivňují v obou směrech (uklizené pracoviště → norma úklidu → hodnota pořádku na pracovišti).

Pozor – nelze interpretovat jen artefakty – mohou symbolizovat různé věci (drahé obleky mohou značit úctu k zákazníkům i nezdravé sebevědomí zaměstnanců).

Tab. 1.1 Příklad obsahu kultury vyjádřeného prostřednictvím projevů v rámci jednotlivých úrovní organizační kultury

Základní přesvědčení	Hodnoty	Normy chování	Artefakty
Spokojenost zákazníka ovlivňuje úspěch firmy.	▪ spokojenost zákazníků	▪ vycházet zákazníkům vstříc ▪ rychle reagovat na požadavky zákazníků ▪ aktivně a rychle řešit problémy zákazníků ▪ angažovat se ve prospěch uspokojování potřeb zákazníků ▪ pracovat týmově ve prospěch zákazníka	▪ příjemné jednací místnosti pro jednání se zákazníky ▪ vánoční přání, narozeninová přání, drobné dárky pro zákazníky ▪ pravidelná setkání s klíčovými zákazníky
Spokojenost zákazníka je dosažitelná prostřednictvím kvalitních produktů a služeb.	▪ kvalitní produkt ▪ kvalitní služby	▪ hodnotit kvalitu z pohledu zákazníků ▪ přijímat zodpovědnost za spokojenost zákazníků ▪ neustále se zajímat o potřeby zákazníků ▪ neustále sledovat spokojenost zákazníků ▪ neustále zlepšovat procesy	▪ pravidelné informování o výsledcích měření spokojenosti zákazníků ▪ pravidelné informování o problémech spojených s dosahováním spokojenosti zákazníků ▪ historky týkající se výrazných úspěchů při uspokojování potřeb a přání zákazníků

Scheinovo pojetí je nejznámější a nejužívanější. Někteří se s ním ztotožňují, jiní ho rozpracovali. Jiné pojetí: Kotter a Heskett (1992) –

pouze 2 úrovně: vzorce (styl) chování a sdílené hodnoty. Hofstede: praktiky (symboly, hrdinové, rituály – slupky) a hodnoty (jádro cibulového modelu).

Hall – ABC (artifacts and etiquette + behaviors and actions + core morals, beliefs, values).

Lundberg nebo Cummings a Huse – 4 vrstvy, hodnoty a normy jsou zvlášť.

⇒ V reálu však většinou OK není tak jasně a čistě uspořádaná jako v teoretických modelech.

OBSAH OK:

Základní přesvědčení, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů.

SÍLA OK:

Míra sdílení OK.

SUBKULTURY:

Zdrojem jejich vzniku může být odlišná funkční specializace konkrétního útvaru, prostorová vzdálenost, osobnostní charakteristiky pracovníků, organizační hierarchie apod. Obzvláště tam, kde je OK slabá a rozptýlená a nechová se jako integrující činitel. Mohou vznikat ale i u silných OK, kde nemají konfliktní či kontraproduktivní charakter.

ZDROJE OK

Kromě níže popsaných také organizační struktura (moc, komunikace, hierarchie), metody a systémy řízení (informační, kontrolní, ale především personální – hodnocení, odměňování, vzdělávání), styl vedení.

1. vliv národní kultury – hluboce zakořeněná a emocionálně zakotvená úroveň mentálního naprogramování
2. vliv podnikatelského a tržního prostředí – nemusí však být vždy imperativem, např. u firem, které mají na trhu postavení monopolu
3. vliv profese – vzdělání, zájmy, zvyky, jazyk…- mohou se lišit i v rámci různých oddělení, např. kultura informatiků či vývojářů
4. vliv zakladatele/vůdce – zakladatelé mívají jasnou vizi a vyhraněné hodnoty, k nim strhnou další spolupracovníky, kteří hodnoty testují v praxi, pokud se osvědčí, stávají se základními přesvědčeními; vůdce – úspěšný a kompetentní, prostředkem utváření OK není jen jeho neformální autorita, ale i formální moc
5. vliv velikosti a délky existence firmy – Schein: *počáteční fáze* (kultura je důležitým zdrojem identity a síly O, dominantní roli hraje zakladatel, vztahy spíše neformální, prosazení firmy, pružnost, improvizace) → *střední věk O* (potřeba udržet růst a stabilitu → potřeba strategie a pevné organizační struktury, ale krize identity, blednutí původních cílů, subkultury, rigidita – pokud je zvládnuta, nastává další fáze) → *fáze organizační zralosti* (bránění kultury, tradice, minulost – zdrojem sebevědomí; určité aspekty OK se však stávají dysfunkčními, proto 2 varianty – transformace či destrukce)
6. vliv technologií – např. využívání elektronického obchodování mění způsob komunikace se zákazníky

