

Fakulta humanitních studií
Univerzity Karlovy
v Praze

Zpracoval: Vladimír Profant

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

FIREMNÍ PROSTŘEDÍ SKRZE PRIZMA GOFFMANOVÝCH REGIONŮ

PŘÍPAD OTEVŘENÝCH DVEŘÍ TERÉNNÍ VÝKUM

Vedoucí práce:
Mgr. Marek Halbich, Ph.D.

V Praze dne 10.9.2007

OBSAH:

ÚVOD	2
1. METODOLOGICKÁ ČÁST	4
1.1. PŘEDMĚT VÝZKUMU	4
1.2. METODOLOGICKÝ PŘÍSTUP	5
1.3. POUŽITÉ TECHNIKY SBĚRU DAT	5
1.4. VÝBĚR VZORKU A PROSTŘEDÍ VÝZKUMU	6
1.5. METODY VYHODNOCOVÁNÍ A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT	7
1.6. HODNOCENÍ KVALITY VÝZKUMU	7
1.6.1. Metodologické obtíže	8
1.7. ETICKÉ A POLITICKÉ OTÁZKY VÝZKUMU	9
2. DESKRIKCE PROSTŘEDÍ VÝZKUMU	10
2.1. K HISTORII A CHARAKTERU ZKOUMANÉHO PROSTŘEDÍ.....	10
2.2. MÁ POZICE.....	12
2.3. PROFIL PRACOVNÍHO DNE	12
2.4. PODOBA PŘEDNÍHO A ZADNÍHO REGIONU VE ZKOUMANÉM PROSTŘEDÍ.....	13
2.5. VLASTNÍ POHLED NA OTEVŘENOU / ZAVŘENOU KANCELÁŘ	15
3. ZÁZNAM DAT	17
3.1. GENEZE ZPŮSOBU POZOROVÁNÍ A ZÁZNAMU DAT	17
4. HODNOCENÍ ZAZNAMENANÝCH DAT	19
4.1. KOMENTÁŘ K ZÁZNAMŮM	19
4.2. HODNOCENÍ MÍRY PODÍLU OTEVŘENÝCH DVEŘÍ.....	20
4.3. ZÁVĚR HODNOCENÍ MÍRY PODÍLU OTEVŘENÝCH DVEŘÍ	21
4.4. HLEDÁNÍ OBJEKTIVNÍCH PŘÍČIN CHOVÁNÍ	23
4.4.1. Klimatické podmínky.....	24
4.4.2. Funkce.....	25
4.4.3. Návštěvy	26
4.5. SOUVISLOST USPOŘÁDÁNÍ KANCELÁŘE S CHOVÁNÍM ZAMĚSTANNCŮ	26
4.5.1. Rozmístění nábytku.....	27
4.5.2. Monitory.....	27
4.5.3. Rádio	28
5. INTERPRETACE HODNOCENÍ A ZAZNAMENANÝCH DAT	29
5.1. POHLED NA PŘEDNÍ A ZADNÍ REGION VE SVĚTLE VYHODNOCENÝCH DAT	29
5.2. SPOLEČNÉ AKTIVITY	30
5.3. PŘÍČINY CHOVÁNÍ	32
5.4. ZÚŽENÍ SLEDOVANÉ PROBLEMATIKY	33
5.5. SAHLINSŮV KONCEPT.....	34
6. SUMARIZACE A ZÁVĚR	38
PŘÍLOHY	41
PŘÍLOHA Č. 1 - ZÁZNAMY V PLÁNKU PODLAŽÍ	41
PŘÍLOHA Č. 1 - TABULKY A GRAFY	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:	50

Úvod

Studuji na Fakultě humanitních studií při zaměstnání (kombinovanou formou studia). Vzhledem k tomu, že mé časové možnosti pro výzkum v cizím prostředí byly poněkud omezené, shodli jsme s mým tutorem panem Mgr. Halbichem na tom, že nebude od věci provést v rámci bakalářské práce výzkum v prostředí, ve kterém se běžně nacházím, tedy na svém pracovišti.

Kulturně-antropologické výzkumy se od počátku prováděly zejména ve vzdálených kulturách a dle Spradleyho ani není náhoda, že tomu tak bylo, tedy že se etnografie zrodila a rozvinula právě v kulturách té západní vzdálených. Čím je totiž člověk méně seznámen se společností, tím více je schopen zahlédnout tiše fungující kulturní pravidla, která účastníkům kultury zůstávají skryta (Spradley 1980:62). Nicméně jedna z nejdůležitějších předností antropologie spočívá v tom, že nám umožňuje pochopit kulturu vlastní (Ferraro 2000:24), pochopit to, co se děje kolem nás. Jsem přesvědčen, že pomocí jiných prací, ať již metodologických či těch, jejichž předmětem byl výzkum cizí kultury, je možné zvýšit v sobě citlivost ke svému vlastnímu okolí¹ a posunout tak své poznání o něm o něco dále. Svým způsobem tedy byla tato práce pro mne výzvou, na niž jsem nechtěl unáhleně rezignovat.

Koncem osmdesátých let minulého století se Lubomír Mlčoch ve své studii *Chování československé podnikové sféry* zabýval firemním prostředím ovlivněným tehdejšími socialistickými plánováním. „Neparametrické“ prostředí² onoho období bylo dle něho příčinou neefektivního ekonomického chování, které prostupovalo nejen jednání podniku, ale i jeho jednotlivé úseky a nakonec i jednání jednotlivce - zaměstnance. Tato v mnoha směrech inspirativní studie, o níž se měla bakalářská práce zprvu opírat, se však přece jen týkala více ekonomických otázek, než socio-kulturního aspektu, který mi byl poněkud bližší. Bylo proto třeba hledat zdroj inspirace i v jiné literatuře. Tímto zdrojem se stala kniha Ervinga Goffmana *Všichni hrajeme divadlo*, která podává sociální interakci z hlediska divadelního představení, jež nahlíží člověka v jeho obvyklých situacích, v nichž prezentuje sám sebe a svou činnost před ostatními přítomnými a přitom se snaží kontrolovat dojem, který si o něm jeho okolí vytváří (Šubrt 2001:73). Přestože není tato kniha jedinou, z níž bakalářská práce čerpá, je třeba jí přiznat, že dodala této práci tolik potřebnou slovní zásobu, již bylo možné zkoumanou problematiku do určité míry uchopit a přemýšlet o ní (Geertz 2000:39).

¹ „Proslulé antropologické zaujetí (pro nás) exotickými jevy ... je ... v podstatě prostředkem odstranění zcítlivujícího pocitu obeznámenosti, který před námi zatajuje záhadnost naší vlastní schopnosti přistupovat k sobě navzájem vnímavě.“ (Geertz 2000:24)

² „Parametrické“ prostředí je to, které nutí podnik pracovat „na hranici svého výrobního a nákladového potenciálu“ (Mlčoch 1990:18).

V rámci úvodu si zde dovolím připojit krátké poděkování paní doktorce Jantulové za pomoc při sestavování metodologické části, svému tutorovi panu doktoru Halbichovi za jeho věcné, podnětné a vyčerpávající konzultace, v obecné rovině pak Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze za jistou dávku relativizmu, která mi dnes pomáhá nahlížet na dění kolem i uvnitř z pohledů dříve nemyslitelných a v neposlední řadě své manželce za její obrovskou podporu při studiu.

1. Metodologická část

1.1. Předmět výzkumu

Tato případová studie vycházející z terénního výzkumu se zabývá sociálně-kulturním aspektem prostředí mezi administrativními pracovníky jedné nadnárodní společnosti, která má v České republice několik organizačních jednotek. Úmyslně zde chybí jméno této společnosti. Je tomu tak proto, že prostředí výzkumu bude anonymizované³.

Jde především o studii chování zaměstnanců v tzv. regionech, místech do „určitého stupně ohraničených bariérami vnímání“ (Goffman 1999:108). Pro tento účel se místo, kde se výzkum konal, jevílo jako místo specifické a z dramaturgické perspektivy velice zajímavé. Předmětem výzkumu bylo nejen zasadit pozorované chování zaměstnanců do rámce předloženého Ervingem Goffmanem, ale současně se inspirovat a prohloubit poznání o svém okolí a snad i nastínit některé nové poznatky o chování v tomto směru.

Na zkoumaném podlaží bylo možné pozorovat, že někteří zaměstnanci preferují, aby dveře do jejich kanceláře zůstaly otevřené, zatímco druzí preferují pravý opak. Na tom by zřejmě nebylo mnoho zvláštního, kdyby počet těch, co preferovali jednu variantu nebyl téměř stejný jako počet těch, co preferovali variantu druhou a kdyby sousední kanceláře netvořily jakési shluky kanceláří s jednou či druhou variantou. Tento jev sváděl k hypotéze, že příčina preference té či oné varianty nebyla dána ani tak charakterem jednotlivce, jeho subjektivní volbou, jako objektivními, avšak na první pohled skrytými faktory. Je nutno dodat, že žádné písemné ani nahlas vyřčené nařízení ve společnosti nepředepisovalo žádnou z variant.

Cílem výzkumu bylo nespokojit se s tímto velice vágním konstatováním, jež mohlo být jen jakýmsi povrchním dojmem, ale zmapovat prostředí a pokusit se zjistit, co vede jednotlivce k tomu, aby se před ostatními „uzavírali“ či naopak, aby se „otevírali“.

Bylo při tom třeba odpovědět na mnohé pracovní výzkumné otázky. Jakou podobu má ve světle Goffmanovy studie popisované prostředí? Chovají se zaměstnanci tak, jak se předpokládalo? Jsou i jiné prostředky, jimiž si lze zajistit „zákulisí“ než zavřené dveře (Goffman 1999:114)? Již samotný popis mohl na některé otázky odpovědět, zejména o podobě prostředí. Odpovědi na podobné otázky byly pak základem při hledání odpovědí na otázky složitější, přičemž některé z otázek již přestaly být aktuální. Co a do jaké míry ovlivňuje v tomto směru chování (např. klimatické podmínky, přítomnost nadřízeného,

³ – O důvodech anonymizace hovoří blíže bod č. 1.6.

přítomnost návštěvy atp.)? Má vůbec zaměstnanec zájem o zákulisí, o kterém hovoří Goffman? Lze definovat nějaké sankce, nebo naopak motivace, které by jeho chování ovlivňovaly (Goffman 1999:110)? Lze hovořit o jakési formě dohledu (Foucault 2000:253)? Ke složitějším otázkám teoretičtějšího charakteru však bylo nutné dospět postupně, protože se jinak mohly jevit ve světle odpovědí na otázky předchozí jako nerelevantní.

1.2. Metodologický přístup

Jako optimální se v tomto případě jevil kvalitativní výzkum. Důvodem pro to byl malý vzorek dvaadvaceti osob i fakt, že zde výzkumník, resp. zaměstnanec společnosti, i nadále zůstává pro své spolupracovníky především kolegou, nikoliv výzkumníkem. Tento přístup umožňuje výzkumníkovi brát více v potaz různorodá hlediska lidí, zrovna tak jako možné změny pohledu v čase (Hammersley 1992:125). Ačkoliv je vedle kvantitativního výzkumu výzkum kvalitativní slabší ve schopnosti zobecnovat výsledky na větší vzorek populace či zjišťovat příčinné vztahy, lépe se s jeho pomocí dokumentuje chování lidí i to, čemu lidé věří. A o to šlo v tomto výzkumu především.

1.3. Použité techniky sběru dat

Výše uvedené důvody svědčící pro volbu kvalitativního výzkumu sehrály svou roli i při volbě zúčastněného pozorování jako techniky sběru dat. Právě zúčastněné pozorování umožňuje rozlišovat to, jak by se lidé měli chovat a jak se chovají (Ferraro 1998:90). Pomocí něho lze vyzorovat extrém, mezi kterými se jednání pohybuje, a tak rozpoznat, co obvyklé je a co není. Nevýhodou zúčastněného pozorování bývá sice to, že se lidé chovají před zkoumajícím nepřírodně, nicméně tato nevýhoda je ve vysoké míře závislá na stupni participace. Pro tento výzkum bylo nejvhodnější zvolit „úplnou participaci“, kdy není role výzkumníka nikomu známa (Disman 2002:307). Důvodem bylo to, že stát se ze dne na den ze zaměstnance výzkumníkem, tedy měnit svou roli, by bylo pro výzkumníkovo okolí rozhodně matoucí. Riziko nepřírodního chování se tak v tomto případě minimalizovalo.

Dalším způsobem získávání dat byl rozhovor, který zjišťoval, co si lidé myslí a jaké mají pocity. Vybraný stupeň participace do značné míry limitoval rovněž výběr typu rozhovoru. Měla-li role výzkumníka zůstat před ostatními skrytá, musel být použit rozhovor nestrukturovaný, tedy rozhovor polostandardizovaný či úplně nestandardizovaný. Takovýto

rozhovor tedy měl jen velice obecný plán, jehož náplň přinesla teprve interakce s respondentem (Disman 2002:308). Respondent se tak stal přímo spoluautorem znění otázek, a tím i výzkumu. Výhodou tohoto typu rozhovoru je, že ponechává na dotazovaném, aby sám rozhodl, jaká informace je důležitá. Bylo třeba reflektovat, že strukturovaný rozhovor může získat více informací, jež je možné porovnávat, proto byla jistá míra symetrie otázek užitečná. Na tomto místě je však nutné sdělit, že se výzkum opíral především o pozorování.

Protože mnoho postřehů upadá v zapomnění, bylo pro zaznamenávání jednotlivých zjištění vhodné vést výzkumný deník, kde byly zapisovány rozhovory a poznámky, které se k výzkumu vztahovaly. Prostředí obvykle přiblíží a orientaci usnadní různé plánky a nákresy. V tomto případě sehrál tuto pomocnou roli plánek podlaží uvedený v příloze č. 1.

Jako zdroj dat nelze na tomto místě opominout ani „zkušenost“ výzkumníka. Vzhledem k několikaletému zaměstnaneckému poměru ve společnosti nemůže být řeč o jakési výpravě, která by byla striktně časově omezena. Některé rozhovory či postřehy se při výzkumu vybavovaly a nebylo je přitom možné zasadit do rámce období, ve kterém byl výzkum prováděn. Data takového druhu však bylo na místě třeba verifikovat.

