

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií



„Jsme nyní více rodina?“

Rodinné podnikání prizmatem
sociokulturní antropologie

Bakalářská práce

Ivana Rozlílková

Vedoucí práce: doc. Mgr. Lenka Jakoubková Budilová, Ph.D.

Praha 2024

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně za použití pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s tím, že práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být použita i jako studijní text.

V Praze dne 27.6.2024

Ivana Rozlílková

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat všem svým informátorkám a informátorům, kteří mě svým vyprávěním nechali nahlédnout do svých rodin. Za nesmírně zajímavé podněty během konzultací vděčím doc. Mgr. Lence Jakoubkové Budilové, Ph.D., jež mě psaním práce trpělivě provedla a podrobila tento text svému detektivnímu editorskému oku. Poděkovat chci taktéž Mgr. Yasaru Abu Ghoshovi, Ph.D, jež mi svým pohledem na rodinné podnikání poskytl odrazový můstek pro další promýšlení bakalářské práce. Obrovský dík patří mému Tomíkovi, který i přes mou nervozitou způsobenou nevrlost stál neochvějně po mém boku a byl vždy připraven přečíst si každé nové slovo, které se v bakalářské práci objevilo. Poděkování patří též oběma mým rodinám – té biologicky spjaté a i té „chosen one“.

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je antropologické zkoumání rodinného podnikání prizmatem genderu, příbuzenství a kapitalismu. Ve své práci si pokládám otázky spjaté s konstrukcí rodiny v kontextu rodinného podnikání, konstruování a vyjednávání hranic mezi rodinou a firmou a jejich reflektování samotnými aktéry. Samotné uchopení kategorie rodiny a genderových rolí bude nazřeno jakožto nesamozřejmé a budu tak pátrat po významech, jež jsou jim podnikatelskými rodinami atribuovány. Mým terénem pro tvorbu dat budou zakladatelé či zakladatelky podniků vzniknuvších v 90. letech a taktéž činní či potenciální následníci a následnice. Metodologickým nástrojem mi budou primárně polostrukturované rozhovory doprovázené v rámci triangulace taktéž nevtíravými technikami tvorby dat, a to z volně dostupných zdrojů, které byly vytvořeny za účelem vyprávění o povaze rodinného podnikání. Metodologickým přístupem pro následnou analýzu bude segmentace a kódování za užití softwaru ATLAS.ti.

Klíčová slova

rodinné podnikání; antropologie příbuzenství; rodina; gender; konstruktivismus; spřízněnost

Abstract

The aim of this bachelor thesis is an anthropological research of family business through the prism of gender, kinship and capitalism. In my thesis, I ask questions related to the construction of the family in the context of family business, the construction and negotiation of boundaries between family and firm and their reflection by the actors themselves. The actual understanding of the category of family and gender roles will be seen as ambiguous and I will explore the meanings attributed to them by entrepreneurial families. Consequently, my field for data production will be the founders of businesses established in the 1990s and also their active or potential successors. My methodological instrument will be primarily semi-structured interviews accompanied by non-intrusive data generation techniques as part of the triangulation process, from freely available sources that have been developed to tell the story of the character of the family business. The methodological tool for the subsequent analysis will be segmentation and coding using ATLAS.ti software.

Keywords

family business; anthropology of kinship; family; gender; constructivism; relatedness

Obsah

1 Úvod.....	7
2 Teoreticko-epistemologická diskuze	9
2.1 Příbuzenství, aneb krev není voda?	10
2.2 Dělat podnikání, dělat rodinu	11
3 Metodologie.....	16
3.1 Vlastní situovanost a reflexe	16
3.2 Výzkumná strategie a průběh výzkumu	17
3.3 Polostrukturované rozhovory a výběr vzorku	20
3.4 Poznámka k rozhovorům.....	22
3.5 Nevтіravé techniky	23
3.6 Akademie rodinných firem.....	24
3.7 Anonymizace.....	25
3.8 Analytický přístup	25
4 Analytická část	27
4.1 „Ta práce je hodně takovej ten tmel té rodiny.“	27
4.2 Co když se nehodím?	30
4.3 „Jako bych se dostatečně nepodílela na rodině.“	33
4.4 „U těch mužskejch se nepředpokládá...“	37
4.5 „ ... ta firma je něco, co tu rodinu hodně rozbrojuje...“	46
4.6 Druhý domov.....	51
5 Závěr.....	54
Bibliografie.....	57
Seznam internetových zdrojů	61

1 Úvod

Zarývám oči do interaktivní tabule v přední části učebny, na kterou zrovna vyučující v rámci diplomního semináře promítají prezentaci týkající se výběru tématu bakalářské práce. Samou nervozitou se v židli kroutím a ošívám, neboť jsem i přes časté kontemplace doposud nepřišla na to, čemu bych mohla svou práci dedikovat. Nápady by jistě byly, zdají se mi však neproveditelné, anebo si na ně zkrátka netroufám. „*Je to vaše první práce – vyberte si něco, co je vám blízké, ať se vám o tom dobře píše,*“ znějí rady zkušenějších a já tak v hlavě reviduji vše, „co je mi blízké.“ Stále bez úspěchu. Když se o něco později svěřuji s obavami spjatými s psaním bakalářské práce na rodinné oslavě, ozve se: „*No jo no ... a až to dopíšeš, tak nastoupíš k nám do rodinné firmy, nebo ... ?*“ Ticho. Otáčím hlavu po zdroji onoho dotazu – směrem do míst, kde už na mě tázavě hledí táta a já na prstech rukou i nohou počítám, kolikrát jsem již tuto otázku letos slyšela. A v tom mě to napadlo. *To je ono! Rodinné podnikání mi fakt blízké je!* problesklo mi hlavou, poděkovala jsem tátovi a vyrazila sprádat plány na propojení sociokulturní antropologie a rodinného podnikání.

Rodinné podniky představují naprostou většinu firem napříč Evropou, konkrétněji se jejich podíl na hospodářské soutěži uvádí mezi 70 a 80 procenty.¹ Stejně zastoupení rodinných firem nalezneme i v České republice.² Počátky rodinného podnikání v moderním pojetí datujeme na našem území do začátku 90. let, tedy těsně za události pádu železné opony. Tehdejší bleskový rozvoj tržního hospodářství zapříčinil zakladatelskou horečku a „s.r.óčka“ byla touto Gründerskou epochou registrována v závratném počtu a tempu. Mnohé z nich přežily i do dnešních dní a podnikatelé a podnikatelky nyní čelí novým výzvám – stále aktuálnější a ve společnosti skloňovaná začíná být otázka toho, kdo zakladatele a zakladatelky ve vedoucích pozicích nahradí, budou-li někdy muset či chtít otěže rodinného podnikání pustit a přenechat mladším. S touto problematikou úzce souvisí téma příbuzenství, neboť jsou to právě potomci zakládající generace, nad kterými otazník následnictví visí.

Podnikatelské rodiny jsou tím, co stojí na pozadí těchto firem – perspektiva příbuzenství je odbornou literaturou však často opomíjena a skloňovány jsou především ekonomické ukazatele, ačkoliv jsou to právě sentimenty spjaté s rodinou, jenž mají zásadní význam pro konstruování kapitalistického jednání a motivací (Yanagisako, 2002). Mým cílem tedy bude

¹ Evropská komise. Závěrečná zpráva skupiny odborníků: Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. 2008.