VZNIK A VÝVOJ OK

Základním mechanismem utváření OK je učení, k němuž dochází v procesu řešení problémů. 2 hlavní principy:

1. redukce úzkosti – při konfrontaci s problémem úzkost zaměstnanců, nalezené řešení je poté používáno v budoucnu, i když je např. zbytečně nákladné, je to návykové chování na bázi obranného mechanismu
2. pozitivní posilování – opakování toho, co bylo úspěšné, na rozdíl od předchozího bodu ale otevřené změně, pokud se změní podmínky

OK A JEDINEC

Nový pracovník prochází v organizaci socializačním procesem. Předvolba či **anticipační socializace** – pokud už OK trochu zná před nástupem do práce, firmu si podle ní vybral a už se s ní začíná ztotožňovat. Ve velkých firmách řízený **adaptační proces**, v malých spíše neformální cesta.

Goldenová (1992) – 4 typy vztahu jedince k OK:

- jednoznačné dodržování
- nucené dodržování – mají určité výhrady k OK, projevem jsou např. vtipy

- utajené nedodržování – pokud je to pro ně bezpečné, demonstrují opoziční postoj
- otevřené nedodržování – mohou si to dovolit, nepostihnou je sankce

Ideální je varianta 1: člověk se zde lépe cítí a podává lepší výkony.

SHRNUTÍ

Kultura výrazně determinuje efektivitu firmy a kvalitu pracovního života zaměstnanců.



SILNÁ A OBSAHOVĚ RELEVANTNÍ OK:

- Redukuje konflikty uvnitř organizace (soudržnost, konzistence, stmelení).
- Zabezpečuje kontinuitu, koordinaci a kontrolu.
- Redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich psychickou pohodu.
- Může významně motivovat pracovníky (smysluplnost práce, ztotožnění se s cíli a posláním).
- Je konkurenční výhodou.

TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY

Typologie OK – teoretický význam (prohloubení vědeckého poznání v dané oblasti) a praktický význam, který spočívá v tom, že manažeři mohou porovnávat obsah jejich OK s typickými případy a tím ji lépe poznávat a rozumět jí + typologie jsou teoretickým základem pro vývoj diagnostických nástrojů použitelných v poradenské činnosti.

Typologie nám mohou poskytnout důležité informace o tom, jak je firma organizována a vedena, ale mají své kritiky (ti poukazují především na vliv společnosti).

4 základní skupiny typologií: typologie formulované ve vztahu k org. struktuře, k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, k fázi vývoje organizace, k tendencím v chování organizace.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA:

Nejznámější od **Handyho a Harrisona (1979)**:

- kultura moci = malé podnikatelské firmy (realitní, obchodní, finanční společnosti), struktura pavučiny s jednou nebo více osobnostmi ve středu, které mají moc
- kultura rolí = byrokracie, firmy s rigidní strukturou; důležitost procedur a pravidel, hierarchie a autority, bezpečnosti a předvídatelnosti. Lidé se pevně drží svých pracovních rolí a cokoliv nečekaného postupují vyššímu stupni vedení.
- kultura úkolů = hlavní je plnit úkoly; organizace s organickou strukturou a důrazem na flexibilitu a týmovou spolupráci. Rychlost reakce, integrace a kreativita jsou důležitější než dodržování postupů a pravidel.
- kultura osob = vzácná forma postavená na individualitách, je to „galaxie individuálních hvězd“ s minimalistickou strukturou (např. spojení několika architektů)