1.4. Výběr vzorku a prostředí výzkumu

Výzkum se týkal do jisté míry vymezeného organizovaného společenství, které se nacházelo na jednom konkrétním podlaží administrativní budovy společnosti. Osoby, jejichž chování bylo zkoumáno, bylo možné rozdělit do dvou skupin. Ve skupině první se nacházelo primárně dvacet dva zaměstnanců, kteří měli na tomto podlaží své stálé pracoviště. Svou „rolí“ však při výzkumu hráli i ti, kdo přicházeli se zkoumanými zaměstnanci do styku, protože jejich vliv na chování osob z první skupiny nemusel být zrovna malý. Tyto osoby, tedy zaměstnanci, kteří na podlaží neměli své stálé pracoviště, pracovníci jiných firem atp., jinými slovy návštěvy, se řadí do skupiny druhé. Dá se tak říci, že vzorek zkoumaných lidí nebyl omezen přesným počtem zkoumaných osob, nýbrž zcela konkrétním prostorem nacházejícím se za vchodovými dveřmi na podlaží. Zúčastněné pozorování se však týkalo především osob z první skupiny.

Samotný výzkum byl prováděn zhruba od května do konce srpna 2007. Specifikum zaměstnance jako výzkumníka však rozšiřuje tento časový úsek do období několika let, ze kterého se mohla mnohá k výzkumu relevantní zjištění vybavovat.

1.5. Metody vyhodnocování a interpretace získaných dat

Data byla zaznamenávána do připraveného plánu podlaží. Odtud pak byla přenesena do jednotlivých tabulek, které se následně, bylo-li to vhodné, materializovaly do podoby grafu. Tyto tabulky a grafy usnadňovaly hodnocení získaných dat a umožňovaly pohyb mezi jednotlivými zjištěními (Malinowski 1984:14).

Data zaznamenaná do plánu podlaží bylo možné využít ve dvou směrech. Nejprve bylo nezbytné doložit, zda se vůbec předpoklad, totiž že lidé na jedné straně chodby nechávají raději dveře do své kanceláře otevřeny, zatímco druzí preferují spíše stav, kdy jsou zavřeny, potvrdí či nikoliv. Dále pak nic nebránilo tomu pokračovat dál v hodnocení dat takovým způsobem, aby z nich bylo možné vyčíst více než jen potvrzení či vyloučení dosavadního předpokladu.

Výsledky těchto prvních dvou fází hodnocení se posléze staly materiálem, který bylo nutné interpretovat ve světle dalšího pozorování, relevantní literatury a zkušenosti. Interpretace nakonec sloužila jako podklad pro závěrečné vyhodnocení.

1.6. Hodnocení kvality výzkumu

Hammersley nabízí několik obecných kritérií hodnocení validity výzkumu, jimiž by se měl výzkumník i čtenář výzkumné práce řídit. Reflexe těchto kritérií, tedy i pokus zaujmout stanovisko čtenáře, může dopomoci těmto kritériím dostat. Prvním z nich je dostatečná *přijatelnost a věrohodnost*. Pokud nebyl důvod o některém tvrzení pochybovat, bylo možné jej akceptovat. Pokud tomu tak ale nebylo, bylo nezbytné po jeho věrohodnosti pátrat. Druhým Hammersleyho kritériem je *váha argumentů*. Tvrzení zásadního charakteru bylo nutné doplnit dostatečným množstvím přesvědčujícího materiálu spíše než v případech, kdy se jednalo o tvrzení okrajová. Za třetí, záleželo na *typu tvrzení*. Bylo třeba rozlišovat mezi definicemi, popisy, vysvětleními a teoriemi. U popisů, které se vztahovaly k určitému místu a času, bylo vhodné ukázat, že popisovaný jev zapadá do popisovaných kategorií a že informace o jevu, na němž se kategorie zakládala, byly přesné. Teorie vedle toho hovoří o vztazích mezi jednotlivými typy jevů, ať už se případy takovýchto typů přihodí kdekoliv. Validita takovýchto tvrzení bývá tedy mnohem komplexnějšího rázu než u popisů. Bylo třeba ukázat, že popisovaný jev nebyl ani v jiných případech důsledkem jiných faktorů než těch, o

kterých se hovořilo. Zjednodušeně řečeno, bylo nutné předložit různé druhy důkazů v závislosti na typu tvrzení (Hammersley 1992:72).

Především však bylo třeba pokusit se zajistit věrohodnost tohoto kvalitativního výzkumu maximální možnou „jasností analytického procesu“. Práce tedy prezentuje nejen závěry, ale i způsob, jakým se k nim dospělo (Disman 2002:302). Z předloženého výzkumu musí být rovněž zřejmé, kde se nachází dělící čára mezi postojem pozorované osoby a postojem výzkumníka.

1.6.1. Metodologické obtíže

O této problematice lze nalézt zmínku již v úvodu, totiž že čím více člověk o prostředí ví jako běžný účastník, tím těžší je pro něho zkoumat jej jako etnograf.

Z postavení „necizince“ plynou pro výzkumníka jak výhody, tak i nevýhody. Člen společnosti má totiž znalost o svém prostředí inkohrentní, jen částečně jasnou a plnou protikladů. Je nicméně pravděpodobné, že bude prostředí rozumět a „že mu bude „rozuměno“ (Disman 2002:327). Člena společnosti znevýhodňuje jeho nepotřeba explicitně znát každý prvek situace. On neprahne po „znalosti PROČ“, ale spokojuje se se „znalostí ŽE“ (tamtéž:330). V běžné situaci lze tedy v tomto konkrétním případě snadno přijmout tvrzení, ŽE zaměstnanci jsou na jednom konci chodby charakteru jednoho, zatímco na konci druhém jsou charakteru opačného. Výhodou pro člena společnosti je jednoznačně schopnost rozlišovat mezi typickým a individuálním (tamtéž:330), ačkoliv citlivosti k inkonzistenci mezi kulturními vzorci není pro něj snadné dosáhnout (tamtéž:335). Jedná se tak trochu o opačný proces, než když se díky snaze o porozumění stává z cizince člen (tamtéž:326). Zde se výzkumník pokouší stát se de facto cizincem.

K docílení částečné pozice cizince může pomoci dodržování zásad, jež Spradley výzkumníkům obecně doporučuje. Za prvé bylo třeba vstupovat do situací s dvojitým účelem, tedy „účastnit“ se a zároveň chování pozorovat (Spradley 1980:54). Pozorovat bylo nezbytné se zvláštní pozorností (*explicit awareness*), kterou člověk zpravidla svému okolí automaticky nevěnuje, aby se „nezahltl“ množstvím informací. K tomu bylo třeba překonat mnohaletou selektivní nepozornost (*selective inattention*), aby bylo možné získat informace, které se běžně z vědomí vylučují. Další podmínkou bylo rozšířit pole sledování, tedy sledovat i ty okolnosti, které lze jinak považovat za zbytečné triviality. Bylo nezbytné rovněž vymanit se ze svého pohledu zevnitř a nahlížet na sebe i své okolí jako na objekty, ačkoliv bylo mnoho situací, kdy to nebylo tak úplně možné. Bylo třeba také zvýšit úroveň introspekce a

nepovažovat své zážitky za hotovou věc. Ačkoliv se nemusí jevit introspekce jako objektivní, v každém případě je důležitým nástrojem k pochopení nových situací (Spradley 1980:58).

1.7. Etické a politické otázky výzkumu

S tímto výzkumem se pojí mnohé etické otázky. Zda rozhovory nahrávat či zapisovat? Jak použít nashromážděná data? Zda o jejich využití dotazovanému říct (Spradley 1980:20)? Jak si poradit s případným zjištěním, že chování někoho ze zkoumaných není úplně v souladu se zájmy zaměstnavatele či zda poznámky zaměstnavateli znepřístupnit?

V tomto výzkumu je etická otázka obzvláště citlivá, zejména jsou-li zkoumané osoby kolegy, kteří o výzkumníkovi a jeho výzkumné roli nic nevědí. Jak upozorňuje Disman, úplná participace může být nepříjemně blízko „roli vyzvědače nebo politického agenta“ (2002:307). V této souvislosti se hned vybaví téma bývalých agentů a spolupracovníků Státní bezpečnosti před rokem 1989, které je v České republice tématem diskuzí dodnes. Tento výzkum by tedy rozhodně neměl ohrožovat zkoumané osoby. To má zajišťovat anonymizace všech zkoumaných osob i relativní anonymizace prostředí, ve kterém byl výzkum prováděn. Relativní proto, že autor této práce, který je sám součástí zkoumaného prostředí, je znám, a je tedy jasné, že pokud by někdo měl zájem zjistit, o jaké prostředí se jedná, nebyla by to pro něho nepřekonatelná překážka. Zrovna tak by nebylo zřejmě příliš obtížné pro „zasvěcené“ zjistit z kontextu rozhovorů s výzkumníkem, o které osoby se jedná. Žádné rozhovory ani poznámky proto nebudou zaměstnavateli zpřístupněny. Výzkum ani není prováděn na zakázku zaměstnavatele a v žádném případě si neklade za úkol poukazovat na nedostatky v pracovním procesu.

K nahrávání rozhovoru by byl nutný souhlas nahrávaného (Spradley 1979:37), což by se dostávalo do rozporu s úrovní participace. Záznam rozhovoru formou zápisu měl tedy své opodstatnění. Podobně se to má s poskytnutím informací dotazovanému o využití rozhovorů, kde anonymizace této povinnosti jaksi zbavuje.

Nebylo možné ani opominout získání povolení k provádění výzkumu. Spradley dělí prostředí zhruba do tří kategorií: na prostředí s volným vstupem, kde není třeba žádného povolení, prostředí se vstupem omezeným, kde je třeba povolení jedné či více osob a prostředí, kam je vstup takřka zakázán a kde je povolení téměř nemožné získat (Spradley 1980:54). Místo výzkumu se nechá klasifikovat jako prostředí druhé kategorie, kde lze považovat povolení ředitele sekce, pod kterou zkoumaní pracovníci spadali, za adekvátní.

2. Deskripce prostředí výzkumu

2.1. K historii a charakteru zkoumaného prostředí

Přestože prostředí, ve kterém se výzkum prováděl, je anonymizované, je důležité jej alespoň v rámci možností přiblížit. Není tak úplně možné popisovat chování lidí bez toho, aniž bychom brali v potaz vliv prostředí. Tím spíše, je-li výzkumník součástí tohoto prostředí⁴.

Administrativní budova, v níž se zkoumaný prostor nachází, je několik kilometrů vzdálená od nejbližšího města. Zaměstnanci zpravidla k dopravě do zaměstnání využívají autobusovou přepravu nebo automobily. Lze tedy zde hovořit o jisté izolovanosti od městských částí. Momentální nepřítomnost zaměstnance na pracovišti však nemusí vůbec znamenat, že se nachází mimo pracovní prostředí, protože se může pohybovat i v jiných částech poměrně rozsáhlého areálu firmy. Architektonicky má budova mnoho společného s budovami jiných organizací: „dlouhé chodby, z nichž vede množství dveří do jednotlivých místností, jakož i standardizovaný nábytek a dekorace“ (Giddens 1999:292).

Podlaží, na němž pracovali do roku 1996 zaměstnanci jiných oddělení firmy, bylo pro současné administrativní pracovníky zrekonstruováno. Na podlahy byly položeny koberce a dřevotřískové stěny byly nově povrchově upraveny. Podlaží bylo obsazeno tak, že na každou kancelář vycházeli dva zaměstnanci. Pouze kanceláře vedoucích pracovníků (celkem 4) byly obsazeny po jedné osobě.

Přibližně čtyři roky po přestěhování na nové podlaží započalo vedení firmy s tzv. procesem „restrukturalizace“⁵, která měla z pohledu zaměstnanců za následek snižování jejich počtu. Tento celofiremní trend se tedy nevyhnul ani tomuto podlaží, přičemž počet pracovníků se zde během dvou let snížil na přibližně polovinu „původního“ stavu. Efekt, důležitý pro tento výzkum, to mělo ten, že postupně zbyla téměř na každého zaměstnance jedna celá kancelář, a to i s nábytkem po propuštěných zaměstnancích. Každá kancelář tak nabyla na místní poměry, vzhledem k funkci zaměstnance, poněkud velkorysého dojmu, což zaměstnanci jiných částí firmy čas od času nahlas komentují. Každý zaměstnanec je rovněž ve své kanceláři vybaven telefonem a osobním počítačem s umožněným přístupem na internet.

⁴ Nejen zkoumané osoby, ale i etnografové jsou produktem svého prostředí (Appadurai 1988:18).

⁵ „... v situaci panující „přezaměstnanosti“ a umělého napětí na trhu práce (je) možnost „kontrolní skupiny“ (vedoucích pracovníků – pozn. autora) v ukládání sankcí významně okleštěna“ (Mlčoch 1990:122). Zmiňovaný proces „restrukturalizace“ tedy tuto situaci téměř deset let po „Sametové revoluci“ zásadním způsobem mění.

Výjimkou nejsou ani služební mobilní telefony a notebooky, které postupně nahrazují stolní počítače.

Restrukturalizace měla i jiný dopad. Dnes se již na podlaží nenachází žádný nadřízený, který by „zastřešoval“ celé podlaží. Neznamená to, že by takový vedoucí neexistoval, ten však sídlí na jiné lokalitě a odpovídá rovněž i za jiná pracoviště. Na podlaží se nachází pouze jediné kompletní oddělení. U ostatních oddělení sídlí na jiných lokalitách jak řadoví, tak i v některých případech vedoucí zaměstnanci. Tento údaj lze poměrně snadno vyčíst z příloženého plánu podlaží⁶. Setkání vedoucích a podřízených pracovníků rozdělených útvarů se neděje pravidelně.

Tato „roztříštěnost“ útvarů na podlaží, která vyvolává pocit, jakoby mnozí zaměstnanci neměli spolu co do činění, je však jen zdánlivá. Při každé organizační změně, která se odehrává přibližně každé dva roky, dochází do jisté míry k přeskupování pracovních činností mezi jednotlivými útvary. Čas od času dochází také ke vzniku i zániku různých oddělení, a tím i k přesouvání zaměstnanců mezi nimi⁷. Pracovníky různých oddělení tak každodenně pojí mezi sebou historické dosud neuzavřené případy, zrovna tak jako předávání znalostí o současných případech či dovednostech v různých oblastech, např. užívání počítačového systému. Ačkoliv je tedy každý zaměstnanec do značné míry samostatný a odpovědný za svůj konkrétní díl činnosti, tedy víceméně nezávislý na činnosti ostatních zaměstnanců na podlaží, nachází u ostatních po pracovní stránce jistou podporu pro zvládnutí každodenních záležitostí, a to i do té míry, že objem jeho spolupráce s jinými útvary na patře může leckdy přesahovat objem spolupráce se zaměstnanci vlastního oddělení.