² <https://www.em.muni.cz/veda-a-vyzkum/14762-ekonomka-predat-rodinny-podnik-detem-je-citlivy-proces>

nahlédnout za oponu rodinného podnikání a sledovat povahu podnikatelských rodin, přičemž rodinu budeme nazírat jakožto sociálně-konstruovanou. Nebudeme jí připisovat biologickou danost – uchopíme ji jako proces (Carsten, 2002), ve kterém se rodina „dělá“ (Jurczyk, 2014), a to právě prostřednictvím podnikatelských aktivit. Tematizovat však budeme i ty příbuzné, kteří se rodinného podnikání neúčastní – jsou i oni stejně platnými členy a členkami podnikatelských rodin?

Opomenuti nebudou ani partneři a partnerky, kteří při zrodu těchto firem stáli. V tomto ohledu budou mít v práci zastoupení genderově podmíněná témata, která se s těmi „opodál“ bytostně pojí. Gender bude přítomen i ve výpovědích dalších žen působících v rodinných podnicích, od kterých je spolu se zapojením se do firemní agendy zároveň očekávána ještě jedna úloha – mateřství. Jak se tedy propisuje gender do podnikatelských rodin a jaké role s sebou nese?

V průběhu svého bádání jsem i já jala chopit „povinnosti“ a vyslyšela výzvy svého táty na zapojení se do rodinného podnikání. Přineslo mi to mnohé – v návaznosti na teoreticko-epistemologické ukotvení této práce jsem se během působení ve firmě podrobovala introspekci a vyvstanuvší myšlenky zapisovala do terénního deníku, jehož úryvky čtenářky a čtenáři naleznou přiložené u kapitol, kterých se týkají.

2 Teoreticko-epistemologická diskuze

Dovolte mi nejdříve představit rodinný podnik tak, jak jej dle nejnovější úpravy z roku 2022 definuje Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky:

Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.

- 1) Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace; ...*
- 2) Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu. ...³*

Z uvedeného vymezení a samotného názvu je patrné, že se jedná o specifickou formu podnikání, jež je prostoupena příbuzenstvím. K uvědomění si odlišnosti od jiného podnikání přispívá i fakt, že tento typ podnikání uznává Ministerstvo průmyslu a obchodu jakožto natolik odlišný, že si žádá vlastní samostatné definice. Jelikož oči čtenáře či čtenářky ulpěly na textu, který je textem antropologickým, je již více než jisté, že nebudeme nic považovat za samozřejmé a nepotřebné dalších otázek. Všimněme si toho, že definice operuje s kategorií rodiny, avšak nijak se nezabývá vymezením tohoto pojmu. Rodinný podnik je zde tedy jednoduše podnik vedený rodinou, přičemž se v tomto kontextu nikterak neuvažuje o významu a pojetí "rodiny", o čemž vypovídá i absence většího počtu společenskovedních či humanitně zaměřených výzkumů právě na aspekt rodiny v těchto specifických socioekonomických entitách (Jennings et al., 2014). Pojďme se tedy společně podívat na to, jak příbuzenství a rodinu nahlíží právě sociokulturní antropologie a jak rodinné podnikání budeme nadále uchopovat. Nejdříve stručně představím vývoj studia příbuzenství tak, abychom jej posléze mohli pojmut ve všech souvislostech důležitých pro naše účely.

³ <https://www.mpo.gov.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/zmena-definice-rodinneho-podniku-v-ceske-republice---265670/>

2.1 Příbuzenství, aneb krev není voda?

Studium příbuzenství bylo od počátků antropologického bádání etablovaným se na konci 19. století páteří disciplínou, neboť se předpokládalo, že právě příbuzenství je základním kamenem sociální organizace preliterárních společností, na které se výzkumy ve svých začátcích zaměřovaly především (Budilová, 2015). Příbuzenské vztahy byly zároveň nahlíženy jakožto biologicky legitimované, jinými slovy jakožto založené na pokrevních vazbách. Biologie se tedy do tehdejšího uchopení příbuzenství propsala danou, nezměnitelnou a přirozenou povahou rodinných vztahů odrážejících genealogické uspořádání. Jako příklad můžeme uvést Lewise H. Morgana (1877), jenž patří mezi samotné otce zakladatele sociokulturní antropologie a jehož definice příbuzenství byla zakotvena v „uznání“ či „rozpoznání“ biologických vztahů.

Jednou z prvních pomyslných vlaštovek zvědomění sociálního aspektu byl Bronislaw Malinowski (1984), jenž odvrátil zrak od samozřejmosti biologických vazeb a upozornil, že pokrevní příbuzenství je především vztahem sociálním, který vzniká interpretací aktérů a akterek a jejich přisuzováním významu biologickému poutu.

Osudovou ránu předchozímu bádání uštědřil americký kulturní antropolog David Schneider (1984) ve své Kritice studia příbuzenství, ve které vznáší stěžejní myšlenku toho, že veškeré dosavadní poznatky se zakládají na západním etnocentrickém pojetí, neboť byly nahlíženy naší představou příbuzenství vystavěnou na sdílení biogenetické substance. Antropologie dle něj doposud předjímala univerzálnost genealogických vazeb jako zakládajících sociální vztahy a bez reflexe tuto západní koncepci aplikovala i na nezápadní společnosti. Takové silné tvrzení vyvolalo v akademické obci značnou odezvu a začalo se pátrat po jiných koncepcích příbuznosti tak, aby nebyla anticipována všeobjímající biologická danost a nezpochybnitelnost (Budilová, 2015).

Mezi klíčové autory a autorky na tomto poli dozajista můžeme zařadit Janet Carsten, jejíž konstruktivistická konceptualizace příbuzenství bude základním stavebním kamenem této práce. Carsten odmítla statické, biogenetické a univerzalizující modely a akcentovala procesuální a proměnlivou povahu příbuzenských vztahů: „Příbuzenství může být vnímáno jako dané od narození a neměnné, nebo může být chápáno jako utvářené běžnými každodenními činnostmi rodinného života“ (Carsten, 2004, s. 6).⁴ Její zásadní tezí je, že příbuzenské vazby

⁴ Pozn. autorky: U cizojazyčných titulů, které nebyly přeloženy do českého jazyka, jsem učinila překlad vlastní. Citace v originálním znění jsem přiložila do poznámkového aparátu.

nejsou založeny esenciálně na společném původu či manželství, ale že se příbuzenské vztahy formují v žité zkušenosti běžného života, například péčí o děti, společnou prací, sdílením domácnosti nebo výměnou hodnotných předmětů. Pro zdůraznění sociálně-konstruktivistického a procesuálního charakteru zavádí pojem “spřízněnost”⁵, kterým se pokouší rozvázat biologická pouta, smazat jejich striktní hranice a navrhuje širší a flexibilnější chápání toho, co konstituuje příbuzenské a sociální vazby: „Spíše než abychom považovali obsah „příbuzenství“ za samozřejmý, stavíme ... na implikacích a žité zkušenosti spřízněnosti“ (Carsten, 2000, s. 1).⁶ Příbuznými se tak nerodíme, příbuznými se stáváme. Právě tento teoreticko-epistemologický rámec příbuzenství nám zprostředkuje základní paradigma pro studium podnikatelských rodin a rodinných podniků.