Trompenaars: dvě dimenze, a to orientace na výkon nebo na vztahy a hierarchie nebo rovnost. Z toho 4 typy:

- rodina = vztahy + hierarchie, orientace na moc, v čele je „otec“, který má zkušenosti a autoritu, hlavní sankcí je ztráta náklonnosti a „místa v rodině“, morální tlak. Často ve Španělsku a Francii a u menších firem.
- Eiffelova věž = úkoly + hierarchie, orientace na role, jako kultura rolí u H+H. Často v Německu a u větších firem.
- řízená střela = úkoly + rovnost, orientace na projekty, rovnostářská a neosobní OK, dosahování cílů, úkoly však nejsou předem dány, lidé je musejí hledat. Často v USA a VB, u větších firem.
- inkubátor = vztahy + rovnost, orientace na seberealizaci pracovníků, inovace. Ve Švédsku, u menších firem.

PROSTŘEDÍ A REAKCE NA NĚJ:

Deal a Kennedy – míra rizika a rychlost zpětné vazby ze strany trhu. Kultura tvrdé práce, drsných hochů, procesní kultura a sázky na budoucnost. Silné kultury mixují dle situace elementy všech typů.

1. drsní hoši (vysoké riziko, rychlá ZV) = individualisté, mladí a rychlí, všechno nebo nic. Pracovník je tak dobrý, jak dobrý je jeho poslední výkon. Hvězdy, netrpělivost, netýmovost. Riziko – investice do reklamních kampaní, stavebních projektů. Soupeřivost a napětí, riziko vyhoření. Vysoká fluktuace. Zábavní průmysl (film, TV), kosmetika, reklama, ale i stavebnictví či manažerské

poradenství.
2. tvrdá práce (nízké riziko, rychlá ZV) = aktivita, iniciativa, týmovost. Prodejní organizace (i Avon apod.), orientace na masového konzumenta (KFC). Množství, rychlost, objem. I výrobní organizace se zajištěním kvality. Orientace na zákazníka, nejlepší dělník či prodejce. Slogany, soutěže, setkání.
3. sázka na budoucnost (vysoké riziko, pomalá ZV) = letecké či naftařské společnosti, farmaceutický, jaderný, chemický výzkum – miliony a miliardy investic, ale dlouho se čeká na výsledek. Rozhodnutí jsou zásadní. Důraz na autoritu, technickou kompetenci, spolupráci, odolnost vůči tlaku.
4. procesní (nízké riziko, pomalá ZV) = banky, pojišťovny, státní správa. Technická dokonalost, správný postup, struktura, detaily.

Ansoff: dle reakce na prostředí kultura stabilní (introvertní, orientovaná na minulost, neriskuje); reaktivní (int., orientovaná na přítomnost, minimum rizika), anticipující (současnost, větší akceptace rizika), prozkoumávající (extrov., současnost i budoucnost, riziko) a tvořivá (extrov., budoucnost, riziko).

Miles a Snow: typy průzkumník (vývoj, výzkum, marketing, průzkum trhu, nabízení nových výrobků, konkurenceschopnost), obránce (získání stabilních zákazníků v úzké oblasti trhu, diferenciace a nízké náklady) a analyzátor (kompromis).

R.E. Quinn a kolektiv (model of competing values): flexibilita x stabilita (kontrola) a interní x externí zaměření:

- klanová k. = F+I, rodinný charakter, sdílení hodnot a cílů, spolupráce, vědomí „my“. Důraz na rozvoj pracovníků, prostředí, morálku, soudržnost. Partnerský přístup.
- hierarchická k. = S+I, stabilita, efektivnost, pravidla, zabezpečení jistoty zaměstnání.
- adhockratická k. = F+E, vize, inovace, vývoj, specializace.
- tržní = S+E, orientace na výkon a vítězství, tvrdá soutěživost.