Lze však konstatovat, že objem spolupráce nemá příliš velký vliv na skladbu „týmů“⁸. Týmy jednoznačně kopírují obsazení jednotlivých oddělení. Jinými slovy, na odděleních převládá spíše kolegialita, zatímco mezi odděleními často i rivalita. Mezi odděleními panuje určité napětí a obavy z toho, že dojde k novému snižování počtu zaměstnanců. Jednotlivá oddělení si proto hlídají objem práce tak, aby se jejich zaměstnanci, a tím i vedoucí pracovníci, nestali přebytečnými. Snaha o centralizaci práce v této firmě umožňuje převést činnosti i na úplně jiné lokality. Proto rivalita existuje i na úrovni různých lokalit firmy.

⁶ Viz příloha č. 1

⁷ Naposledy před rokem. Je docela možné, že toto přesouvání činností má na svědomí současná snaha organizací o to, aby jejich zaměstnanci byli co možná nejvíce flexibilní (Bauman 2004:70) a mohli v případě reorganizace nahradit své kolegy.

⁸ „Týmem“ se rozumí „soubor jednotlivců, kteří spolupracují na realizaci jedné úlohy“ (Goffman 1999:83).

2.2. Má pozice

V době stěhování na popisované podlaží jsem do již uspořádaného kolektivu právě přicházel. Následující propouštění a jistá míra fluktuace zapříčinily, že jsem zde po jedenácti letech na podlaží šestým služebně nejstarším zaměstnancem. Na plánu podlaží je má kancelář označena číslem 16.

Jak jsem již naznačil výše, hranice mezi činnostmi jednotlivých oddělení nejsou vůbec ostré a čas od času se znovu definují. Proto i můj pracovní vztah k okolním zaměstnancům není konstantní.

Pokusím se jej v krátkosti přiblížit. S mužem z kanceláře č. 15 jsem zprvu pracoval v jedné kanceláři. On se po odchodu našeho společného vedoucího, tedy po uvolnění jeho kanceláře, přestěhoval do své nové kanceláře (č. 15). Ještě před rokem jsem pracoval v jednom oddělení s vedoucím z kanceláře č. 10 (tehdy ještě řadovým pracovníkem), mužem z kanceláře č. 1 a ženou z kanceláře č. 12. Dnes jsem zaměstnancem oddělení spolu s pracovníky z kanceláří 8, 9 a 19. Další čtyři pracovníci našeho oddělení spolu s naším vedoucím sídlí na jiné lokalitě. Některé své činnosti jsem vloni předal mužům z kanceláří č. 4 a 15 a ženě z kanceláře č. 6. Naopak sám jsem převzal mnohé činnosti od muže z kanceláře č. 11. V kanceláři č. 20 má své pracoviště žena, která mé činnosti často poskytuje podporu. V současnosti mne rovněž podporují lidé z kanceláří č. 3 a 13. Podpory se mi ještě nedávno dostávalo od mužů z kanceláří č. 7 a 18. Nemám „nic“ společného s muži z kanceláří č. 2 a 12, kteří jsou novými zaměstnanci jiných oddělení a pro mne jsou dosud tak trochu „bez historie“.

Účelem tohoto poněkud únavného výčtu vztahů nebylo čtenáře zmást, ale přiblížit onu popisovanou provázanost, která má vzhledem k výzkumu svou pozitivní stránku v tom, že jsem jako výzkumník mohl vstoupit do téměř kterékoliv kanceláře s předem připraveným „přirozeným“ tématem rozhovoru, v jehož rámci bylo možné položit výzkumnou otázku.

2.3. Profil pracovního dne

Pro většinu zaměstnanců na podlaží začíná pracovní doba v půl sedmé ráno a končí ve tři hodiny odpoledne. V pátek je pracovní doba zkrácená a končí v půl jedné. Čtyři zaměstnanci chodí do práce na sedmou či dokonce osmou hodinu ránní. Jedná se zpravidla o výjimky poskytované těmto zaměstnancům ze zdravotních či rodinných důvodů. Na oběd je

pak možné jít do podnikové jídelny, kde se jídlo vydává mezi půl jedenáctou a jednou hodinou odpoledne.

2.4. Podoba předního a zadního regionu ve zkoumaném prostředí

Na první pohled by se zdálo, že se rozdělení zkoumaného prostoru na přední a zadní region provede snadným prohlášením, že kancelář představuje region zadní, zatímco chodba region přední a že otevřením kanceláře se promění tento zadní region v region přední. Z tohoto zjednodušeného pohledu by nám pak vycházelo, že se někteří zaměstnanci nacházejí neustále v regionu předním, zatímco ostatní v zadním. Avšak provést tuto jasnou dělicí čáru není tak úplně možné. Goffman sice hovoří o tom, že zadní region bývá „umístěn na konci prostoru, kde je výkon prezentován, a je od místa prezentace oddělen nějakou překážkou a střeženou spojovací chodbou“ (1999:113-114), ale současně jej definuje jako „místo do určitého stupně ohraničené bariérami vnímání“ (tamtéž:108). Má přitom na mysli fakt, že se regiony liší stupněm ohraničenosti. Například skleněná stěna bude „izolovat zvukově, nikoliv však vizuálně, zatímco u kanceláře rozdělené dřevotřískovými přepážkami je tomu opačně.“ (tamtéž:108) A to je právě náš případ. Kanceláře vyznačené v plánu podlaží jsou mezi sebou⁹ oddělené dřevotřískovými přepážkami. Region tak nemůže být definován svou stálou polohou či podobou, ale účelem, který právě plní (tamtéž:124). Zaměstnanec si je vědom toho, do jaké míry je jeho kancelář v tom kterém ohledu izolována a podle toho také přizpůsobuje své chování. Díky této „společné stěně“¹⁰ lze hlasitým projevem v okamžiku přeměnit region zadní v region přední a naopak tichým jednáním přeměnit přední region v zadní (tamtéž:127). Hlasitý projev může mít podobu reakce na právě uskutečněný telefonát, na hlášení v místním firemním rozhlasu či na informaci získanou z počítačové sítě. Hlasitý projev se pak většinou vztahuje k pracovním záležitostem, zatímco soukromý projev bývá nehlučný (často za zavřenými dveřmi).

Ani otevřené dveře do kanceláře ještě neznamenají, že by bylo možné kancelář definovat jako region přední. Stále zůstává do jisté míry ohraničeným prostředím, do kterého lze nahlédnout jen z určité pozice na chodbě¹¹. Dá se říci, že je možné tuto ohraničenost prostoru zintenzivnit i jinými způsoby než zavřenými dveřmi. Ještě před několika léty bylo běžné, že pohledu do kanceláře od dveří bránil nastavený nábytek, který bylo nutné obejít,

⁹ Nikoliv mezi kanceláři a chodbou, kde je betonová stěna.

¹⁰ Termín (britských badatelů) označující tenké přepážky, které mezi sebou oddělují některé komunální byty (Goffman 1999:119).

¹¹ Nebo z protější budovy, která však již dlouhá léta není využívána.

aby se člověk setkal s tím, koho hledal. V některých kancelářích firmy tento zvyk sice doposud přežívá, na tomto podlaží se s ním však již nesetkáme. Pouze s jeho obdobou, a to v jediném případě¹², kde nastavené kancelářské pořadače na stole brání přímému pohledu na pracovníka.

Otázkou je rovněž, do jaké míry izoluje prostor hluk, který vydává zapnuté rádio. Zpravidla bývá označováno zaměstnanci za „kulisu“, kterou ani neposlouchají. Při rozhovorech sice vyjde najevo, že tomu není úplně tak, jak zaměstnanec tvrdí, totiž že registroval mnohdy obsah rozhovorů, zpráv atp., nicméně právě rádio do jisté míry izoluje kancelář zvukově. Zaměstnanci umožňuje vést přirozeněji rozhovor, ať již telefonický či osobní, který není určen pro okolí, protože ostatním do jisté míry znemožňuje zjistit bez toho, aniž by výslovně soustředili svou pozornost, s kým je hovor veden a čeho se tento rozhovor týká.

Nabízí se ještě jeden způsob, kterým lze zabránit obecenstvu, aby zjistilo, jakou činnost ten který jednotlivec právě vykonává. Čím dál větší podíl administrativních činností se dnes přesouvá od stolu a skříní s pořadači dokumentů k počítačovému monitoru a klávesnici. Nicméně, ať už člověk pořádá fotografie z rodinné dovolené na domácím počítači nebo pracuje na konkrétním pracovním úkolu pro firmu, z vnějšího pohledu se poloha jeho těla¹³ (Foucault 2000:222) téměř nemění a rozdíl v chování je takřka nepostřehnutelný. Pouze zvukový doprovod, jako např. u počítačové hry či filmového klipu, který dorazil elektronickou poštou, by byl tím kritériem, který by soukromé jednání od jednání veřejného dokázal pro vnějšího pozorovatele oddělit. To neznámá, že by zaměstnanci trávili významnou část své pracovní doby prohlížením internetových stránek a už vůbec ne u počítačových her. To není ani předmětem výzkumu. Jde o to jen sdělit, že „to důležité“ se v tomto prostoru přesouvá na obrazovku monitoru, který poskytuje jistou míru svobody v oblasti duševní činnosti¹⁴. To je snad i důvodem, proč je pohled na kolegův monitor pro nejednoho pracovníka takřka neodolatelným pokušením. Jinak se ovšem chovají návštěvy ze vně podlaží, jejichž přítomnost má, na rozdíl od kolegů na podlaží, kteří mohou přijít do kanceláře „jen tak“, svůj konkrétní účel a které zpravidla vnímají, že explicitní zájem o obrazovku navštívené osoby by byl projevem neslušnosti. Z výše uvedených důvodů lze tedy považovat rovněž odvrácenou orientaci monitoru za jistý stupeň „ohraničenosti vnímání“.

¹² Kancelář č. 15

¹³ Koncept těla umožňuje pracovníce dobře oddělit to, jak se člověk chová od toho, jak by se raději choval.

¹⁴ Svoboda v tomto smyslu je však omezená. Bauman poukazuje na to, jak organizace používají softwaru ke sledování e-mailů, aby kontrolovaly firemní politiku (Bauman 2004:70). Zrovna tak je možné mapovat adresy navštívených internetových stránek a čas, který na nich zaměstnanec strávil. Pokud této možnosti tato firma využívá, v žádném případě „netrestá“ každé pochybení. Časem tak vzrůstá určitý falešný pocit svobody.

Vzhledem k tomu, že si mnozí kolegové před vstupem do kanceláře příliš nelámou hlavu s klepáním na dveře a ani návštěvy se vstupem příliš neotálejí, lze říci, že zavřené dveře kanceláře nezbavují pracovníka povinnosti ostražitosti. Dveře v zavřené poloze do jisté míry dokonce i znemožňují střežit „spojovací chodbu“ (Goffman 1999:114). U zmíněné ostražitosti bude dobré se ještě krátce pozastavit. Pokud člověk vejde do kterékoliv kanceláře, zpravidla najde pracovníka sedět u počítače. To, že se tento pracovník nachází v této pozici ještě neznamená, že by byl ostražitý. Může zrovna tak pouze zachovávat normy, jakoby byl v přítomnosti neviditelného obecnstva (tamtéž:85). Lze se oprávněně domnívat, že takřka trvalá možnost vstupu cizí osoby do kanceláře vyvolává efekt podobný tomu, jenž vzniká v Benthamově *Panoptikonu*, ve kterém může být člověk ve kterémkoliv okamžiku sledován (Foucault 2000:282). Vědomě je zde užito slova „podobný“, protože silueta strážní věže, ze které může být vězeň ve kterýkoliv moment sledován, bude mít mnohem silnější účinek.

Ani v případě chodby zde nelze úplně samozřejmě hovořit o regionu předním. Chování jednotlivců na chodbě se mění v závislosti na přítomnosti či nepřítomnosti „cizích“ elementů, tedy jednotlivců, u kterých si člověk není jist, jakou bude mít uvolněné chování odezvu¹⁵, např. před ženami, nebo si je jist, že odezva bude spíše negativního charakteru. Takové chování, dle Goffmana „regresivního charakteru“ (Goffman 1999:126), může mít podobu vulgárního vyjadřování či náznaků fyzických úderů, někdy i skutečných, avšak provedených se zvýšenou opatrností. Nelze však opomenout ani opačnou variantu, totiž že se „může stát nutností, aby (člověk) svůj odpočinek řídil stejně, jakoby to byl výkon. Člověk může pocítovat povinnost vystoupit v zákulisí z role a jednat familiárním způsobem, což může být ještě větší pózou než výkon samotný, od nějž si má v zákulisí odpočinout.“ (tamtéž:131)

2.5. Vlastní pohled na otevřenou - zavřenou kancelář

Tato část může pomoci k vytvoření představy o tom, do jaké míry se vlastní postoje výzkumníka promítají do této práce. Postoj člena zkoumané společnosti je navíc v každém případě relevantní.

Po příchodu do práce, krátce po šesté hodině ranní, za sebou většinou zavírám dveře, protože čas zbývající do zahájení pracovní doby v půl sedmé, tedy dobu, kdy nepředpokládám, že by někdo měl vstoupit do mé kanceláře a chtěl řešit pracovní záležitosti,

¹⁵ „Člověk se liší od zvířete tím, že gesto (slovo), které vysílá směrem ke druhému, adresuje zároveň také sám sobě.“ (Keller 1988:52)

můžu mít v úmyslu využít způsobem, který nemusí zrovna souviset s mou pracovní činností (např. čtením knihy). Kancelář nechávám zavřenou zhruba po dobu třiceti minut. Pak již vzrůstá pravděpodobnost, že se ve dveřích někdo takový může objevit. V tu chvíli tedy „zvedám oponu“, zapínám počítač a jsem připraven setkat se takřka s kýmkoliv. Pozice mého těla pak odpovídá běžným pozicím při práci¹⁶.

Podle blížících se či vzdalujících se kroků je možné identifikovat pohyb po chodbě, odhadnout podle stylu chůze, o koho se jedná, a tím i předjímat důvod jeho pohybu. Procházející kolegové zpravidla vždy věnují kanceláři letmý pohled, který pravděpodobně zaznamenává pouze onu polohu těla, již možná nevědomky vyhodnocují¹⁷.