2.2 Dělat podnikání, dělat rodinu

Ve své bakalářské práci se zabývám sociálními projekty rodinných ekonomik, které vznikly v 90. letech na území České republiky a čelí nyní přímému či potenciálnímu zapojování 2. generace do chodů těchto projektů. Pro teoreticko-epistemologické ukotvení této práce využiji definici kulturní a sociální antropoložky Sylvie Yanagisako (2018), jež tyto rodinné ekonomiky označuje jako „příbuzenské podniky“ – ty dále popisuje jakožto „projekty kolektivů lidí, kteří se považují za spojené trvalými příbuzenskými pouty a jejichž cíle a vztahy jsou utvářeny hustou asambláží přesvědčení, sentimentů a závazků spojených s těmito pouty“ (Ibid., s. 4).⁷

V návaznosti na kritiku etnocentrického chápání příbuzenství v termínech univerzální biologické danosti (Schneider, 1984) Yanagisako (2002, 2018) podporuje konstruktivistické nazírání rodiny a v kontextu rodinných firem ukazuje, že tato kritika může být aplikována nejen na preliterární společnosti, ale i na země Západu. Místo toho, aby rodiny vnímala jako biologicky dané struktury, jež své vazby neochvějně odvozují ze sdílené krve, jim dává

„Kinship may be viewed as given by birth and unchangeable, or it may be seen as shaped by the ordinary, everyday activities of family life.“

⁵ „relatedness“

⁶ „Rather than taking the content of “kinship” for granted, [we] build ... [on] the implications and the lived experience of relatedness.“

⁷ „...projects of collectivities of people who construe themselves to be connected by enduring bonds of relatedness and whose goals and relations are shaped by a dense assemblage of beliefs, sentiments, and commitments attached to these bonds.“

charakteristiku podniků. Stejně jako podnikání je i rodina řízena cíli, přesvědčeními, sentimenty, závazky a mají procesuální, nikoliv statický charakter.

Konstruktivistické chápání příbuzenství bylo přijato i v sociologii rodiny a uplatněno v pojmu „doing family“ (Jurczyk, 2014) – tedy „dělání rodiny“ – v něm je zdůrazněno, že rodina není pevně definovaná společenská instituce ani přirozeně daný prvek společnosti. Místo toho je rodina výsledkem neustálého procesu vytváření a udržování rodinných vztahů v každodenním životě: „Rodiny jsou tím, co rodiny dělají“⁸ (Silva a Smart, 1999 s. 11 podle Sailer et al., 2016, s. 10). Rodinu tedy nelze považovat za samozřejmost; jedinci musí aktivně pracovat na jejím formování a udržování. Tento přístup rozšiřuje naše porozumění tomu, jak může být příbuznost v rodině vytvářena a reprodukována. Jurczyk (2014) identifikovala tři hlavní složky „dělání rodiny“, a sice: 1) zvládání rovnováhy mezi spolupřítomností a interakcí v rodině a jinými úkoly, jako je práce, volnočasové aktivity nebo další sociální vztahy; 2) konstruování a posilování pospolitostí v rodině; a 3) zobrazování rodiny⁹ (Jurczyk 2014, podle Koellner 2023).

První složka, zvládání rovnováhy, se týká schopnosti rodinných příslušníků vyvážit své role a úkoly v rodině s jinými závazky. V kontextu podnikatelské rodiny je řízení této rovnováhy zvláště akcentována, neboť se pracovní záležitosti inherentně propisují i do domácího prostředí, což vyžaduje neustálé vyjednávání a nalézání strategií pro udržení harmonie a symbiózy (Koellner, 2023).

Druhý bod, tedy konstruování pospolitostí v rámci rodinných podniků, zahrnuje onu aktivní snahu členů rodiny o udržování a posilování vzájemných vztahů. Představit si můžeme rodinné oslavy, společné večery či jiné pravidelné setkávání se. Tyto aktivity umožňují členům rodiny sdílet své zkušenosti, posilovat vzájemné porozumění a budovat silnější rodinné vazby prostřednictvím rozličných aktivit. Konstruování pospolitostí v podnikatelských rodinách zahrnuje každodenní interakce a spolupráci mezi členy a členkami rodiny v rámci podnikání, kterými mohou být například společné rozhodování, řešení vyvstanuvších problémů, plánování a realizace podnikatelských strategií (Ibid.).

Třetí složka, tedy zobrazování rodiny (displaying family), jak ji popisuje Finch (2007), se týká způsobů, jakými členi a členky rodiny veřejně a soukromě prezentují a potvrzují své

⁸ „... ‘families ‘are’ what families ‘do’.”

⁹ „...1) managing the balance between co-presence and interaction within the family and other tasks such as work, leisure activities or further social relations; 2) constructing and strengthening commonalities within the family; and 3) displaying family.“

rodinné vazby. V podnikatelských rodinách může zobrazování zahrnovat například veřejné oslavy úspěchů rodinného podniku, účast na společenských akcích nebo využívání rodinných příběhů vzniků firem k posílení rodinné identity (Jurczyk 2014, podle Koellner 2023).

Yanagisako (2002) zároveň uvádí, že toto konstruktivistické a procesuální konceptualizování rodinných podniků zároveň přispívá k překonání dlouhodobých epistemologických dichotomií, v nichž jsou tyto socioekonomické projekty uvažovány a ukazuje jejich historické kořeny. Míjí tím důsledné oddělování „soukromé“ a „veřejné“ sféry, přičemž rodina a podnikání stojí na opačných pólech těchto zdánlivých opozit, ve kterých jsou tato témata nahlížena. Právě odtržením a zneviditelněním rodiny z „veřejné“ sféry a kladením akcentu na ekonomické aspekty bylo zapříčeno nedostatečné prozkoumání specifičnosti podnikatelských rodin, které jsou syntézou obojího (Wilson a Tonner, 2020).

Obrátíme-li náš pohled do historie, konkrétněji do předmoderní Evropy a nahlédneme-li způsob, jakým je tehdejší rodina vnímána, zjistíme, že je popisována jako ekonomická jednotka, jež není oddělena od obživy rodiny (Malina et al., 2009, heslo „rodina“, s. 3423-3433). Tehdejší rodina tedy není uvažována jako odtržena z ekonomického jednání. S příchodem industrializace však dochází k rozpadu tohoto uspořádání a jednání spojené s ekonomickými cíli začíná být nahlíženo jakožto vyňaté z rodinné sféry, „neboť se jedná o dva druhy vztahů, které jsou velmi odlišné svou podstatou (ekonomický zájem vs. společná substance [biologická příslušnost, sdílení stejné krve]¹⁰) a svými cíli (zisk vs. nezištná solidarita)¹¹“ (De Lima, 2000, s. 152). Předpokládá se, že ekonomické jednání je bytostně provázáno s racionalitou, zatímco otázky spojené s rodinou náleží emocionální doméně. Yanagisako spatřuje kořeny této dichotomie spjaté s příchodem kapitalismu a hledá je v díle Maxe Webera, jenž tvrdí, že: „‘Racionální ekonomické jednání‘ si ve svém zaměření vyžaduje instrumentální racionalitu, tj. záměrné plánování,“ (Weber, 1978, s. 63 cit. podle Yanagisako, 2002, s. 19)¹² zatímco rodina spadá do emocionální sféry a nemělo by být s ekonomickými aktivitami směřováno. Ve svém etnografickém bádání se Yanagisako (2002) posléze snaží poukázat na to, že kapitalistické jednání podnikatelů a podnikatelek není nikdy zcela odtrženo od sentimentů spjatými s emocionální sférou a zároveň akcentuje kulturní podmíněnost těchto tužeb. Příkladem může být samotná touha zakladatelů a zakladatelek po předávání rodinných podniků do rukou svých