FÁZE VÝVOJE:

L.M. Miller: každá organizace prochází přirozenými vývojovými fázemi, během svého životního cyklu zažívá periody růstu i úpadku. Pokud to manažeři chápou, dokážou rozpoznat aktuální fázi a zvolit adekvátní metody vedení, mohou ovlivnit a podpořit rozvoj firmy. 6 fází s metaforickými názvy podle stylu vedení, v každé fázi určité výzvy. První tři jsou růstové, manažeři v nich reagují kreativně. Kreativní reakce vede k posunu do další fáze. Pokud není, přichází úpadek. Je ale i možné, že manažeři používají různé styly vedení, udržují organizaci adaptivní a tím pádem zůstávají na evolučním vrcholu křivky (fáze Synergisty) – zdravá kultura.

- **Prorok** (inspirace a inovace) = úplný začátek firmy, zakladatel je plný nadšení a tím inspiruje malou skupinku loajálních přívrženců. Má své zásady a hodnoty, vysoké odhodlání a sebeobětující přístup. Sám dělá rozhodnutí, nejde mu o konsenzus. Totální pracovní nasazení, nutná flexibilita. Je to doba víry a dominance osobnosti, neexistují systémy, struktury… Hledání investorů.
- **Barbar** (krize a dobývání) = firma začíná vydělávat, ale stále ne dost. Musí si vybudovat trh a reputaci, proto se výlučně soustřeďuje na služby a zákazníky. Stres, nadšení, přepracování, boj o přežití. Horizontální (specializace) i vertikální (hierarchie) diferenciace. Papírování je sníženo na minimum, systémy se teprve zavádějí. Rozhoduje stále jedna osoba ve vedení. Nevýhoda – ztráta citlivosti vůči zaměstnancům, jejich odchod.
- **Budovatel/Objevitel** (specializace a expanze) = firma už vydělává, v jejím čele je buď Budovatel (začal kariéru ve výrobním provozu, soustředí se na zvýšení výroby, zajímá se o krátkodobou perspektivu – „včerejší, dnešní a zítřejší čísla“, přechod do světa manažerů jej často může podnítit k návratu do fáze Barbara), nebo Objevitel (pochází z prodejního oddělení, zajímá se o styk se zákazníky, o konkurenci, zabývá se budováním mezilidských vztahů – se zaměstnanci i zákazníky). Ve firmě dochází k nárůstu specializace, mise začíná být málo zřetelná. Je nutné zachovat vnitřní integraci – pomocí jiných stylů vedení, a to delegace, spolupráce, komunikace – vedení už nemůže být centralizované! Tato fáze může být velmi úspěšná. Riziko: když si manažeři zvyknou na úspěch a zpohodlní.
- **Synergista** (evoluční vrchol)
- **Administrátor** (systémy, struktura, bezpečnost) = fáze bezpečného podnikání. Výzva – udržet firmu v pohybu, být kreativní, rozvíjet se. Víra v efektivitu, strukturu, systémy. Manuály, rituály. Zaměstnancům se tato fáze jeví jako nejzdravější, navenek prosperita – nové budovy, počítačové sítě… Je ale potřeba neusnout na vavřínech a nezačít stagnovat.
- **Byrokrat** (pevná kontrola) = klíčový je systém a kontrola, snaha o dosažení úspěchu pomocí profesionálního řízení. Kontrola v organizaci začíná ubíjet kreativitu, lidé mají pocit, že tam zahazují svoji kariéru, manažeři zase ztrácejí víru v obor jako takový. Ubývá energie. Stylem vedení je opět přikazování, které bylo naposledy ve věku Barbara (pak následoval konzultativní styl). Zaměstnanci nejsou iniciativní, protože mají strach způsobený tolika kontrolními opatřeními. Přehnaná administrativa a specializace. Jak zastavit úpadek? Probudit kreativitu, nastavit čerstvou vizi do budoucna, porušit iluzi bezpečí a naopak vytvořit atmosféru krize. Více komunikovat, vytvořit dojem spoluodpovědnosti, decentralizovat moc, odstranit vnitřní konflikty.
- **Aristokrat** (odcizení a revoluce) = manažer je odcizený a neschopný empatie. Nakupuje nové podniky a vnucuje jim svoji kulturu, čímž maří jejich rozvoj. Podnik už nevytváří nic nového. Aristokrat nechává vedení na ostatních, pokud musí rozhodovat, tak velmi autokraticky. Ztráta motivace, kreativity, iniciativy či chuti riskovat. Formující silou je pouze strach o vlastní práci a bezpečí. Dobří lidé odcházejí, evoluční změna je vysoce nepravděpodobná – spíše hrozí revoluce (zaměstnanců, zákazníků či akcionářů).