Dveře pak zavírám jen ve specifických případech, tedy při soukromých telefonických hovorech, kdy je třeba segregovat jeden druh obecnstva od druhého (Goffman 1999:51), při zahraničních telefonických hovorech, kdy mne hluk na chodbě ruší a já se obávám, že nebudu druhé straně rozumět či z prosté obavy, že někdo „odhalí“ mé nedostatky v ovládnání cizího jazyka. Zavírám dveře rovněž v případech návštěvy. Pojem návštěvy si však zaslouží alespoň stručné rozdělení do několika kategorií. Za svými kolegy, ostatními zaměstnanci firmy či zaměstnanci jiných firem, kteří přišli na krátkou návštěvu prodiskutovat jednoduchou záležitost, dveře nezavírám. Jedná-li se o delší rozhovor, který se nebude odehrávat „ve stoje“, dveře zavírám. V případě návštěv větších skupin pak využívám zasedacích místností.

Zbývá zde poloha dveří, kterou jsem dříve ani příliš nezaznamenával, totiž poloha pootevřených dveří. Řekl bych, že tuto polohu využívám hlavně v případech, kdy chci pouze odstranit možnost audiovizuální letmé kontroly a přitom zachovat proudění vzduchu v kanceláři či nebudit podezření, že se na pracovišti nenacházím¹⁸.

Severozápadní orientaci oken mé kanceláře považuji spíše za nevýhodu, a to především v zimních měsících. Dá se říci, že slunce do oken nezasvítí po celý rok¹⁹. Před výměnou oken (za nová plastová - cca před 2 roky) byly tyto kanceláře výrazně chladnější než kanceláře na protější straně, obzvláště při občasných výpadcích topné soustavy. Teplejší vzduch na chodbě a v ostatních otevřených kancelářích pak bývá zdrojem alespoň částečného zavlážení kanceláře. Zaměstnanci na druhé, východní straně podlaží naopak v letních měsících straně západní závidí „chládek“.

¹⁶ Zaměstnanec může své tělo kontrolovat do té míry, aby nezaujímalo jinou polohu než tu, která se obvykle s pracovní činností spojuje. Vzdálenost i poloha monitoru pak mohou dávat dostatek časového prostoru změnit bez trhavých pohybů případnou nežádoucí podobu obrazovky.

¹⁷ Takovou „kontrolu“ tedy vůbec nemusí vykonávat nadřízený či kontrolou pověřený zaměstnanec.

¹⁸ To dává tušit jakýsi vnitřní závazek dávat najevo, že se v práci nacházím.

¹⁹ V letních měsících začíná svítit do oken až v době, kdy končí pracovní doba.

3. Záznam dat

3.1. Geneze způsobu pozorování a záznamu dat

Zpočátku neměl způsob sledování vůbec jasné obrysy. Bylo však nezbytné někde začít. Aby totiž bylo možné se vší vážností pozorovat, zda jsou dveře jednotlivých kanceláří v průběhu dne otevřené či zavřené, bylo nutné toto sledování nějakým způsobem zaznamenat. Takový záznam bylo třeba zhmotnit, a to nejlépe do plánu podlaží (Malinowski 1984:14), který by vypovídal o tom, v jakém stavu se dveře právě nacházely v ten který čas. Ve chvíli, kdy bylo třeba pozorování, ať už jakkoli nedokonalé, začít dokumentovat, přestala být nouze o otázky, jež odkrývaly další a další nedostatky. Nebylo již možné omezit se na pouhé konstatování, zda jsou dveře otevřené či zavřené. Bylo nutné například rozlišovat i již zmíněnou polohu „pootvřených dveří“ – jakýsi stav mezi, který mohl mít pro pozorování veliký význam. Aby měla tato data alespoň nějakou vypovídající hodnotu, bylo nutné zaznamenat, zda byla osoba ve své kanceláři přítomna či nepřítomna (zde se naštěstí žádná jiná varianta nenabízí). Takový údaj však není možné vždy zaznamenat, zejména v případech, kdy jsou dveře zavřeny. Někdy takový údaj vycházel z pozorování v delším časovém rozpětí, nikoliv jen z momentálního zjištění přítomnosti, které předpokládalo, že bude mít výzkumník dotyčnému poté, kdy otevře dveře kanceláře, dotyčné osobě co sdělit. Tomuto způsobu zjištění stavu presence nelze upřít veškerou validitu. Případů, kdy by mohlo dojít k mýlce, je bezesporu málo. Tam, kde chyběla tato „jistota“, byly dveře označeny pouze za zavřené, aniž by byla přítomnost zaměstnance jakkoli definována.

Začalo být zřejmé, že faktorů, jež by mohly pro sumarizaci či vyhodnocování dat být rozhodující, je mnoho. Kanceláře bylo nutné číselně označit, čehož bylo možné posléze využívat i při hodnocení a interpretaci za současného dodržení maximální možné anonymizace dat. V tu chvíli se jevily podstatné i informace o pohlaví a věku pozorovaných osob, počtu osob v kancelářích i o tom, zda se jednalo o vedoucí či podřízené pracovníky. Zrovna tak mělo jistou vypovídající hodnotu i to, kteří pracovníci patří společně do jednoho oddělení. Významu nabyla i taková do té doby drobnost, jakou je na chodbě umístění společného multifunkčního zařízení (tiskne dokumenty, kopíruje, skenuje, odesílá i přijímá faxy), které se stává velmi častým místem komunikace.

Kapitolou sama o sobě by mohly být klimatické podmínky. Podlaží, kde byl výzkum prováděn, je na vícepatrové budově tím nejvyšším a v teplejších měsících, tedy v době, kdy bylo pozorování prováděno, je orientace světových stran pro betonovou stavbu s velkými

okny (bez klimatizace) zásadní informací. Nebylo možné opominout ani to, zda má pozorovaný jednatel právě v kanceláři návštěvu, nebo zda se nachází v kanceláři sám.

Všechna tato data o tom kterém okamžiku měl plánec podlaží zaznamenat pro pozdější vyhodnocení.

4. Hodnocení zaznamenaných dat

Již v metodologické části se hovořilo o tom, že data zaznamenaná do plánek podlaží byla využita ve dvou směrech. V první řadě sloužila k doložení či vyvrácení předpokladu, zda lidé na jedné straně chodby nechávají raději dveře do své kanceláře otevřeny, zatímco druzí preferují spíše stav, kdy jsou zavřeny. Pak následovalo další vyhodnocování, či spíše hledání možných příčin pozorovaného chování. Pro tyto účely byla data systematicky zpřehledněna v tabulkách a grafech, které lze nalézt v příloze č. 2 této práce.

4.1. Komentář k záznamům

Záznamy dat v pláncích bude nyní dobré doplnit o některá vysvětlení, která by měla pomoci přiblížit další kroky postupu při hodnocení.

Jak již bylo dříve uvedeno, kanceláře, kde nebylo možné zjistit, zda je pracovník za zavřenými dveřmi přítomen či nikoli, byly označeny pouze jako zavřené. Tento údaj nebylo tak úplně možné při hodnocení použít. Bylo nutné jej buď vůbec nepoužívat, anebo používat jen s velkou opatrností. Byla snaha se s takovýmto údajem spokojit jen v málo případech, zejména u, z jistého úhlu pohledu, (nejen pozičně) „okrajových“ kanceláří. Jedná se zejména o kancelář č. 2. Pracovník z této kanceláře spadá pod zcela jinou řídicí jednotku, a tak jeho pracovní náplň, byť podobně administrativního charakteru, nespojuje téměř nic s pracovní náplní ostatních zaměstnanců. To, že mezi tímto zaměstnancem a ostatními dosud neprobíhá komunikace v takové míře, jaká je na podlaží běžná, je dáno také tím, že kancelář mu byla přidělena „teprve“ před rokem a nestačil za tu dobu při samostatné povaze své práce navázat s ostatními bližší kontakty. Užší začlenění však může být otázkou času. Druhou kanceláří podobného charakteru je kancelář č. 12, kde se nachází rovněž nový zaměstnanec, ačkoliv zde nesídlí sám. Do zavřených dveří v tomto případě nebylo snadné vstupovat, bez toho aniž by si člověk byl jist, zda se tam bývalá kolegyně nachází či nikoliv. Pokud v kanceláři nebyla, zpravidla se vždy po svém návratu pokoušela zjistit, o co „důležitého“ se jednalo, když byla sháňka po její osobě. Je tedy zřejmé, že tento scénář nebylo možné opakovat několikrát denně. Ačkoliv bylo možné se během pozorování učit tyto bariéry pozvolna překonávat, k naprosto volnému pohybu se nepodařilo propracovat. Dá se však říci, že všechny ostatní kanceláře byly poměrně přesně monitorovány.

4.2. Hodnocení míry podílu otevřených dveří

První fáze hodnocení měla tedy za úkol zhodnotit, do jaké míry zaměstnanci preferují mít dveře své kanceláře otevřené či zavřené, přičemž vyčíslení míry podílu otevřených dveří se jevilo jako nejpříhodnější, co by onu preferenci vyjádřilo.

Nejprve bylo nezbytné vyčlenit pro hodnocení data, která by byla hodnotitelná. Zavřené dveře kanceláře totiž ještě neznamenají, že ten či onen pracovník, do jehož kanceláře dveře vedou, preferuje, aby byly zavřené, resp. otevřené. Může to sice samo o sobě takový dojem vyvolat, nicméně je důležité, aby byl v té době pracovník ve své kanceláři přítomen. Pokud pracovník odchází z kanceláře na dobu delší několika minut, dveře za sebou zpravidla zavírá či dokonce zamyká. Naopak pracovník může nechat po dobu své krátké nepřítomnosti dveře otevřené, aby například v kanceláři vyvětral, nebo slyšel vyzvánějící telefon, pokud se nachází někde poblíž. Záznam otevřeno/zavřeno tedy bez přítomnosti zaměstnance, který má v dané kanceláři své pracoviště, neříká nic o jeho míře preference. Zcela logicky pak již nebylo nutné pro účely výzkumu rozlišovat mezi dveřmi pouze zavřenými a dveřmi zamčenými. Nebylo důležité zaznamenávat ani příčiny nepřítomnosti, např. zda-li má pracovník dovolenou či odjel na služební cestu. Pokud se však jednalo o hodnocení pouze vyčleněného období jednoho týdne a dotčený pracovník za tu dobu neměl žádný záznam o přítomnosti, pak bylo nutné tuto skutečnost zdůraznit, aby se tak ozřejmila nulová hodnota podílu, která se v jeho případě vyskytuje.

Vyčleněná data se podrobila dvojímu způsobu zpracování. První způsob spočíval v tom, že byly sečteny pro každou kancelář zvlášť veškeré záznamy, které hovořily o tom, že pracovník byl v kanceláři přítomen. Poté byl součet rozdělen do tří kategorií, do kterých byly pozice dveří zaznamenávány, tedy otevřeno, pootevřeno a zavřeno. K míře podílu otevřených dveří se dalo v této fázi dospět jednoduchým početním úkonem, který určil, jaký procentní podíl zaujímá v celém součtu záznamů záznam o otevřených dveřích (viz tabulka č. 1).

Samotné takovéto vyhodnocení by však nemělo příliš velkou validitu, neboť se jedná do jisté míry o subjektivní hodnocení vycházející z jakéhosi „celkového dojmu“, tedy o hodnocení toho, co bylo pozorováno, bez ohledu na časovou vzdálenost jednotlivých záznamů. Každý záznam totiž tímto způsobem zaujímal stejnou váhu, ačkoliv některé záznamy byly od sebe časově vzdáleny jen necelé dvě hodiny, zatímco jiné celé dny. Pro záznam dat byla charakteristická určitá míra nepravidelnosti, protože možnost zaznamenávat v pravidelných intervalech komplikovaly pracovní povinnosti a často i nepřítomnost na

pracovišti. Některý den byl proto záznam proveden jen jedenkrát, zatímco den druhý pětkrát²⁰. Lze proto namítnout, že chování pracovníka mohlo být v některý den ze zcela specifických důvodů velmi ovlivněné a přitom se mohl několikanásobný záznam z toho dne významně promítnout do celkového hodnocení chování. To bylo důvodem rozhodnutí ověřit toto hodnocení z jiného úhlu, ve kterém by měl každý den stejnou váhu. Jednotlivá měření se tak v jednom dni průměrovala, aby pak byl každý den v hodnocení zastoupen jednou hodnotou (viz tabulka č. 2). Je zřejmé, že ani tento způsob hodnocení není tak úplně v pořádku, neboť zde může naopak nabýt neoprávněného významu za celý den jeden jediný záznam, který nemusí nic vypovídat o skutečném chování během dne. Oba způsoby hodnocení by se však měly doplňovat a eliminovat možnou chybu. Pokud by se výsledky těchto dvou metod hodnocení zásadním způsobem rozcházeły, měla by zaznamenaná data zřejmě podstatné nedostatky. V opačném případě lze říci, že zaznamenaná data jistě vypovídající hodnotu mají (viz tabulka č. 3).

4.3. Závěr hodnocení míry podílu otevřených dveří

Hodnoty uvedené v tabulkách č. 1 a č. 2 tedy vypovídají do jisté míry o preferovaném chování toho kterého zaměstnance. Své vyjádření nacházejí tyto hodnoty v připojených grafech (č. 1 a č. 2). Výška sloupce v grafu vyjadřuje výši podílu otevřených dveří v jednotlivých kancelářích, přičemž rozestavení sloupců v grafu se má podobat rozmístění kanceláří na podlaží. Tento pohled již umožňuje zhodnotit prvotní předpoklad, totiž zda lidé na jedné straně chodby nechávají dveře do své kanceláře raději otevřeny, zatímco druzí preferují spíše stav, kdy jsou zavřeny. Při porovnání výsledků obou grafů je možné se přiklonit k názoru, že se jejich charakter příliš neliší. Tabulka č. 3 vyjadřující rozdíly mezi jednotlivými hodnoceními hovoří o maximálním rozdílu, který nepřesahuje 14 procentních bodů měření jednotlivých kanceláří²¹.

Při pohledu na kterýkoliv z těchto grafů je patrný rozdíl mezi oběma částmi chodby. Mezi levou částí, která zastupuje část v plánu orientovanou nalevo od vchodu, multifunkčního zařízení a toalet a částí napravo od těchto zařízení. Zatímco nalevo spatříme skupinu sloupců, jejichž výška se v průměru pohybuje mezi 80 a 90 dílky, napravo lze spatřit

²⁰ Úmyslně jsou zde uvedeny extrémní rozdíly v počtech záznamů, aby vynikly důvody pro dvojí hodnocení.

²¹ V dalším hodnocení budou figurovat pouze výsledky získané druhým výše popsaným postupem (viz tabulka č. 2), protože zastoupení každého dne stejnou vahou se jeví přece jen o něco objektivnější.

nepříliš sourodý blok sloupců, jejichž výška s výjimkou jediného případu (kanceláře č. 11) nedosahuje hodnot ani toho nejnižšího sloupce z levé strany.