¹⁰ Pozn. autorky

¹¹ „... because they are two very different in their essence (economic interest and common substance, respectively) and in their objectives (profit and disinterested solidarity, respectively).“

¹² „‘Rational economic action‘ requires instrumental rationality in its orientation, that is, deliberate planning.“

dětí, nehledě na jejich schopnosti či odbornosti, které ne vždy spadají pod pole působnosti rodinných podniků. Upozorňuje tak, že na rodinné podniky bylo doposud nahlíženo pouze z hlediska ekonomických aspektů a stránky příbuzenství a genderu byly zcela opomíjeny, ty však dle Yanagisako mají zásadní význam pro konstruování kapitalistického jednání a motivací a neměly by být oddělovány. Právě příbuzenská struktura, sentimenty a závazky v oblasti rodiny a rodu stojí za dynamikou a rozhodovacími strategiemi v rámci firemní agendy (Ibid.).

Zmíněný historický exkurz dává ukázat ještě jednomu aspektu rodiny, a sice právě jejímu procesuálnímu charakteru a fluidním hranicím. Předmoderní rodina v sobě v nezahrnuje „pouze“ pokrevní příbuzné, ale taktéž čeledíny, podruhy a další jedince, kteří se aktivně podíleli na obživě celé této skupiny. Pro takovou domácnost nebyla důležitá společná krev, ale společné stolování a další aktivity, jež byly stěžejní pro vzájemnou sounáležitost (Malina et al., 2009). Na tomto příkladě vidíme ukázkou toho, že anticipace příbuzenských vztahů založených primárně na biogenetických vazbách nebylo mylné pouze pro nezápadní společnosti a nemusíme tak pro nebiologickém a procesuálním uchopení příbuzenství chodit ani za hranice našeho vlastního kulturního okruhu. V návaznosti na tato tvrzení se i já v práci pokusím ukázat, že zmiňovaná epistemologická dichotomie se v žité zkušenosti aktérů a akterek ukazuje být pouze analytickým konstruktem, jež vzniká nezohledněním emické perspektivy terénu, neboť rodinné podniky jsou bytostně propleteny s podnikatelskou rodinou a je příhodné je nahlížet jako prolínající se součásti jednoho ekvilibria. V názvu práce tak zcela záměrně užívám slovního spojení rodinné podnikání, abych tak rodinný podnik a podnikatelskou rodinu inkorporovala do jednoho pojmu.

Yanagisako (2002) dále přichází s tezí, že je třeba se kapitalismu postavit novým způsobem a spíše nežli sledovat dopady „západního kapitalismu“ na život marginalizovaných, máme obrátit zrak na kulturní procesy, jejichž prostřednictvím skupina lidí vytváří určitou formu „západního kapitalismu“: *„Pokud omezíme naše etnografické studie na dělníky – nebo je rozšíříme pouze na střední třídu - nebudeme o nic blíže k pochopení kapitalismu než k pochopení rasismu, pokud budeme studovat pouze rasově utlačované, nebo sexismu, pokud budeme studovat pouze ženy“*¹³(Ibid., s. 9).

Podniky, v nichž se odehrávalo její etnografické bádání, byly organizovány dle patriarchálního vzorce, tedy s otcem v čele firmy a s dospělými syny coby pokračovateli na

¹³ „If we limit our ethnographic studies to workers - or expand them only to include the middle class - we will be no closer to understanding capitalism than we will be to understanding racism if we study only the racially oppressed, or sexism if we study only women.“

dalších firemních pozicích. V menší míře se však ve strukturách podniků objevovaly i dcery, avšak u manželek, dcer, sester a dalších příbuzných ženského rodu byla participace na firemních záležitostech považována spíše za rozšíření rodinných povinností, nikoliv za plnohodnotnou práci, což se odráželo i v menším finančním ohodnocení, budeme-li jej porovnávat s tím mužským. Péče o rodinu, potažmo výchova další generace nástupců, deeskalace rodinných konfliktů vzniknuvších v souvislosti s řízením podniku či další zásluhy a strasti nesené na ženských ramenou, pak nebyly uznávány jako produktivní práce vůbec (Ibid.). Ve své práci se tedy taktéž zaměřím na genderovou perspektivu a budu sledovat, zdali se ve výzkumu budou objevovat genderově podmíněná témata.

Dle výše nastíněného teoreticko-epistemologického ukotvení budu sledovat, jak v těchto socioekonomických jednotkách aktéři a aktérky iniciují tyto rodinné projekty ve smyslu zapojování partnerů či partnerek a následující generace, jež je protknuto konstruováním spřízněnosti a myšlenek trvalých příbuzenských vazeb. V návaznosti na uvedenou literaturu budu podnikatelskou rodinu nahlížet tak, že právě prostřednictvím společné participace v rodinných podnicích a každodenními praktikami s nimi spojenými budou vazby v těchto rodinách konstruovány a udržovány. Tematizovány budou i výzvy, jimž členové a členky těchto specifických rodin čelí, a to spolu se strategiemi, které jsou při jejich řešení voleny.

3 Metodologie

3.1 Vlastní situovanost a reflexe

Již mé první vzpomínky se vážou ke skutečnosti, že jsem se narodila do podnikatelské rodiny, kde jsou zájmy firmy tématem číslo jedna. Takovou nebývale živou vzpomínkou je například pravidelné vyjíždění obou rodičů na veletrhy, při kterých mě musela babička vši silou držet v náručí, abych v poslední chvíli nenaskočila rodičům do auta a nevynutila si svoji účast na jejich společné služební cestě. Nemilé pro mou dětskou mysl byly i jejich každodenní pozdní návraty a omílání pracovních záležitostí taktéž v domácím prostředí. Přeci jen bylo nutné se smířit s tím, že rodinný podnik je vskutku dítětem číslo jedna, jak mi bylo doma často vysvětlováno. Vyrůstat v takové rodině však skýtalo i řadu výhod, například možnost trávit s rodiči čas v místě jejich pracoviště, a sice přímo během jejich pracovní doby. Nejoblíbenější mimoškolní aktivitou bylo tak dopravit se do sídla firmy a tam obtěžovat všechny zúčastněné svými malůvkami.¹⁴ Dalším průvodním jevem je fakt, že nemusíte sáhodlouze spekulovat nad tím, kam se například po střední škole uchýlíte na vysokou školu. Ekonomka. Kam jinam byste totiž měli svoje budoucí já směřovat nežli do převzetí pomyslných otěží rodinného podnikání, kde ekonomické vzdělání bude zcela jistě ku prospěchu? Na co by takovému budoucímu následovníkovi či následnici bylo humanitně zaměřené studium, nedej bože třeba sociokulturní antropologie. Studovat se má přece pro budoucí peněžitý zisk. Nechcete totiž přece nikoho zklamat a v rodinném podnikání nepokračovat.