CHOVÁNÍ ORGANIZACE:

Chování na trhu a ve vztahu k jiným firmám, ale i chování pracovníků k sobě navzájem (Goffee a Jones).

W. Hall – kompasový model – reflektuje kulturní rozdíly jednotlivých národů, rozlišuje 2 obsahové aspekty: složky a segmenty kultury. Složky – klasické dělení dle Scheina. Segmenty – jedinec (individuální kultura, osobnost), kultura jednotlivých oddělení, subfiremní kultura (např. jednotlivých poboček), firemní kultura, kultura odvětví a národní kultura. Konzistentní interakce mezi segmenty = vztahové segmenty, je jich celkem 10.

Dále dimenze asertivity a citlivosti (manažerský styl), z nichž plynou 4 základní kulturní styly: severní, jižní, východní a západní. Pozor: nesouvisí s geografickou polohou! Je to jen analogie s kompasem.

Asertivita = firmy s vysokou asertivitou bývají vnímány jako rozhodné, rychlé, silné, důrazné, viditelné. S nízkou – pomalejší, stálejší.

Vysoká citlivost – přátelskost vůči zaměstnancům, uvolněnost, spontaneita, otevřenost, pocity. Nízká – fakta, respekt, uzavřenější, rezervovanější.

Severní kulturní styl = nízká asertivita a citlivost, důkladný, metodický, konzistentní, spolehlivý. Fakta, činy. Spoléhají se na to, co dobře znají. Zaměření na detail, absence ukvapených rozhodnutí. Vyhnutí se konfliktům a rizikům. Jak s nimi spolupracovat? Důkladná znalost technických detailů daného podnikání.

Jižní = vysoká asertivita a citlivost, spontaneita, smělost, instinkt, nezávislost, kreativita. Výzva, riziko. Jak s nimi spolupracovat? Prostor pro iniciování nových možností.

Východní = nízká asertivita, vysoká citlivost, lidé, vztahy, tým, respekt, prestiž. Jak s nimi spolupracovat? Pozitivní zpětná vazba, harmonie a loajalita.

Západní = vysoká asertivita, nízká citlivost, orientace na úkoly. Jak s nimi spolupracovat? Obětovat vztahové aspekty a zaměřit se na výsledky.

W. Bridges (kniha The Character of Organizations, 1992) – 16 typů dle 16 osobnostních typů v MBTI (Myers-Briggs Type Indicator, inspirace Jungem). Bridges – dotazník Organizational Character Index (OCI) – 4 dvojice protikladných tendencí dle Junga:

- extraverze vs. introverze
- smyslové vs. intuitivní vnímání
- analytické vs. citové zpracování
- usuzování vs. vnímání

Extravertní organizace – otevřené a orientované směrem ven. Hledají informace, obracení se na expertní analýzy. Strategii staví na interpretaci podmínek trhu a na požadavcích zákazníků. Snaha o diskuzi a spolupráci. Jednají rychle, experimentují. Převaha ústní komunikace, existence projektových týmů.

Introvertní – orientace dovnitř. Strategii staví na technických možnostech a hodnotách lídrů. Rozhodování za zavřenými dveřmi, písemná komunikace, vysoce specializovaná oddělení. Pomalé rozhodování, snaha o dokonalé porozumění problému před uskutečněním akce (často pak porozumění místo akce).

Smyslové – zaměření na detail, dokonalé uspořádání, důkladné plánování. Oceňují řád a zkušenosti. Dokážou inovovat, ale jen detaily.

Intuitivní – zaměření spíše na celek, dobrý odhad vývoje a trendů. Tolerance změn, zapojení představivosti. Větší důraz na vizi než na zkušenosti (ty jsou užitečné, ale často se jimi zdůvodňuje, proč něco nejde).