Na obou stranách lze pozorovat jisté výjimky. Nulová hodnota figurující u kanceláře č. 1 na levé straně je dána trvalou nepřítomností zaměstnance, který dnes již jen ojediněle, poté co začal pracovat na jiné lokalitě, kancelář navštěvuje. Pro výjimku na pravé straně chodby, tedy kancelář č. 11, se nabízí následující vysvětlení. Zaměstnanec z této kanceláře sídlil ještě před necelým rokem v kanceláři č. 6, tedy na levé straně podlaží společně se zaměstnankyní, která má v současné době kancelář č. 6 přidělenou. Při změně struktury organizace jednotlivých oddělení z této kanceláře odešel do blízkosti vedoucího svého nového oddělení. Dveře jejich kanceláře (č. 6) bývaly zpravidla otevřené. Lze se domnívat, že chování jednoho z nich mohlo jistým způsobem ovlivnit chování druhého a jejich společné chování, které se stalo tak trochu zvykem, oba aplikují i nadále poté, co každý z nich získal svou vlastní kancelář. Není v tuto chvíli důležité hodnotit, kdo koho ovlivnil, faktem však zůstává, že tento pracovník byl po několika předchozích letech zvyklý mít dveře od kanceláře otevřené. V současnosti se chystá tento zaměstnanec přejít v rámci firmy na zcela jiné pracoviště a je tak trochu škoda, že nebude možné pozorovat případnou změnu jeho chování, pokud by byl po delší časový úsek obklopen zaměstnanci, kteří preferují spíše zavřené dveře, nebo naopak pozorovat změnu v chování v okolních kancelářích. Za období jednoho roku se však jakákoliv změna v jeho chování vůbec neprojevila. Pro zaměstnance z kanceláře č. 2 v levé části plánu se nepodařilo nasbírat tolik materiálu jako u kanceláří jiných. Přesto byly často v době přítomnosti dveře do jeho kanceláře otevřené. Zaměstnanec tak ani nemůže figurovat mezi těmi, kteří spíše preferují dveře zavřené. Záznam o zavřených dveřích nám neprozradí, zda byl zaměstnanec v tu dobu právě přítomen, můžeme však v tomto případě stanovit minimální a maximální míru podílu, pokud se bude jednou u všech záznamů o zavřených dveřích předpokládat zaměstnancova přítomnost a podruhé předpokládat jeho nepřítomnost. Graf vyjadřuje maximální možnou míru podílu, nicméně je třeba mít toto nestandardní hodnocení na paměti a o výsledky této kanceláře se při interpretaci neopírat. Stejným způsobem bylo postupováno i v případě kanceláře č. 12.

Vyhodnocení stavu pootevřených dveří se nachází v grafu č. 3. Zjištěné hodnoty jsou v porovnání s hodnotami zjištěnými u otevřených, resp. zavřených dveří dost nízké. Pokud bychom se tedy rozhodli přičíst záznamy o pootevřených dveřích k té či oné variantě záznamů, příliš tím celkový obrázek o preferencích zaměstnanců jednotlivých kanceláří nezměníme.

Výsledky lze tedy shrnout konstatováním, že potvrzují onen již několikrát zmíněný předpoklad: zaměstnanci v levé části chodby mají během své přítomnosti na pracovišti spíše dveře otevřené, zatímco zaměstnanci na pravé straně chodby míru podílu otevřených dveří tak vysokou nemají. Nebude zřejmě přehnané označit kanceláře na levé straně chodby za skupinu kanceláří s velmi podobnou vysokou mírou podílu otevřených dveří. Nutno dodat, že se výsledky do jisté míry liší od původního předpokladu, totiž že výsledky za jednotlivé kanceláře v pravé části chodby se budou více lišit mezi sebou. Onen předpoklad, který v sobě zahrnoval existenci jakýchsi „shluků“ kanceláří, se sice příliš nepotvrdil, nicméně některá data z této části chodby si budou žádat bližší interpretaci. K tomuto tématu se ještě později vrátíme (viz bod 5.2.).

4.4. Hledání objektivních příčin chování

Jak již bylo dříve uvedeno, do plánu podlaží byly zaznamenávány i takové údaje, jakými jsou klimatické podmínky, pohlaví, věk, funkce či příslušnost k tomu kterému oddělení. Toto jsou kritéria, která bylo vhodné v hodnocení neopominout už jen proto, že by bylo výzkumu na škodu přehlédnout některou ze souvislostí, pokud by se nějaká objevila, mezi výsledky a těmito údaji. Samozřejmě toto nejsou jediná existující kritéria, která by bylo možné v tomto výzkumu prověřit. Mohly by se nabízet například i rodinný stav či výše příjmů. Tím bychom se však už dostávali poněkud mimo rámec tohoto výzkumu. Bylo tak nezbytné počet zkoumaných vztahů redukovat (Disman 2002:26). Pohlaví, věk a vzdělání se sice do grafů dostaly, nicméně žádný z výsledků nenasvědčoval, že by existovala byť sebemenší souvislost mezi těmito údaji a mírami podílu otevřených dveří. Žádná souvislost, která by měla pro výzkum zásadní význam. Jeví se proto jako zbytečné tyto výsledky v práci zveřejňovat.

Je důležité se rovněž zmínit o tom, že lidé si umístění svých kanceláří sami nezvolili, tedy že jim byly kanceláře přiděleny. Zaměstnanci tak nemohli příliš zasahovat do rozhodování o svém umístění, vyjma vyjadřování nevole nad návrhy vedoucích oddělení, kteří se pokoušeli při každé organizační změně sestěhovat své nové podřízené do své blízkosti. Pokud se nejednalo o změnu k „lepšímu“, tedy o získání své vlastní kanceláře, pokoušeli se zpravidla zaměstnanci takovýmto návrhům vzepřít a nutno podotknout, že úspěšně. Toto by tak trochu mohlo sloužit jako argument proti tomu, že by „skupinové“ chování, které lze v levých částech grafů č. 1 a 2 nalézt, bylo dáno tím, že by lidé blízcí

pohlavím, věkem či vzděláním vyhledávali jim blízkou společnost. Tyto vztahy však nebylo možné smést se stolu jedním takovýmto argumentem a proto se nyní pokusíme vyjádřit získaná data v grafech a podat k nim doplňující výklad.

4.4.1 Klimatické podmínky

Jako jeden z faktorů, který může mít vliv na chování zaměstnanců, byly uváděny klimatické podmínky. Pohled na první plánek podlaží nás upozorňuje na geografickou orientaci budovy, resp. podlaží. Je třeba vzít v potaz, že slunce v letních měsících, kdy jsem výzkum prováděl, vychází na protilehlé straně od vchodu na podlaží. Za jasného počasí pak svítí do oken této strany budovy po dobu celého dopoledne, aby se po poledni „schovalo“ nad střechu budovy. Toto páté podlaží je zároveň podlažím posledním, a tak slunce i nadále v letních měsících výrazným způsobem ovlivňuje teplotu již tak vyhřátých kanceláří. Jak již bylo dříve zmíněno, slunce začíná svítit na druhou stranu budovy ve chvíli, kdy většině zaměstnanců, pokud se nerozhodnou být v práci přesčas, končí pracovní doba. Vzhledem k tomu, že otevřené dveře jednoznačně umožňují volnou cirkulaci vzduchu v kancelářích, je pravděpodobné, že zaměstnanci, jejichž kancelář je orientována východním směrem, budou mít do jisté míry tendenci chovat se v horkých letních dnech nezávisle na svých běžných preferencích, tedy spíše v závislosti na klimatických podmínkách. V teplém období se mohou preference měnit i v těch kancelářích, které se nacházejí na protilehlé straně, tedy straně západní. V této souvislosti pak lze chápat jako pozitivum fakt, že klimatické podmínky nebyly po celou dobu pozorování stejné. Máme totiž možnost porovnat chování zaměstnanců za období, kdy teploty dosahovaly jak nadprůměrných, tak i podprůměrných hodnot. U zaměstnanců, kteří preferují spíše otevřené dveře, nebude tento vliv klimatických podmínek tolik patrný, jako u těch, kteří preferují spíše opak.

Pokud porovnáme grafy č. 4 a č. 5 vyjadřující chování za období 11.-15.6.2007 (období teplejší) a 9.-13.7.2007 (období chladnější), můžeme v obecné rovině konstatovat, že zatímco chování zaměstnanců na levé straně chodby je do jisté míry vyrovnané po obě uvedené období, k výkyvu chování dochází v pravé části chodby, kde zejména kanceláře orientované směrem na východ, se v teplejším období blíží hodnotám preferencí kanceláří v levé části chodby. Graf č. 5 je třeba ještě doplnit vysvětlením, že zatímco nulové hodnoty u kanceláří č. 3 a 5, tedy v levé části chodby, jsou v chladnějším období dány tím, že jejich zaměstnanci měli v tomto období dovolenou, nebyli tedy přítomni, nulové hodnoty na druhé straně chodby jsou s jedinou výjimkou výsledkem toho, že zaměstnanci přestali otevírat dveře svých

kanceláři do chodby úplně. Lze říci, že provádění výzkumu v horkých letních dnech zmenšuje rozdíl mezi chováním jednotlivých zaměstnanců a naopak, že provádění výzkumu ve dnech chladnějších rozdíly v chování mezi levou a pravou částí chodby spíše prohlubuje. Vzhledem k tomu, že je počasí v našem klimatickém pásmu po většinu roku spíše chladnějšího charakteru, můžeme konstatovat, že rozdíly v chování za různých klimatických podmínek mají tendenci původní hypotézu o rozdílech v chování mezi jednotlivými částmi chodby spíše upevňovat.

Nabízí se otázka, proč v horkých letních měsících nepostačují zaměstnancům, kteří mají dveře od své kanceláře raději zavřeny, dveře pouze pootevřené? Vysvětlením může být i to, že průvan, který v kanceláři vznikne, takovouto mezipolohu nemusí umožňovat.

4.4.2. Funkce

Tuto kategorii lze zkoumat ve dvojím ohledu, a to zda se na tomto podlaží liší chování vedoucích pracovníků od pracovníků podřízených a v jakém vztahu je chování vedoucích pracovníků ke svým vlastním podřízeným. Hledání souvislostí se v tomto případě však nebude týkat všech zaměstnanců. Týká se pouze těch, kteří mají na podlaží svého nadřízeného. V případě nadřízených se to týká naopak pouze těch, kteří mají na podlaží alespoň jednoho svého podřízeného.

Již v úvodu byla nadnesena otázka, zda se mezi sebou neliší chování podřízených zaměstnanců za přítomnosti či nepřítomnosti nadřízených. V případě vedoucího oddělení v levé části chodby (kanceláře č. 5) můžeme použít tytéž grafy hodnotící chování v různých obdobích (č. 3 a 4), protože ve druhém z těchto období měl tento vedoucí dovolenou. U hodnocení oddělení v pravé části se spokojíme pouze s daty v pláncích podlaží. Z těchto grafů a dat lze vyvodit, že chování podřízených zaměstnanců v závislosti na přítomnosti či nepřítomnosti jejich přímých nadřízených se neliší. Jejich chování se tak jeví alespoň v krátkodobé perspektivě neměnné.

Z grafu č. 6 lze vyčíst, že ani jeden nadřízený v případě míry podílu otevřených dveří svým podřízeným zaměstnancům nedominuje. Nelze však říci, že by tato jeho míra vůbec nesouvisela s mírou podílu jeho podřízených. Tato otázka je rozpracována v další části, podobně jako otázka (ne)existujících „shluků“ v pravé části chodby.

4.4.3. Návštěvy

Záznamy rovněž vypovídají o tom, zda se v pozorovaných kancelářích nacházely v době pozorování návštěvy. Počet těchto zaznamenaných návštěv není nikterak výrazný na to, aby změnil výsledný dojem z celkového grafu. Nemělo by však ujít naši pozornosti, že u kanceláře č. 18 figuruje návštěva ve více než polovině záznamů, kdy byly dveře otevřeny. Kdybychom chápali v případě této kanceláře návštěvu jako „rušivý element“, který vyvádí zaměstnance kanceláře z běžného rytmu, ponížili bychom již tak nízkou míru podílu otevřených dveří této kanceláře. Důležitý však může být důvod takového jednání. Bude to nejspíš dáno i tím, že návštěvy do kanceláří, kde se nacházejí dva zaměstnanci, přicházejí pouze za jednou osobou a že přítomnost osoby druhé takřka znemožňuje vytvoření zákulisí k bližšímu rozhovoru. Není pak již důvod vytvářet bariéry vnímání v podobě zavřených dveří před obecnstvem. Žádnou takovou bariéru totiž vytvořit nelze, kancelář se stala scénou. Zatímco pravidla pro zacházení s dveřmi v případě návštěv v kanceláři s jedním zaměstnancem budou složitější, v závislosti na charakteru návštěvy (soukromá, služební, krátká, delší...), pravidla v kanceláři s více zaměstnanci zřejmě nebudou tolik charakter návštěvy zohledňovat. Záznamy o kanceláři č. 12 tuto tezi nevyvracejí.

Jeden ze zaměstnanců z pravé části chodby při jednom z rozhovorů naznačil, že otevřené dveře vybízejí k většímu počtu návštěv, než by jich bylo v opačném případě, kdyby dveře byly zavřené. Ve své podstatě by tak zavřené dveře měly do určité míry některé „nedůležité“ návštěvy odrazovat. Pozorování sice nepotvrdilo zvýšený počet návštěv v otevřených kancelářích. To nicméně neznamená, že zaměstnanec s otevřenými dveřmi kanceláře nereaguje na více podnětů. Je zkrátka možné, že reaguje i na podněty, které přicházejí z chodby a které se jeho osoby bezprostředně netýkají. Zavřené dveře mohou tyto „nedůležité“ podněty eliminovat. Vnímání „nedůležitých“ podnětů z chodby však může v kanceláři paradoxně eliminovat i hlasité rádio, které je samo zdrojem „nedůležitých“ podnětů.

4.5. Souvislost uspořádání kanceláře s chováním zaměstnanců

Hovořili jsme o několika formách, které v kancelářích jaksi umocňují dojem zákulisí, a to i přesto, že dveře do kanceláře zůstávají otevřené. Následující hodnocení by se mělo pokusit odpovědět na otázku, zda zaměstnanci při otevřených dveřích nekompensují

nedostatek zákulisí těmito umocňujícími formami, nebo zda dokonce neznásobují těmito prostředky dojem zákulisí za již zavřenými dveřmi.