Motivací pro vznik této práce bylo tedy propojení zdánlivě neslučitelných světů, jež v mojí hlavě sváděly souboj bez rukavic na život a na smrt. Na jedné straně zápasnického ringu stál tedy pragmatismus a utilitarismus navlečený v kabátě očekávání, který mi ušila moje rodina a který mi našeptával vydání se „smysluplnou cestou“ – cestou vysokoškolského ekonomického zaměření. A na pomyslné druhé straně stálo opojení z myšlenkové gymnastiky, jakou nabízí například Latourův ontologický obrat nebo právě Schneiderův vztyčený prst odkazující na západní etnocentrické pojetí rodiny. Výsledkem tedy budiž tento text, který se pokouší rodinné podnikání uchopit prizmatem sociokulturní antropologie.

¹⁴ Pozn.: Je zajímavé, že tento aspekt trávení dětství v zázemí společností se objevuje téměř ve všech nahranych rozhovorech, ve kterých si o rodině a rodinném podnikání povídám se svými informátory a informátorkami. O tom však později.

Výpovědi aktérů a akterek ve mně v mnohých případech silně rezonovaly, a to právě díky prostředí, ve kterém jsem dospívala a které pro mě bylo domovem. Samotná tvorba otázek pro polostrukturované rozhovory byla často výzvou, neboť jsem se chtěla vyhnout návodným otázkám, které by v sobě zároveň ukrývaly recept na mnou kýženu odpověď. Prostředí rodinných firem je pro mě velmi osobní, a tudíž jsem musela dbát opravdu vysoké obezřetnosti, abych do samotného výzkumu nevkládala svoje domněnky a osobní zkušenosti. Často jsem se ve svých úvahách a interpretacích při analýzách rozhovorů musela zastavit, zhluboka nadechnout a pomalu písmenko po písmenku mazat již napsaný kód a jeho popis, neboť jsem si záhy uvědomila, že takto situace prožívám a reflektuji já, ale můj terén může být odlišný. Slovo v podobě imperativu „nepředjímej“ znělo mou hlavou téměř konstantně.

Reflexivita je zároveň právě tím aspektem antropologie, díky kterému mi tato disciplína učarovala, a tak jsem skutečnost zdoluhavého a častého zpětného mazání již napsaných řádků nevnímala jako překážku, nýbrž jako nedílnou součást výzkumu. Byla jsem si totiž vědoma toho, že již do samotného vypisování popisů a definic ke kódům do práce vkládám část svých dosavadních zkušeností a svůj specifický náhled, který jsem se však snažila korigovat a neutopit se ve vlastních hypotézách, které zde nemají mít právoplatné místo a které vznikaly na základě vlastní empirie s terénem. Z tohoto důvodu však pokládám za důležité před přistoupením k empirické části vyložit případným čtenářům a čtenářkám svoji situovanost, neboť výzkum nezahajuji jako *tabula rasa* a téma se nezrodilo z myšlenkového vakua.

Od vtisknutí kousku sebe do výzkumné práce se antropoložstvo neoprostí, neboť sám výzkumník či výzkumnice do ní svojí individualitou vstupují. Je to právě badatel či badatelka, kdo kvalitativní výzkum promýšlí, kdo určuje zkoumanou oblast, kdo konstruuje otázky pro aktéry a aktérky, kdo data vytváří a kdo je následně kontemplanuje a interpretuje. Právě z tohoto důvodu záměrně upouštím od spojení „sbírat data“ a nahrazuji jej spojením „tvořit data“, abych tak akcentovala interaktivní a dynamický charakter antropologického terénního výzkumu a tázání se. Úkolem antropoložstva je si tedy po vzoru subjektivní reflexivity uvědomit a připustit, s jakým předporozuměním a situovaností výzkum zahajuje a provádí (Novotná, 2019, s. 280).

3.2 Výzkumná strategie a průběh výzkumu

V této pasáži mi dovoluňte přistoupit k popisu samotného průběhu výzkumu, a to se všemi jeho průvodními změnami, jež se pokusím osvětlit. Následující řádky tedy budou věnovány deskripci toho, jakými spletitými cestami mě terén vedl a jaké metodologické uchopení žádal,

jelikož „k prezentaci výsledků přitom patří i to, že čtenáře seznamujeme s cestami slepými a zavádějícími, neboť právě jejich odhalení vede k pozdějšímu nalezení validních otázek i odpovědí“ (Nedbálková, 2007, s. 122).

Moje prvotní úvahy nad povahou rodinného podnikání vedly především k genderovým rolím, které v rodinných podnicích zastávají ženy. Záměrem bylo nahlédnout za oponu firem a zaměřit se na to, jak jsou tyto role konstruovány a vyjednávány přímo v pracovním prostředí. Vzhledem k povaze výzkumného problému a otázek jsem se na počátku bádání, jež se datuje do ledna roku 2023, rozhodla zvolit etnografický výzkumný design, který nám prostřednictvím zúčastněného pozorování umožní nahlédnout studovanou problematiku přímo v místě dějiště a taktéž participací v terénu zkoumat, jaké významy aktéři událostem a svému jednání přisuzují (Novotná, 2019, s. 273). Při promýšlení možného terénu, v němž by byl můj výzkum příhodný, jsem narazila na řadu problémů v možnostech proveditelnosti, neboť vnitřní prostředí rodinné firmy je značně choulostivé. Jako studentka 3. ročníku bakalářského studia jsem taktéž neměla dostatečnou kredibilitu pro připuštění do interních struktur pro antropologické bádání, a tak se zprvu zdálo, že je situace beznadějná.¹⁵ U jednoho osloveného potenciálního aktéra jsem si dokonce vysloužila ostentativní nevěřící zvednutí obočí na znamení, že zcela jistě prokouknul důvod mého zájmu o jeho firmu, a to vykutálené nastrčení mé osoby, maskovaného špeha v podobě výzkumnice, vyslané jejich přímým konkurentem se záměrem mu uškodit.

Světlo na konci tunelu přišlo v podobě známé tváře, jež se na mě úplnou náhodou vynořila v internetovém článku serveru Forbes. Článek se týkal participace 2. generace v rodinném podnikání a vypovídala v něm žena věku kolem 30. narozenin, se kterou jsem se shodou okolností poznala skrze další přátele a se kterou jsme nad úskalími našich rodin a jejich podnikatelských aktivit několikrát společně rokovaly v různých restauračních zařízeních. Pro naše účely a v souladu s předem dohodnutou anonymizací ji budu nadále v textu adresovat jako Kláru. Moji nadějnou „gatekeeperku“ jsem kontaktovala ihned po přečtení internetového článku a ta mi s jistou dávkou upřímné zvědavosti přislíbila, že se semnou sejde hned následující týden. Pro schůzku jsme zvolily kavárnu v oblasti Vinohrad, ve které panuje nenucená atmosféra, a v tomto duchu probíhalo i naše setkání. Klára se ukázala býti velice