Myšlení – rozhodují na základě principů, lépe řeší věcné než lidské aspekty problémů. Cíle, efektivita, při řešení problémů tendence generalizovat. Hodnocení a kritika jako nástroje efektivity.

Cítění – rozhodují na základě hodnot. Individuální přístup, orientace na lidi, podpora jako nástroj efektivity.

Usuzování – hlavní je učinit rozhodnutí, i kdyby bylo předčasné.

Vnímání – proti rozhodování za každou cenu a proti přesnému definování situací a problémů – to omezuje kreativitu a svobodu.

Goffee a Jones: krychle 2S: dvě hlavní dimenze – sociabilita a solidarita. Sociabilita je míra přátelství mezi členy organizace (souvisí se sociálními interakcemi a mírou sdílení). Solidarita je soudržnost založená na rozumu – společné úkoly, cíle. Jejich kombinací – 4 typy. Třetí dimenzi tvoří to, zda je kultura laděna pozitivně či negativně – třetí rozměr tvoří krychli.

- síťovitá kultura = vysoká sociabilita; vytváření sítě vztahů. Pozitivní forma – vysoká míra přátelství, pomoc, empatie, sdílení, občas ale přílišná loajalita a tendence ke kompromisům mohou brzdit výkon firmy jako takové. Negativní forma – intenzivní vztahy, ale selektivní – drby, politikaření.
- námezdní kultura = opak předchozí, vysoká solidarita. Společné sdílení zájmů a cílů bez ústrků a politikaření, ale v extrémní podobě obsesivní zaměření na výsledky.
- fragmentální kultura = nízká sociabilita i solidarita, individualismus. Často u právníků, žurnalistů, VŠ pedagogů, vědců… Snaha vyniknout v oboru, mít prestiž ve světě. Rizikem je sobeckost a arogance, nízká identifikace s organizací.
- pospolitá kultura = vysoká sociabilita i solidarita, přátelskost i dosahování výsledků. Také však může mít negativní formu –

když hrdost na výrobek přeroste v samolibost.

* Kets de Vries a Miller rozlišili nezdravé (patologické) typy organizační kultury podle neurotických stylů osobnosti: paranoidní, kompulzivní, histrionský, depresivní a schizoidní. P – strach a nedůvěra manažerů, kontrolní a informační systémy, časté koordinační a plánovací schůze. Jestliže konkurence sníží ceny, paranoidní firma je sníží také apod. K – manažeři jsou dogmatici a perfekcionisté. Maximální naprogramování a standardizace. Také silná kontrola, ale hlavně vnitřních procesů. H – aktivní, smělé a riskující firmy. Impulzivní rozhodování, nekonzistentní strategie, neuvážený růst. D – pasivní, konzervativní, byrokratická a apatická. Léta se nic nemění, manažeři fungují jako pasivní úředníci. S – nejvyšší manažer žije ve světě vlastních představ, je uzavřený, chladný, lhostejný. Manažeři na nižších úrovních proto soupeří o moc. Vnitřní boje. V některých situacích mohou být výše uvedené projevy výhodné, ale jen krátkodobě. Řešením je nový management – adaptivnější.



TYPOLOGIE – k čemu je dobrá manažerům? Zvyšuje jejich vnímavost ke kulturním projevům, s nimiž se setkávají. Umožňuje jim porovnat obsah jejich kultury s typickými případy a cíleněji přemýšlet nad tím, jakou OK jejich firma má a jakou by měla mít, aby byla úspěšná.

Pokud chtějí typologie využít jako nástroj pro poznání OK, měli by zvážit, jaké jsou hlavní zdroje jejich OK – jaký vliv má organizační struktura, vnější prostředí nebo třeba současný vrcholový management a jeho styl řízení. Podle toho zvolit jednu či více typologií, které jsou v dané situaci relevantní.

Omezení: * každá typologie je zjednodušující * OK může být slabá a difúzní, takže se k žádnému typu nedá přiřadit * postižení OK vyžaduje volbu vhodných indikátorů a určitou objektivitu – to je dost těžké, obzvlášť pokud je pozorovatel součástí dané kultury