4.5.1. Rozmístění nábytku

Jak již bylo řečeno, rozestavení nábytku či pořadačů tak, aby byl zakrytý přímý pohled od dveří, se týká pouze jednoho zaměstnance (kancelář. 15). Bylo by tedy ukvapené vyvozovat z toho nějaké závěry. Za povšimnutí však stojí, že se jedná o zaměstnance, který má svou kancelář orientovanou naproti svému přímému nadřízenému. Oba mají poměrně vysokou míru podílu otevřených dveří, i když ne zdaleka nejvyšší v identifikované skupině v levé části chodby s podobným chováním. Ze strany podřízeného zaměstnance se tak může jednat o jakousi obranu proti stálé kontrole svého vedoucího. Vedoucí se samozřejmě může cítit podobně. V jeho případě pak lze identifikovat nejvyšší míru podílu pootevřených dveří, jakoby právě toto byl jeho prostředek proti možné stálé vizuální kontrole svým podřízeným zaměstnancem.

4.5.2. Monitory

Další zmiňovanou formou či prostředkem bylo postavení monitoru počítače. Pro účely vyhodnocení, zda má postavení monitoru nějakou souvislost s chováním vůči vstupu do kanceláře, bylo nezbytné rozdělit možné polohy monitoru do tří kategorií. Je však třeba vzít v potaz, že se nejedná pouze o pozici monitoru. Tato pozice je vždy úzce spjata s pozicí, jíž sám zaměstnanec zaujímá vůči vstupu do své kanceláře. První definovanou pozicí monitoru je pozice odvrácená od vstupu, kdy je nutné pro pohled na monitor zaujmout takřka tutéž pozici jakou zaujímá sám zaměstnanec, který sedí čelem ke dveřím. Druhá pozice se nazývá, tzv. pozicí „kolmou“. Při této pozici monitoru sice není na první pohled zřejmé, co se na obrazovce právě nachází, nicméně k identifikaci není třeba vynakládat velké úsilí. V tomto případě sedí zaměstnanec bokem ke dveřím. Třetí pozice se nazývá pozicí „otevřenou“, tedy kdy je monitor viditelný již ode dveří a zaměstnanec sedí téměř zády ke vstupním dveřím. Pro účely vyhodnocení jsou kanceláře v grafu č. 7 seříděné vzestupně dle míry podílu otevřených dveří. Výše popsané různé pozice monitorů v jednotlivých kancelářích se pak mezi sebou barevně liší.

Graf vypovídá o tom, že ve čtyřech případech z pěti se *odvrácená* poloha monitoru vyskytuje u kanceláří s mírou podílu otevřených dveří nad 80%. Jeví se tak jako možné, že

tito zaměstnanci přihlíželi již při sestavování své kanceláře ke svým preferencím pozice dveří a zauímají tak trochu „obranný“ postoj, aby seděli čelem ke vstupu, měli tedy o něm přehled a současně pohled od dveří nic neříkal o tom, co právě na počítači dělají. *Kolmá* pozice monitoru je jaksi „neutrální“ a prochází napříč celým spektrem kanceláří. Tato pozice je nejvyhledávanější zřejmě proto, že si zaměstnanec zachovává při sezení v kanceláři určitou míru kontroly nad vstupem do své kanceláře a přitom se na monitoru nepotýká s problémem odlesku světla přicházejícího od okna. Pozici *otevřenou* volí spíše zaměstnanci v těch kancelářích, které jsou svým charakterem „přůchozí“. Skrze kancelář č. 4 se prochází do kanceláře č. 3 a skrze kancelář č. 20 se prochází do zasedací místnosti²². Tito zaměstnanci patrně nechtějí být očima v kontaktu s mnohými lidmi, kteří jejich kanceláří pouze procházejí. K podobnému efektu dochází zřejmě i v kanceláři č. 18. Zde se nacházejí dva zaměstnanci, kteří poskytují celému podlaží podporu v oblasti dat, se kterými se pracuje na počítačích. Četné návštěvy, o kterých jsme již hovořili v bodu 4.4.3., se v této kanceláři často týkají jen jednoho z nich, a tak je zbytečné evidovat přítomnost každého příchozího člověka. Může se zde jednat o jakýsi druh „sebeobrany proti tlaku masy lidí“ (Sokol 2002:57).

4.5.3. Rádio

Dalším prostředkem, jenž může pomáhat vytvářet jakýsi druh zákulisí, je zvuk rádia. Zapnout si rádio po příchodu do práce se nechá považovat za zvyk, který se u některých zaměstnanců opakuje každý den. Pak je možné rozdělit zaměstnance na ty, kteří si rádio pouštějí (zelená barva) a na ty, kteří tak nečiní (červená barva). Není ani zcela od věci rozlišit ty, kdo si pouštějí rádio poměrně nahlas (světle zelená barva) a ty, kteří jej pouštějí velmi potichu, v některých případech téměř neslyšitelně.

Hlasité rádio lze zaznamenat pouze na levé části chodby u tří zaměstnanců, kteří mají vysoké procento míry podílu otevřených dveří a kteří navíc patří do jednoho oddělení (viz graf č. 8). Nelze však nalézt žádnou souvislost mezi preferencemi zapnutého/vypnutého rádia a mírou podílu otevřených dveří. Zdá se tak, že rádio začíná plnit svou funkci zintenzivňování zákulisí až od určité hlasitosti, a to pouze u kanceláří, které bývají častěji otevřené než zavřené.

²² Další vstup do zasedací místnosti se sice nachází na chodbě, ale v této kanceláři se nalézají klíče od oné místnosti a především již odemčený vstup.

5. Interpretace hodnocení a zaznamenaných dat

5.1. Pohled na přední a zadní region ve světle vyhodnocených dat

V tuto chvíli si tedy již můžeme dovolit zaujmout onen zjednodušující pohled na chování zaměstnanců v jednotlivých částech chodby. V dalším výkladu se obecným označením „levé části chodby“ rozumějí především kanceláře č. 3, 4, 5, 13, 14, 15, 16, označením „pravé strany chodby“ pak kanceláře č. 8, 9, 10, 18, 19, 20. Jde o skupiny zaměstnanců, jejichž pozorované chování i postoje k této problematice jsou si blízké. Kanceláře, jež nebyly jmenovány, se svým charakterem tak trochu liší. Důvody, proč se v těchto skupinách nevyskytují buď již diskutovány byly²³, nebo v další části ještě diskutovány budou.

Pohled zaměstnanců na to, zda jsou vstupní dveře do jejich kanceláře otevřené či zavřené se zdá být vždy promyšlený a zpravidla každý zaměstnanec nějaký názor na to, jak by to mělo být, zastává. Chování opačného charakteru se buď vymyká jejich způsobu chápaní, anebo, což je častější, přikládají druhým zaměstnancům různé vlastnosti, které zapříčiňují to, jak se druzí zaměstnanci chovají. Někteří zaměstnanci z levé části chodby zaujímají stanovisko, podle něhož jsou kolegové z druhé strany chodby „zalezlí“, což prý může svědčit o tom, že „nemají co na práci“, zatímco kolegové z opačného konce podezírají protistranu z toho, že se kolegové „předvádějí, aby byli vidět“. Goffman tuto druhou možnost rovněž připouští, když říká, že „pokud konvenční chování nabude formy prokazování úcty scéně a regionu²⁴, v němž se člověk nachází, může být toto prokazování úcty samozřejmě motivováno touhou zapůsobit na obecenstvo dojemem, vyhnout se sankcím a podobně. Tato snaha zapůsobit však může být druhými vědomě odmítána.“ (1999:110)

Goffman zmiňuje i opačnou variantu tím, že je nutné „zvážit problém provázející předstírání opaku, tedy předstíranou nečinnost“ (1999:112). V tomto prostředí však nelze tak úplně hovořit o předstírané nečinnosti. Přestože zaměstnanci preferující zavřené dveře poukazují na to, že se „ti“ s otevřenými dveřmi „předvádějí“, nemají v úmyslu předstírat nečinnost, nýbrž spíše poukázat na to, že množství vykonané práce nesouvisí s tím, jak jej prezentují, tedy že i zavřenými dveřmi, či právě za zavřenými dveřmi, kde nikdo neruší, je možné vykonat mnoho práce. Presentace činností v podobě otevřených dveří jim přijde příliš

²³ O kancelářích č. 1, 2, 11 a 12 viz bod 4.3., odst. 3.

²⁴ Za to je možné do jisté míry otevřené dveře do kanceláře považovat.

laciná na to, aby za ni schovávali svou, z jejich pohledu třeba i „hodnotnější“, vykonanou práci.

Tento fakt je možné podepřít rovněž tím, že vzájemná rivalita mezi odděleními i samotnými lidmi, pramenící z velké části z neustálé hrozby „restrukturalizace“ a následného propouštění, přímo vylučuje předstírání nečinnosti. Je třeba se rovněž dodatečně zmínit o tom, že v obecné rovině je plat zaměstnanců u této firmy na poměry regionu spíše nadprůměrný. Lidé zpravidla neodcházejí proto, aby si finančně „polepšili“. Ačkoliv zaměstnanci propuštění z reorganizačních důvodů dostávají při odchodu několikaměsíční odstupné, takřka vždy se obávají zhoršení finanční situace. Tato atmosféra je již několik let mezi zaměstnanci přítomná, proto upozorňovat na nedostatek činnosti před ostatními kolegy je takřka nemyslitelné a kontraproduktivní.

Nyní se můžeme pokusit definovat, co zaměstnanci té které části chodby považují za region přední či zadní. Pro zaměstnance na pravé straně chodby nejspíše představuje kancelář region zadní, chodba (a vůbec zbytek prostoru podlaží) region přední. Na levé straně chodby si však tímto rozdělením nemůžeme být zdaleka tak jisti. Zdá se, že kancelář i chodba jsou zde jedním regionem. Kanceláře společně s chodbou mohou tvořit jak zákulisí, tak i scénu, nicméně získaná data hovoří spíše ve prospěch regionu zadního. Erotické kalendáře, které by tomu napovídaly (Goffman 1999:128) lze zde najít v pěti kancelářích, zatímco na pravé straně chodby jen v jedné. I s tzv. „regresivním chováním“, o kterém byla řeč již v kapitole 2.4., se můžeme setkat na této straně chodby častěji. Změnit povahu prostoru díky svému chování je konec konců možné (tamtéž:127).

Pomocí s identifikací prostoru může do jisté míry i následující pohled z poněkud odlišného úhlu.

5.2. Společné aktivity

V této části výkladu je na místě vrátit se k několika bodům, o nichž se již dříve hovořilo, které však nebyly úmyslně rozpracovány. Hovořilo se o tom, že původní představa o podobě míry preferencí v jednotlivých částech chodby odpovídala jakýmsi tvořícím se shlukům kanceláří. Tato představa se příliš nepotvrdila, nicméně nebylo možné ji zcela zavrhnout.

V této chvíli je třeba se poněkud vzdálit z prostředí, které bylo vytyčeno k pozorování, tedy z prostoru podlaží ohraničeného vchodovými dveřmi. Jde o časový úsek, který je důležitou součástí pracovního dne každého zaměstnance a při kterém se každý zaměstnanec

vzdálí na přibližně půl hodiny ze své kanceláře. Tím časovým úsekem je čas na oběd. Každý ze zaměstnanců má v období mezi půl jedenáctou a jednou hodinou, v době, kdy se obědy vydávají, přibližně svůj daný čas, kdy právě na oběd odchází²⁵. Čas odchodu na oběd však není u každého zaměstnance individuální. Někteří zaměstnanci z podlaží chodí každý den na oběd společně, jiní chodí na oběd s pracovníky z jiných částí firmy či dokonce se svými rodinnými příslušníky (či partnery), pokud jsou u firmy rovněž zaměstnáni. Jinými slovy, někteří zaměstnanci se scházejí na obědě každý den, zatímco jiní se naopak nesetkají celý rok. O tom, kdy kdo půjde na oběd nerozhoduje ani tak pravidelný čas, i když tomu tak často je, ale spíše společnost, či alespoň její část, týchž lidí. Nejedná se tedy o závislost na čase, ale o závislost určitým člověku či lidech. Na tomto místě bude vhodné se odvolat ještě na jeden graf (č. 9) označující zaměstnance, kteří chodí na oběd společně. V tuto chvíli tedy není podstatné, ve který čas kdo na oběd chodí, ale s kým na něj chodí. Zřejmě právě v tomto okamžiku se dostáváme ke zmiňovaným „shlukům“ kanceláří.

Graf barevně třídí zaměstnance, kteří chodí společně na oběd. Je možné si zde sice povšimnout jednoho velkého barevného shluku kanceláří v levé části chodby, který se takřka shoduje s množinou kanceláří s vysokou mírou podílu otevřených dveří. Této skupiny se neúčastní dva jedinci. Jedním z nich je zaměstnanec z kanceláře č. 2, o němž byla dříve řeč v souvislosti s jeho relativně nedávným příchodem na podlaží, druhým je pak zaměstnankyně z kanceláře č. 6, která chodí na oběd společně s kolegou z kanceláře č. 11, se kterým tedy dříve sdílela společnou kancelář. Společně na oběd chodí rovněž zaměstnanci z protilehlých kanceláří č. 7 a 17. Poslední „shluk“ tvoří zaměstnanci sousedících kanceláří č. 9 a 10. Bílé sloupce pak označují zaměstnance, kteří nechodí na oběd s nikým z podlaží. Kombinace modré a bílé barvy u kanceláře č. 18 znamená, že muž z této kanceláře chodí na oběd společně s lidmi z kanceláří na levé straně chodby (modré sloupce), zatímco jeho kolegyně chodí na oběd individuálně či dokonce neobědvá vůbec.

Při pohledu na graf je možné se pozastavit nad některými jevy. Zaměstnanci, kteří spolu chodí na obědy, mají často velmi podobnou míru preference otevřených dveří. Zároveň se často jedná o kanceláře, které si jsou fyzicky blízké. Tato podmínka fyzické blízkosti neplatí v případě zaměstnanců z kanceláří č. 6 a 11, kteří spolu dříve však sdíleli jednu kancelář (č. 6). V jistém smyslu můžeme hovořit i o velmi relativní „vyšší“ míře podílu otevřených dveří u zaměstnanců, kteří chodí pravidelně s některým ze zaměstnanců na podlaží na obědy.