¹⁵ Pozn.: Nutno také podotknout, že při schůzkách s lidmi z širšího okruhu mých známých, kteří v některých rodinných podnicích zastávají poměrně vysoké funkce, nebyl můj záměr v podobě etnografického výzkumu pochopen. Bylo nadmíru zajímavé si všimat, co si lidé vlastně pod pojmem sociokulturní antropologie představují (ne, mým cílem není zkoumat rodinné podniky v období paleolitu) a zároveň musím reflektovat vlastní schopnosti, které jsou zřejmě v oblasti explanace antropologické disciplíny značně omezené.

otevřenou informátorkou, která mě okamžitě zasvětila do niterních záležitostí co do fungování rodiny v rámci rodinného podniku a proklamovala, že moje účast ve firmě není žádným problémem, neboť se snaží o transparentnost. Ona sama nyní již dva roky působí v rodinné společnosti jako kreativní ředitelka. Naše plodná debata se týkala její pozice jako mladé ženy nástupnice, mezigeneračních střetů na poli inovací, obav z kompetentnosti ad. Klára k mému výzkumnému záměru přistupovala se zájmem a uvedla, že jí budu moci doprovázet taktéž na různé firemní updaty, na kterých hojně participuje. Vše bylo tedy již domluveno a já tak mohla s úsměvem a značnou dávkou entusiasmů vyrazit na nákup pěkného a předraženého notýsku, který mi měl být pro příští půlrok věrným společníkem při jottingu.

Celý výzkum jsem se od počátku jala pojímat jako interaktivní dialog mezi terénem a mnou, a tak jsme se před samotným zahájením zúčastněného pozorování s Klárou sešly ještě jednou, abychom spolu pohovořily nad předem zaslaným vypracovaným projektem výzkumu. Při této příležitosti mi Klára s jistou obavou ve svém obličejí sdělila, že se situace v podniku turbulentně změnila vlivem nenadálých rodinných událostí a moje participace v terénu bohužel nebude možná. Její otec, jenž ve společnosti zastával roli jednatele, se totiž náhle rozhodl od rodiny odejít. Mimo osobní záležitosti, které nejsou předmětem této práce, bylo tedy nutné i přes tyto neblahé události zajistit úspěšný chod firmy, v jejímž čele stál právě otec. Klářina matka již delší dobu nebyla účastná firemní agendě a věnovala se terapeutické praxi, byla však spolu se svým otcem spoluzakladatelkou rodinného podnikání a nyní bylo třeba se vlivem této události znovu vyhoupnout do sedla a usednout na exekutivní pozici. K ošetření všech průvodních majetkových otázek Klářina matka potřebovala zmobilizovat síly a semknout rodinné příslušníky a příslušnice, aby společnost uchránili před zkázou. Předmětem rodinných porad však byly natolik choulostivé informace, že je zúčastnění chtěli projednávat za zavřenými dveřmi, což vylučovalo moji účast. Snažila jsem se však nepropadnout trudnomyslnosti a hledat v nastalé krizi příležitost podobně jako tito aktéři a aktérky, které tyto neblahé události přivedly k pospolitosti a nabytí akceschopnosti, díky čemuž se jim podařilo nenechat rodinné podnikání padnout. Rodina se performovala prostřednictvím nastalé krize.

Klára mi současně s vylíčením souvislostí nabídla, že se semnou nadále bude ráda scházet a poskytovat mi rozhovory. Terén volal po novém uchopení a mně tak začaly vyvstávat v hlavě otázky spojené s konstrukcí rodiny a její koheze v kontextu rodinného podnikání, ke kterým mě inspiroval právě tento nečekaný vývoj.

3.3 Polostrukturované rozhovory a výběr vzorku

Jevilo se tedy nezbytné znovu zrevidovat téma a výzkumné otázky, aby jádrem výzkumného problému nebyl způsob tázání se po něčem, co jsem z podstaty dosavadního designu nebyla schopna pozorovat. Odvrátila jsem se tedy od původního záměru sledovat vyjednávání pozice ženy následnice v rámci rodinného podnikání, jehož primárním nástrojem tvorby dat bylo zúčastněné pozorování a prizma obrátila na konstrukci spřízněnosti a na roli, jakou v ní zastává právě rodinné podnikání. Potřebovala jsem tedy okno do zkušenosti aktérů a akterek, kteří s takovým prostředím mají zkušenost.

Pro nový výzkumný záměr jsem se rozhodla zvolit polostrukturované rozhovory jakožto hlavní metodu tvorby dat, neboť svou otevřeností poskytují možnost pro informátorky a informátory narážet na témata, která původně ve výzkumu přítomna nebyla. Dbala jsem ostražitosti na nezanášení vlastních domněnek při samotném rozmýšlení otázek, abych aktérkám a aktérům nechala důslednou volnost při konstrukci odpovědí a vznášení nových problematik, jež do té doby nebyly mnou uvažovány. Nové poznatky jsem následně zanášela do mé strukturace rozhovorů tak, abych je v příštích rozhovorech měla na mysli a mohla je rozvinout. Cílem polostrukturovaných rozhovorů je zkoumat, jak informátoři konstruují významy určitých událostí, jevů a situací v jejich sociální realitě (Zandlová, 2019, s. 322-326). Tento přístup umožňuje mně jakožto výzkumnici porozumět tomu, jaké významy přisuzují aktérky a aktéři různým sociálním situacím, jak konstruují vztahy v určité sociální skupině, a jak se sami situují v sociálním kontextu. V návaznosti na nový výzkumný záměr a zvolenou techniku tvorby dat jsem se zaměřila na pochopení subjektivních perspektiv a významů, které informátoři a informátorky přisuzují svému jednání a vztahům v rámci rodinného podniku.

Bylo tedy nutné najít členy a členky podnikatelských rodin, kteří by byli ochotni mi rozhovor poskytnout a znovu jsem se tak ocitla na samém začátku mé výzkumné činnosti. Oslovovat majitele a majitelky rodinných firem bez předchozího doporučení je však vskutku zapeklitá disciplína. I zde jsem udělala několik přehmatů, u kterých jsem si posléze sama klepala na čelo kvůli své neuváženosti. Jako příklad můžu uvést nejmenovanou firmu vyrábějící a distribuující pletenou módu, na kterou jsem narazila díky internetovým článkům, jejíž majitele jsem se pokoušela přemluvit k rozhovoru. Odhodlání pro vytočení telefonního čísla na zakladatelku podniku, které jsem našla přímo na jejich webových stránkách, jsem usebrala 18. 12., tedy necelý týden před Vánoci. Bystrý čtenář či čtenářka již jistě chápe bláhovost takového počínání. Telefonát trval přibližně 20 vteřin, ve kterých jsem byla hbitě a ostře vyprovozena z pomyslných dveří s eufemistickým sdělením toho, jestli jsem náhodou zcela neztratila hlavu,

volat do firmy s pleteným oblečením v zimě tázajíc se po hodině volného času. Jiní zase chtěli vehementně vyplňovat online dotazníky, ovšem bez osobního setkání. Podobnou absenci hodiny k dobru vykazovali téměř všichni mnou oslovení zástupci 1. generace rodinných podniků.

Pomyslný trn z paty mi vytrhly nabalující se kontakty díky aktérům a aktérkám, se kterými jsem již rozhovor provedla, tedy metoda sněhové koule, kdy se kontakty pro další rozhovory získávají prostřednictvím doporučení od již dotazovaných (Novotná, 2019, s. 297-298). K úspěšnému nabalování je však nutné si stanovit kritéria, aby vybraný vzorek nebyl příliš heterogenní a data se nám nerozdobila v přílišně rozlišených kontextech.

Pro výběr vzorku bylo stěžejní definovat si, jaké podnikání budeme považovat za rodinné tak, abychom z takové charakteristiky mohli odpovědět na mnou položené výzkumné otázky. Rozhodujícím aspektem tedy bylo zapojení dvou a více členek či členů jedné nukleární rodiny do rodinné firmy pro možnost sledování konstrukce rodinných vazeb v kontextu rodinného podnikání a případnému nahlédnutí perspektivy těch, kteří se firemní agendy neúčastní. Dalším kritériem bylo založení rodinného podniku 1. generací v 90. letech po pádu železné opony, což předznamenává jejich nynější úvahy nad předáváním otěží rodinného podnikání a zamýšlení se nad 2. generací. Zakladatelé a zakladatelky vybraní do mého výzkumného vzorku byli tak podmíněni existencí potomků a potomkyň, tedy potenciálních či již aktivních následnic a následníků, kteří byli mými nejpočetnějšími informátory a informátorkami. Věkové rozmezí zakládající generace, se kterými jsem rozhovory uskutečnila, je 56 až 65 let. Zástupci a zástupkyně nastupující či potenciálně nastupující 2. generace se pohybují mezi 22. a 32. rokem života. Pro názorné odlišení obou skupin jsem při vkládání výňatků rozhovorů vkládala popis 1. a 2. generace, aby se čtenářům a čtenářkám v textu lépe orientovalo.

Zprvu jsem pro zajištění homogenity vzorku chtěla dosáhnout co možná nejpodobnějšího zaměření firem, což se bohužel z časových důvodů a vzhledem k obtížnosti oslovování podnikatelů a podnikatelek se záměrem bakalářské práce ukázalo jako neproveditelné. Věřím však, že na závěrečné zjištění neměla tato skutečnost negativní vliv, neboť se zaměření, velikost podniku či ekonomická specifika rodinných podniků neukázaly v následné analýze jako podstatné. Tam, kde takové informace budou hrát signifikantní roli, čtenářům a čtenářkám kontextové okolnosti představím.

Nad diktafonem jsem o povaze rodinného podnikání pohovořila celkem s 15 informátorkami a informátory, z čehož byli 4 zástupci a zástupkyně 1. generace a 11 reprezentantů a reprezentantek generace 2. Délka rozhovorů se pohybovala mezi 50 minutami a hodinou a třičtvrtě. S některými z aktérů a aktérek se mi podařilo uskutečnit návazné

rozhovory, do nichž jsem inkorporovala již nabyté poznatky a mohli jsme témata rozvinout do větších detailů pro hlubší pochopení. S těmi, se kterými se mi přes jejich přeplněné pracovní diáře nepodařilo znovu setkat osobně, jsme důležité vyvstanuvší otázky rozebrali alespoň po telefonním hovoru.

Být insiderkou v rodinném podnikání skýtalo velkou výhodu při samotném nahrávání rozhovorů, neboť moji aktéři a aktérky po odkrytí vlastní situovanosti značně roztáli a často se jim rozsvítily oči, že budou mluvit s někým, kdo se v podobné situaci nachází. Výsledkem rozhovoru byl tedy často reciproční dialog, kdy jsme si s aktéry a aktérkami o situacích povídali a oba konverzační partneři či partnerky tak podávali tomu druhému příběhy. V průběhu výzkumu jsem odhalila, že takováto forma dialogu přivádí vypravěče a vypravěčky k větší otevřenosti a témata jsme rozváděli do niterních, často i citlivých detailů. Odvrácenou stranou však bylo nebezpečí slepoty v domácím prostředí (Novotná, 2019, s. 263), kdy jsem musela opět sama na sebe musela apelovat a opakovat si, že „terén je mýtina, jejíž klamná jasnost zakrývá komplexní procesy nutné pro její konstrukci“ (Gupta a Ferguson, 1998, s. 2 cit. podle Stöckelová a Abu Ghosh, 2013, s. 13). Nechtěla jsem tak dopustit, aby mi vlastní participace na rodinném podnikání způsobila přehlížení věcí, které jsou pro insidera či insiderku zdánlivě samozřejmé, avšak pro outsidera či outsiderku nikoliv.

3.4 Poznámka k rozhovorům

Nebývale zajímavým fenoménem v rámci výzkumu pro mě byly podobnosti v posledních větách nahrávaných rozhovorů.

„Hele tebe napadly otázky, který mě by nikdy nenapadly. Člověk to prostě jako dělá (pracuje v rodinném podniku) a nepřemýšlí nad tím co a proč. Vůbec mě jako překvapuje, že nad spoustu věcí jsem se opravdu jako takhle jako nezamyslel. Že prostě člověk tak nějak, nevím, no prostě to bere tak nějak, že to jako dělá a doufá, že to dělá dobře. Takže pro mě to bylo, nebo pro mě to je tak nějak jako přínosný. Vím, že jako nad nějakýma otázkama se můžu jako zamýšlet dál, že to je zajímavý.“ (Radek, 2. generace, 23.1.2024)

„Tak doufám, že ti to bude jako k něčemu, ... a možná, třeba tu nahrávku někdo jednou uslyší, třeba táta nebo máma. Jako je to zaznamenaný, chápeš, takže pokud to nesmažeš, tak jestli se k tomu bude člověk moci nějak dostat někdy, tak

třeba bude dávat nějaký smysl, aby si to poslechli.“ (Jiří, 2. generace, 14.3.2024)

Nebo e-mail, který mi byl doručen do e-mailové schránky den po uskutečnění rozhovoru:

„Díky za včerejší rozhovor, který pro mě byl až terapeutický.“ (Julie, 2. generace, 22.2.2024)

Tato zpětná vazba implikující relevanci tématu pro samotné aktérky a aktéry pro mě byla podstatnou vzpruhou pro tvoření dalších dat. Jsem si vědoma, že tato skutečnost může být pro ostřílené antropoložstvo samozřejmou součástí dotazování se, ale pro mě osobně jakožto pro začínající výzkumnici bylo podobné uzavírání rozhovorů důležitým průvodním jevem, neboť jsem nabyla dojmu, že rozhovory nebyly podnětné pouze pro mě, ale dávají i mým informátorům a informátorkám příležitost k další kontemplaci.