²⁵ Možnost či téměř „povinnost“ čerpání polední přestávky má svou oporu v interní legislativě. Tato nárokováná půlhodina se totiž nezapočítává do odpracovaných hodin, a tak zaměstnanec, který by nevyužil této „možnosti“ (vyplývající z povinnosti odpracovat více hodin), by de facto byl „sám proti sobě“. Díky umístění firmy v mimoměstské oblasti má polední přestávka takřka automatickou podobu oběda ve zdejší jídelně.

Relativní proto, že již na první pohled tomuto konstatování neodpovídají kanceláře č. 9 a 10. Tuto zdánlivou nesrovnalost může vysvětlit existence donedávna často otevřených propojovacích dveří mezi těmito kanceláři. Tito zaměstnanci dříve po několik let rovněž sdíleli jednu společnou kancelář. Ani kanceláře č. 7 a 17 nemají zrovna nejvyšší procento podílu otevřených dveří. Na pravé straně chodby však patří spíše ke kancelářím s vyšším procentem.

Zdá se jakoby si lidé, kteří společně chodí na oběd, museli být na podlaží fyzicky blízcí, jakoby fyzická blízkost byla podmínkou toho, že spolu lidé na obědy budou chodit. Na druhé straně však fyzická blízkost vůbec neznamená, že lidé sousedních kanceláří budou absolvovat společné obědy. Pokud se nejedná o současnou fyzickou blízkost, setkáme se s ní alespoň v minulosti, jak tomu je v případě kanceláří č. 6 a 11. Nelze však přehlédnout, že zaměstnanec z kanceláře č. 18 ke společným obědům s lidmi z levé části chodby fyzickou blízkost nepotřebuje.

5.3. Příčiny chování

Abychom se vrátili k původní úvaze, velký blok kanceláří na levé straně chodby nespojuje jen vysoká míra podílu otevřených dveří, ale i pravidelný společný oběd. To vede k předpokladu, podle kterého bude v této části chodby existovat faktor, který je příčinou tohoto společného chování. Při pozorování předložených grafů lze nabýt dojmu, že chování jednotlivců má poměrně velkou setrvačnost. Z tohoto důvodu nebude zřejmě možné vyzorovat změnu v chování jednotlivců v případě, že bychom se zaměřili na chování lidí za všech možných podmínek, při přítomnosti či absenci různých faktorů. Jinými slovy, i kdyby faktor, jenž zapříčiňuje současný stav, nebyl přítomen po několik týdnů, nebudou jednotlivci na tomto podlaží reflektovat tuto změnu. Na tomto místě je možné samozřejmě namítnout, že změny mohou být různého charakteru, a to přechodného či trvalého. Hovoříme-li tedy o změně, jedná se především o změnu charakteru přechodného. Jediným faktorem, se kterým se bylo možné při pozorování dosud setkat, který měl v krátkodobé perspektivě vliv na chování zaměstnanců ve vztahu ke vstupu do kanceláře, byly klimatické podmínky. Na levé straně chodby však tento faktor nehrál žádnou roli, protože se zde chování zaměstnanců v tomto směru prakticky neměnilo.

Faktor, jenž by měl na chování jednotlivce v dlouhodobé perspektivě vliv, nebude pravděpodobně v tomto případě vnějšího charakteru, jak jsme se dosud pokoušeli

identifikovat, ale charakteru interpersonálního. Tímto faktorem by mohla být přítomnost osoby či osob, které budou charakterem svého chování mít vliv na chování jednotlivců v okolních kancelářích.

5.4. Zúžení sledované problematiky

V tuto chvíli bylo nutné jaksí zúžit pole sledované problematiky, protože nebylo možné udržet pozornost nad celým podlažím a dávat do souvislostí veškerá dosud získaná data. Šlo o to vybrat jen část sledovaného podlaží a pokusit se interpretovat chování v této části. Při výběru části, na kterou se zaměřit, snad mohla pomoci odpověď na otázku, který stav je člověku více přirozený. Zda člověk přirozeně preferuje spíše jistou míru izolovanosti či zda je mu bližší být častěji v kontaktu s lidmi z okolních kanceláří? Mohla nás dovést k výběru té části chodby, v níž se odehrává chování nepřirozené, abychom se pak pokusili identifikovat důvody, které k onomu chování vedou. Goffman sice hovoří o tom, že „ovládání zákulisí hraje významnou roli v procesu „kontroly práce“, čímž se jednotlivci snaží izolovat od determinujících požadavků, které je obklopují“ (1999:114). Ovládat zákulisí ovšem zdaleka ještě neznamená vyhledávat klid a samotu a navíc není možné určit, zda se někdo dobrovolně zákulisí vzdává. Na výše položenou otázku tedy není snadné odpovědět a bude lépe se poohlédnout po jiném kritériu, kterým se při výběru řídit.

Jak již bylo uvedeno, jednotliví zaměstnanci si své kanceláře nevybírali. Neměli možnost si vybrat kancelář v blízkosti jim sympatické osoby, aby takto vytvořili shluk kanceláří s obdobným stylem chování. Proto se nelze smířit se zjednodušujícím prohlášením, že by osoby na levé straně chodby byly „otevřené“, zatímco na druhé straně chodby spíše „uzavřené“, tedy že by jejich chováním bylo zapříčiněné jejich osobním charakterem. To samozřejmě neznamená, že by jednotlivcův charakter neměl vliv na to, jak se jednotlivec bude chovat. Někdo je svým charakterem spíše otevřený, zatímco u jiné osoby tomu může být zcela naopak. Nicméně je pravděpodobné, že se jedná o příčinu, která v dlouhodobější perspektivě ovlivní chování jednotlivce nezávisle na jeho osobním charakteru. To, jak se jednotlivci chovají, je tedy nejspíše zapříčiněné něčím, co jde tak trochu napříč charakterem jednotlivce. Pokud je zde cosi takového přítomné, pak vhodným místem k tomu toto identifikovat je především levá část chodby, kde se poměrně velké množství zaměstnanců chová velice obdobným způsobem.

5.5. Sahlinsův koncept

Podle Ruth Benedictové má výzkum „primitivních“ kultur tu výhodu, že v těchto kulturách jsou problémy zasazeny do jednodušších poměrů než ve velkých západních civilizacích, které je nutné dělit na malé uměle vytvořené úseky, jejichž vzájemný vztah je příliš komplikované vyhodnotit (1999:27). Dá se říci, že právě poměry „primitivních“ kultur mohou být inspirativní při hledání vysvětlení chování lidí v západních civilizacích. Jednou takovou prací, která tyto poměry popisuje, je studie *Poor Man, Rich Man, Big-Man, Chief: Political Types in Melanesia and Polynesia*²⁶, ve které Marshall D. Sahlins popisuje a porovnává polynéské a melanéské politické organizace a hledá příčiny jejich podoby. V zásadě jde o to, že se obě organizace vyznačují přítomností jakýchsi „předáků“, tedy osob, které stojí v základu jejich politické organizace. Na jedné straně stojí melanéský „big-man“, zatímco na straně druhé stojí polynéský „šéf“. Charakter melanéského big-mana se od charakteru polynéského šéfa velmi liší. Zatímco melanéský big-man si svůj vliv ve společnosti získává svým charakterem, svými činy, polynéský šéf je do společnosti dosazován. V důsledku podoby procesu budování politického systému se pak stává melanéský systém mnohem zranitelnějším než systém polynéský, který se naopak vyznačuje mnohem vyšší stabilitou. Není důležité zde již dále rozvádět Sahlinsovu teorii vzniku podob jednotlivých politických systémů, ale pokusit se z jeho práce zachytit některé prvky, které by mohly být užitečné při pokusu vysvětlit příčiny chování jednotlivců na pozorovaném podlaží.

Na podlaží se vyskytuje několik vedoucích oddělení. Z pohledu Sahlinsovy práce byli všichni vedoucí do svých pozic dosazeni stávající „mocí“ (Sahlins 1963:295), tedy vyššími nadřízenými. Charakterem toho, jakým způsobem ke své pozici tito vedoucí přišli, by se spíše podobali typu polynéského šéfa. Něčím se však tito „šéfové“ do značné míry liší. Liší se sice mezi sebou počtem podřízených, především však svým chováním ve vztahu k otevřeným dveřím, jak již bylo přiblíženo v grafu č. 7. Vedoucí oddělení na levé straně chodby (kancelář č. 5) se od ostatních vedoucích podstatně liší svou mírou podílu otevřených dveří²⁷. Tato hodnota sama o sobě samozřejmě nemůže vypovídat mnoho o tom, jakého je ten který vedoucí charakteru, nicméně ve velice omezené míře přece jen o něčem informuje. Pozice

²⁶ Sahlins, Marshall (1963): "Poor Man, Rich Man, Big Man, Chief: Political Types in Melanesia and Polynesia". In *Comparative Studies in Society and History*, 5/285-303.

²⁷ Rozdíl mezi mírou jejich podílu otevřených dveří je možné ještě zvýraznit, pokud bychom přičetli k této míře rovněž míru podílu dveří pootvřených, čímž bychom vedoucímu v levé části chodby přidali více než 16 procentních bodů (na celkových 77,7%), zatímco vedoucímu z kanceláře č. 10 necelé tři (na celkových 20,8%) a vedoucímu z kanceláře č. 18 nic (celkem 29,2% při velkém podílu návštěv při otevřených dveřích).

dveří prozrazuje, do jaké míry jsou tito vedoucí s chodbou „spojeni“. Je proto nezbytné hledat dál, čím se tito vedoucí od sebe liší. Vedoucí oddělení z kanceláře č. 5 je na chodbě mnohem více přítomen než vedoucí oddělení ostatních, a to především na své (levé) polovině chodby, tedy poblíž kancelářím, které jsou velmi často otevřeny. Do všech těchto kanceláří přichází často řešit pracovní záležitosti, které mnohdy přesahují rámec popisu jeho práce. Při absenci nadřízené osoby, která kdysi zastřešovala celé podlaží, se jiné útvary firmy pokoušejí takovou osobu si vytvořit a komunikovat s jedním z vedoucích oddělení, kteří na podlaží zbývají. Zatímco zbylí dva vedoucí v případě, že se na ně někdo obrátí, aby řešili záležitosti jiných oddělení, odkazují na vedoucí na jiných lokalitách a cítí se sami nekompetentní k tomu, aby do předložených záležitostí zasahovali, tento vedoucí oddělení se pokouší záležitosti, které se jeho osoby a jeho oddělení leckdy vůbec netýkají, řešit. Za tyto své aktivity bývá sice čas od času, především pak během své nepřítomnosti, pracovníky kritizován. Nicméně žádný z pracovníků, jichž se kontakt s tímto vedoucím týká, neodmítá ony pracovní „záležitosti“ diskutovat. Rozptyl jeho komunikace je tedy v porovnání s ostatními vedoucími mnohem větší. Tento vedoucí, podobně jako melanéský big-man, klade důraz na interpersonální vztahy (Sahlins 1963:294). Podobně, přestože se soustředí především na krátkodobé osobní zájmy, jedná tak, aby podpořil zájmy dlouhodobé ve společenském kontextu, tedy i mezi pracovníky jiných oddělení, aby si vybudoval jakousi Malinowského „zásobu moci“ (tamtéž:292). Jeho chování vytváří dojem, jakoby si polynéský šéf chtěl upevňovat své postavení způsoby melanéského big-mana²⁸.

Oblast jeho vlivu se nechá rovněž ve smyslu Sahlinsova konceptu rozdělit do dvou částí: Na oblast jakéhosi jádra nejbližších „přivrženců“, za které lze považovat jeho přímé podřízené, a na oblast vnějšího okruhu (Sahlins 1963:290). Vztahy mezi vedoucím a jeho podřízenými se vyznačují vysokou mírou vzájemné provázanosti a odkázanosti. Vedoucí je závislý na svých podřízených, bez nichž by nebyl nadřízeným, podobně jako je big-man závislý na svých lidech (tamtéž:293). Podřízení si naopak uvědomují, že je to jejich vedoucí, kdo je hodnotí a ohodnocuje. Tato živá provázanost se pak materializuje v takřka neustále otevřených dveřích. Provázanost sama o sobě, tak jak byla právě charakterizována, je samozřejmě do určité míry přítomna ve všech odděleních. Čím je tedy toto oddělení výjimečné? Především lze mezi jednotlivými vedoucími pozorovat rozdíl v přístupu ke svým pracovníkům. Zatímco ostatní vedoucí nemají zájem vyhledávat pracovní problémy svých

²⁸ Big-man si zpravidla získává vděk a závaznost lidí promyšleným projevem štedrosti (Sahlins 1963:292). V tomto případě se zde sice neshledáme s ničím velkorysým, jako je vyplacení nevěsty, nicméně i zákusek od vedoucího jako „pozornost“ při pravidelném firemním „hodnocení zaměstnanců“ může mít podobnou funkci. Jedná se svým způsobem o dar, za nímž stojí závazek (Mauss 1999:9).

podřízených, resp. jsou spokojeni, je-li práce jejich podřízených odvedena a oni nemusejí do jejího průběhu vstupovat, tento vedoucí záležitosti, které by bylo možné řešit, jakoby sám vyhledával. To neznamená, že by tento vedoucí byl aktivní, zatímco ostatní by byli pasivní. Tato charakteristika nemá co do činění ani s tím, do jaké míry je ten který vedoucí schopen efektivně řešit problémy. Jedná se pouze o nástin toho, že tento vedoucí je častěji v kontaktu se svým okolím.

Pozice vedoucího se kvalitativně mění, pokud vedoucí opustí tento svůj vnitřní sektor, kde má onu moc nařizovat (Sahlins 1963:290). Tato moc samozřejmě pochází z toho, že tento nadřízený byl do své funkce ustaven podobně jako polynéský šéf. Nic to však nemění na tom, že se jeho „stoupenci“ cítí zavázáni ho poslouchat a že on může svými výtkami dosáhnout toho, čeho potřebuje. Přejde-li však tento vedoucí z vnitřního okruhu do sektoru vnějšího, tedy mezi pracovníky okolních kanceláří (č. 3, 13, 14 a 16), jeho pozice slábne (tamtéž:290) díky tomu, že tito lidé mají své vlastní nadřízené a ničím se necítí tomuto vedoucímu zavázáni. Nelze si však nevšimnout toho, že chování těchto „okolních“ zaměstnanců je tímto vedoucím a jeho podřízenými pracovníky ovlivňováno²⁹. Přestože se nevole okolních zaměstnanců podřizovat se „komunikativnímu“ vedoucímu jiného oddělení přenáší občas i na jeho přímé podřízené, jen zřídka u vlastních podřízených nachází projev nevole otevřenou podobu. Blízký kontakt vedoucího se svými podřízenými v sobě nese odlišný druh podřízenosti, než je tomu u jiných oddělení, totiž podřízenost osobního charakteru, která je dle Sahlins právě slabinou melanéského politického systému (1963:293-294). Osobní oddanost se musí neustále posilovat a pokud zde vznikne nespokojenost, může se tato oddanost vážně narušit. Stálá snaha vedoucího upevňovat si své postavení se může snadno stát kontraproduktivní a následně vést až k egalitářské rebelii (tamtéž:293). Ačkoliv, jak již bylo poznamenáno, nevole nemá otevřenou podobu, s egalitářskými prvky se lze v tomto případě setkat. Nejde o způsob oslovování, tedy tykání, které je přítomno ve všech odděleních. Jde především o způsob (někdy i hlučného) jednání se svým vedoucím. Od rebelie však vedoucího chrání instituce dosazování vedoucích na své pozice.

Může to být právě toto egalitářství, které je pro zaměstnance okolních kanceláří (č. 3, 13, 14, 16) přitažlivé. Oni na podlaží ani konec konců nemají svého vedoucího, takže sami nejsou denně osobně svými nadřízenými kontrolováni. Oddělení, které s nimi sousedí pak není typickým vzorem oddělení, kde by byly jasně stanoveny mantinely mezi tím, kdo je vedoucím a kdo je podřízeným. Vzniká tak dojem, jakoby prostředí, které se nachází přede

²⁹ Graf č. 10 do jisté míry vypovídá i o tom, že zaměstnanci popisovaného oddělení jsou na podlaží poněkud hlučnější než ostatní. Hlasité rádio může mít s hlasitějším projevem jistou souvislost.

dveřmi jejich kanceláře, bylo již vlastně zákulisím. De facto zaměstnanci na této straně chodby nemají důvod dveře zavírat. Mohou se zde chovat familiárním způsobem (Goffman 1999:126-127). Tímto svým chováním „odstíní“ pracovníky druhé poloviny chodby a mohou pak tuto část chodby považovat za místo, kde nejsou rušeni žádnými z členů publika (tamtéž:114).

Co by pro zaměstnance znamenalo, kdyby vedoucí v této části chodby začal pečlivě zavírat vstup do své kanceláře? Kdyby se začal chovat, jakoby způsob jeho dosazení do funkce mu dával dostatečný mandát, který není již třeba podporovat fyzickou blízkostí vůči svým podřízeným. Lze se jen domnívat, že by se i tito zaměstnanci začali chovat podobným způsobem, jakým se chovají zaměstnanci v pravé části chodby. Je možné, že by zaměstnanec začal považovat prostor chodby za scénu a svou kancelář za zákulisí? Takový způsob uvažování o rozdělení prostoru právě na druhé straně chodby zřejmě převažuje. Co brání zaměstnancům v levé části chodby, aby se chovali jinak? V tomto případě lze uvažovat o jistých formách sankce (Goffman 1999:110), kterým se člověk může nevědomky vyhýbat. Může se dostat vně informačních toků či může být i časem přestat zván na obědy. Pro zaměstnance v pravé části chodby toto žádnou sankci nepředstavuje. Můžeme uvažovat i obráceně. Jak by se chovali zaměstnanci v pravé části chodby, kdyby mezi nimi některý vedoucí začal jednat způsobem, který byl „přířknut“ vedoucímu v levé části chodby? Začali by dveře od svých kanceláří více otevírat? Představenou tezi lze na místě potvrdit či vyvrátit jedině experimentem nebo zopakováním výzkumu v jiném období. V každém případě výsledek této práce generuje více otázek, než jich bylo na začátku.

6. Sumarizace a závěr

Práci nyní bude vhodné jaksí zrekapitulovat. Metodologická část měla za úkol čtenáře seznámit, s jakým konceptem bylo k výzkumu přistupováno. Že se jednalo o kvalitativní výzkum, že nejdůležitější technikou sběru dat bylo pozorování. Šlo o to nastínit způsob vyhodnocování dat, o to, že se daly předjímat během výzkumu jisté potíže z důvodu pozice výzkumníka jako člena společnosti i to, že po etické stránce bylo nad čím se zamýšlet.

Deskripce měla přiblížit prostředí, ve kterém se výzkum odehrával. Současně ale již zařazovala toto prostředí do kategorií Goffmanových regionů, aby bylo možné celou problematiku nějakým způsobem uchopit.

Každý výzkum je svým způsobem originál. Nejinak tomu bylo i v tomto případě, kde bylo nezbytné vymyslet způsob, jakým zaznamenávat data, která by bylo možné posléze kvantifikovat, hodnotit a následně interpretovat. Nedostatky samozřejmě vyplynou na povrch ve chvíli, kdy se začne s hodnocením. Jak by řekl Malinowski „vše se zdá jasné do doby, než člověk začne sepisovat výsledky“ (1984:14). Bylo proto nezbytné poukázat na nedostatky i způsob, jakým se s nimi tento výzkum „vyrovnal“.

Vyjádření míry podílu otevřených dveří se ukázalo jako něco, co by mohlo v jistém smyslu hovořit o preferenci toho kterého zaměstnance. Míra podílu sice nemůže být totéž co míra preference už jenom proto, že není obtížné si představit člověka, který se musí chovat jinak, než by „preferoval“, ale do jisté míry svobodné rozhodování v oblasti pozice dveří na podlaží nás k zaujetí této pozice tak trochu opravňuje. Pokud by člověk pociťoval, že jedná nesvobodně, pravděpodobně by to alespoň nějakým způsobem naznačil. V tomto případě však každý ze zaměstnanců své chování dokáže zdůvodnit a ospravedlnit, jakoby vycházelo z jeho svobodného přesvědčení.

Výsledky hodnocení nás přesvědčily o tom, že se chování na jedné straně chodby liší od chování na straně druhé. Hodnocení vlivu klimatických podmínek nás v tomto přesvědčení ještě více utvrdilo. Začalo být zřejmé, že si každá strana chodby vykládá přední a zadní region trochu odlišně. Další hodnocení dat pak mělo alespoň napovědět, proč tomu tak je. Některá grafická porovnání nevyjádřila vlastně vůbec nic (věk, pohlaví či vzdělání), což nebylo třeba prezentovat. Jiná pozorování naopak naznačila, jaký směrem se dále ubírat, zejména souvislost funkce zaměstnance s mírou podílu otevřených dveří.

Jisté souvislosti uspořádání kanceláře s chováním zaměstnanců byly také pozorovatelné. Zaměstnanec může kompenzovat nedostatek soukromí uspořádáním nábytku, natočením

monitoru svého počítače, hlasitým rádiem nebo dokonce odvrácením se od procházejících lidí. Žádná z těchto tvrzení neplatí beze zbytku. V každém případě se nacházely mezi chováním jednotlivých zaměstnanců rozdíly, a tak bylo možné příklady generalizovat jen s velkou opatrností, tedy spíše přímo v nich, nikoliv napříč nimi (Geertz 2000:37). Podstatné je však to, že se všechny tyto souvislosti jevily, jakoby byly spíše následkem pozorovaného chování, nikoliv jeho příčinou. Chování zaměstnanců tedy nevysvětlovaly.

Začalo být zřejmé, že příčiny chování nebudou vnějšího charakteru, ale že se budou nacházet spíše v rovině interpersonální. Tuto tezi snad potvrdily společné obědy zaměstnanců. Bylo poté nutné zúžit sledovanou problematiku a zaměřit se jen na jednu část sledovaného podlaží. Chování, které bylo v tomto prostředí možné pozorovat, bylo pak možné vhodně zasadit do kategorií Sahlinsova konceptu o polynéském a melanéském politickém systému. Tento koncept nám v jistém smyslu odpoví na to, co může být příčinou sledovaného chování v levé části chodby, dal. Každá odpověď však v sobě nese další a další otázky. Proto je nutně tento výzkum neúplný a nedokončený (Geertz 2000:40).

Bylo by odvážné domnívat se, že Sahlinsův koncept je jediným správným, kterým se lze dobrat výsledku. Ještě odvážnější by bylo se domnívat, že výsledek této práce je něčím skutečným, hmatatelným. Je-li koncept big-mana pro nízkou autoritu považován za relativně prchavý³⁰, bude interpretace na něm založená prchavá v lepším případě dvojnásob³¹. Vysvětlení pozorovaného jevu skupinového chování v levé části chodby se de facto zakládá na charakteristice jedné osoby – vedoucího oddělení, kterého jsme tak zasadili do jistého typizačního vzorce polynéského „šéfa“ s prvky melanéského „big-mana“. Tyto typizace jsou samy o sobě velice křehké už jenom proto, že je člověk mění pod vlivem druhých či dokonce zcela sám, zejména v situacích v tváři v tvář (Berger, Luckman 1999:38). Zmiňovaný koncept však v každém případě patří rovněž k těm, díky nimž je možné o prostředí kolem nás konkrétně přemýšlet (Geertz 2000:34).

Specifikum člena společnosti jako výzkumníka je tak trochu zvláštní ještě v jednom ohledu. Pokud se takovýto výzkumník dobere nějakého výsledku, svým způsobem dokáže alespoň částečně, díky segregaci různých obecnstev, zasadit i svou vlastní osobu do kontextu

³⁰ Wikipedia – The Free Encyclopedia (internet) – heslo “Big man (anthropology)”

³¹ Geertz v této souvislosti hovoří o „problému řádu“. Zjednodušeně řečeno, domorodci činí interpretace prvního řádu, informátoři obvykle druhého (tzv. domorodé interpretace), antropologické spisy třetího a antropologická díla založená na jiných dílech řádu čtvrtého a vyššího (2000:26).

svého prostředí. Je pak pravděpodobné, že nebude-li sám se svým typizačním vzorcem spokojen, bude se jej pokoušet změnit.

Příloha č. 1 - Záznamy v plánku podlaží

Vysvětlivky k plánku podlaží

Pro účely porozumění plánku podlaží, do kterého byl průběžně zaznamenáván momentální stav, v jakém se podlaží nacházelo, je nutné objasnit údaje, které se zde v zakódované podobě nacházejí.

Číslo v levém horním rohu horní řady kanceláří, zrovna tak v levém spodním rohu spodní řady, určuje číselnou řadu, tedy číselné označení konkrétní kanceláře.

Písemný kód zhruba uprostřed každé kanceláře nám sděluje, zda je kancelář obsazena jedním či dvěma pracovníky (podle toho nacházejí-li se v kanceláři jeden či dva kódy nad sebou), zda se jedná o ženu či muže (**m** – muž / **f** – žena), a zda pracovník zastává vedoucí či podřízenou funkci (**b** – vedoucí, **s** – podřízený). Písmeno **w** znamená, že pracovník nemá na podlaží žádného svého nadřízeného, ani podřízeného. Barevné označení tohoto pole pak vypovídá o tom, kteří pracovníci společně tvoří jedno oddělení či jeho část. Pole bez barevného označení (bílé pole) znamená, že zaměstnanec nemá na podlaží žádného pracovního kolegu ze stejného oddělení a nachází se zde tedy jaksí osamocen.

Zesílený okraj pole s písemným kódem uvnitř kanceláře hovoří o tom, jakým směrem je orientován pracovníkův monitor počítače. Pokud jsou zvýrazněny dva přilehlé okraje, úhel monitoru se nachází přibližně někde mezi orientacemi okrajů.

Číselný kód připojení ke každému plánku označuje datum (**ddmmrr**), čas (**hhmm**) a aktuální klimatické podmínky (**j** – jasno, **p** – polojasno, **o** – oblačno, **z** – zataženo, včetně teploty). Za tímto kódem se nachází číslo pořadí plánku.

Písemný kód umístěný v prostoru dveří zaznamenává to, v jakém stavu se dveře právě nacházely (**o** – otevřeno, **c** – zavřeno, **h** – pootevřeno), zda se pracovník v kanceláři v té chvíli nacházel (**p** – přítomen, **n** – nepřítomen), případně, zda se nacházela v kanceláři v tu dobu nějaká návštěva (**v**). Barevné zvýraznění (zelená – otevřeno, červená – zavřeno, oranžová – pootevřeno) pouze usnadňuje orientaci při hodnocení.

Geografickou orientaci podlaží lze vyčíst z písmen na okrajích v pořadí prvního plánku podlaží. Pomyslné spojnice písmen N, S a E, W tvoří osy sever - jih a východ - západ.

První plánek nás informuje také o věku (pravý horní roh horní řady kanceláří, pravý spodní roh spodní řady) a o tom, zda bývá v kanceláři zapnuté rádio (**r** – ano, **x** – ne).

Zjednodušený popis se nachází i na poslední straně souboru pláneků.

Seznam použité literatury:

- Appadurai, A. (1988): Cultural Anthropology, Introduction: Place and Voice in Anthropological Theory
- Bauman, Z, May T. (2004) Myslet sociologicky, SLON Praha
- Benedictová, R. (1999): Kulturní vzorce. Praha, Argo
- Berger P.I., Luckmann T. (1999): Sociální konstrukce reality. Brno, CDK
- Disman, M. (2002): Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha, Karolinum.
- Ferraro, G. (1998): Cultural Anthropology: An Applied Perspective
- Foucault, M. (2000): Dohlížet a trestat, Dauphin
- Geertz, C. (2000): Interpretace kultur, SLON Praha
- Giddens, A. (1999): Sociologie, Argo
- Goffman, E. (1999): Všichni hrajeme divadlo. Praha, Ypsilon
- Hammersley, M. (1992): What's Wrong with Ethnography? : Methodological Explorations
- Keller, J. (1988): Sociální jednání. Brno, UJEP, str. 49-57 (Kap. Sociální jednání a symbolický interakcionalismus)
- Malinowski, B. (1984): Argonauts of the Western Pacific, Prospect Heights, Waveland Press
- Mauss, M. (1999): Esej o daru, podobě a důvodech směny v archaických společnostech, SLON Praha
- Mlčoch, L. (1990): Chování československé podnikové sféry, ČSAV
- Sokol, J. (2002): Filosofická antropologie, Portál
- Spradley, J. P. (1979): Ethnographic Interview, Wadsworth
- Spradley, J. P. (1980): Participant Observation, Wadsworth
- Sahlins, M. (1963): "Poor Man, Rich Man, Big Man, Chief: Political Types in Melanesia and Polynesia". In Comparative Studies in Society and History, 5/285-303.
- Šubrt, J. (2001): Postavy a problémy soudobé teoretické sociologie. Praha, ISV. (Kap. Dramaturgický přístup Ervinga Goffmana).

Internetové stránky:

Wikipedia – The Free Encyclopedia

http://en.wikipedia.org/wiki/Big_man_%28anthropology%29