3.5 Nevtíravé techniky

Před chopením se diktafonu jsem se chtěla důkladněji seznámit s oblastí rodinného podnikání, jejími kontexty a chtěla tak nahlédnout, jak téma pojímá neodborná literatura. Při rešerši neakademických zdrojů jsem narazila na tzv. Asociaci rodinných firem, jež sdružuje „zakladatele, nástupce i manažery silných rodinných firem“¹⁶(Asociace rodinných firem © 2024), což bylo příslibem jejich úzké spolupráce s potenciálními aktéry a aktérkami mého výzkumu. Mimo jiné aktivity, které má Asociace rodinných firem pod svojí taktovkou, nahrává taktéž rozhovory s rodinnými příslušníky a příslušnicemi aktivně se účastnícími na rodinném podnikání za účelem tvoření podcastu nesoucího název *Odolná firma*¹⁷ (Ibid. © 2024). Při poslechu několika vydaných dílů této série jsem však spatřila možnost tyto nahrávky zahrnout do empirických dat a podrobit je analýze v rámci metodologické triangulace, která slouží ke zvýšení kvality závěrů výzkumu (Novotná, 2019, s. 285). Do tamějšího studia byli navíc často pozváni i zástupci a zástupkyně 1. generace podniků, kterým se z velké části dařilo kličkovat před mnou navrženými termíny setkání z důvodu přeplněných pracovních kalendářů, a tak jsem opakované oslovování vyměnila za přepis jednotlivých rozhovorů tohoto podcastu. Dotazy

¹⁶ <https://www.asociacerf.cz/o-nas/>

¹⁷ <https://www.asociacerf.cz/podcast-odolna-firma/>

moderátorek byly nejednou formulovány tak, jako by přímo vypadly z výše uvedeného teoreticko-epistemologického uchopení, například: „*Vy máte tři děti, a všechny tři děti pracují u vás. Mě teda zajímá, jak se vám tohle podařilo?*¹⁸“ nebo: „*Jaké to vůbec bylo vlastně vyrůstat v rodině podnikatele, nebo kolik vám bylo, když táta zakládal ten podnik?*¹⁹“ (Asociace rodinných firem © 2024). Bylo však nutné se při oslavách nově nalezeného relevantního materiálu pozastavit a reflektovat, že rozhovory vznikly za účelem veřejného podcastu, tudíž se jednalo o neanonymizované výpovědi, ve kterých respondenti a respondentky mohli podléhat sebekontrolě při snaze nevypuštění citlivých informací. Tento aspekt spolu s dalšími bylo tedy nutné při užívání neobtrusivních technik kriticky nahlédnout a zohlednit je v následné analýze (Seidlová, Šťovíčková Jantulová a Novotná, 2019, 403-404).

3.6 Akademie rodinných firem

Akademii rodinných firem jsem se záhy s vidinou dalších vodítek ke konstrukci kvalitních dat rozhodla oslovit s prosbou, zdali by bylo možné se semnou sejít a poreferovat mi o povaze rodinného podnikání z pohledu jejich expertízy. V e-mailu jsem popsala svůj výzkumný záměr a téměř obratem jsem obdržela pozitivní odpověď. O týden později jsem již seděla v jejich sídle na pražských Vinohradech a dlaně se mi pod tíhou formálního “oblekového“ prostředí nekontrolovatelně potily, přičemž jsem si vyčítala zvolení humpoláckých bot a kabelky ze řetězů. Setkání mi nicméně poskytlo užitečné kontextové informace, kterými byla například frustrace 1. generace při úvahách nad předáváním žezla rodinného podnikání či překážky, na které podnikatelé a podnikatelky při těchto krocích narážejí. Záhy se ukázalo, že obavy z nepatřičnosti mé osoby v jejich kancelářském prostoru nejsou na místě, a tak jsme navázali nenucenou konverzaci a já se mimo jiné při líčení tématu práce zmínila o tom, že sama pocházím z podnikatelské rodiny. „*A nechcete se zúčastnit naší Akademie?*“ vynesla dotaz směrem ke mně paní, která mi byla konverzační partnerkou za Asociaci rodinných firem a vysvětlila mi, že „Akademie rodinných firem“ je další aktivita, kterou se zabývají. Při těchto celodenních workshopech konajících se jednou za měsíc se schází zástupci a zástupkyně rodinných firem z různých koutů České republiky a věnují se pokaždé jinému tématu za

¹⁸ <https://www.asociacerf.cz/podcast-odolna-firma/13-jak-se-podarilo-predat-lasku-ke-kniham-a-zapojit-do-rodinne-firmy-druhou-generaci-roman-klara-martin-a-daniel-svitakovi-grad-publishing/>

¹⁹ <https://www.asociacerf.cz/podcast-odolna-firma/17-syn-petr-vstoupil-do-vedeni-firmy-dvakrat-nyni-ji-ridi-jiz-vice-nez-5-let-co-bylo-zasadne-jinak-podruhe/>

doprovodu experta dané oblasti. Bylo mi taktéž řečeno, že rozhodně není výjimkou, když se Akademie účastní členové vícero generací téže rodinné firmy. V duchu jsem si tedy zajásala, že tato práce nezůstane zcela ochuzena o jistou formu zúčastněného pozorování a můj notýsek určený na terénní poznámky nezůstane ležet ladem.

3.7 Anonymizace

Etickou stránku mého bádání bylo nutno důsledně uvážit, neboť jsem uskutečňovala rozhovory i s vícero příslušníky daných podnikatelských rodin. Výpovědi často obsahovaly choulostivé informace, které moji informátoři a informátorky chtěli před ostatními členy rodiny ponechat v tajnosti. Před samotným spuštěním mikrofonu jsem mnohdy musela aktérkám a aktérům přislíbit, že kdyby se oči rodinných příslušníků a příslušnic někdy k tomuto textu dostaly, tak zajistím, že se v jejich přiložených výpovědích obsahující zranitelné pasáže nerozklíčují. I z tohoto důvodu jsem se rozhodla vyvarovat detailních popisů rodinných podniků, které by sloužily jako návod k identifikaci členů a členek rodin, neboť mojí primární zásadou bylo ochránit dotazované. Skutečná jména aktérů a aktérek jsem tak v procesu anonymizace opatřila jmény falešnými, podrobila jsem je tedy pseudonymizaci (Zandlová, Šťovíčková Jantulová, 2019, s. 78).

V rozhovorech neřídka zaznívaly taktéž delikátní informace z interního prostředí firem, které původně nebyly zamýšleny pro jiné nežli zasvěcené posluchače a posluchačky. Při vyřknutí podobných vět se vypovídající často okamžitě zarazili a přepadl je strach, aby je vyslovená sdělení nějakým způsobem neinkriminovala. Důsledkem toho byla jejich náhlá obezřetnost a uzavření se, čímž byla narušena plynulost rozhovoru a důvěrná atmosféra. V takových případech jsem přitakala s ujištěním a slibem, že se jedná o plané obavy, neboť pečlivou anonymizací zajistím jejich ochranu. Výchozím dokumentem při zamýšlení se nad etickými aspekty pro mě byl Etický kodex České asociace pro sociální antropologii.²⁰

3.8 Analytický přístup

V návaznosti na zvolenou metodologii bylo nutné zamyslet se nad tím, jaký analytický přístup zvolím pro zajištění hodnověrné interpretace. Vybrán byl postup pomocí „segmentace a

²⁰ http://www.casaonline.cz/?page_id=7

kódování“ (Heřmanský 2019, 429-441), jenž spočívá v rozdělení vytvořených dat na dílčí části podle témat, o kterých rozhovory, terénní poznámky či jiná data pojednávají. Segmenty jsem následně opatřila kódy, které měly buď popisný charakter – tedy popisky vztahující se přímo k motivu, který segment explicitně tematizuje, nebo charakter interpretativní – v nichž jsem se pokoušela rozkrývat tacitní významy. Kódy v získávaly svá pojmenování dvěma způsoby – induktivně, kdy jsem vycházela přímo z dat, anebo deduktivně, kdy jsem popisky promýšlela dle užití teorie a následně tak segmenty přiřazovala k již vytvořeným kódům (Ibid.). Velkým pomocníkem při samotné analýze mi byl software Atlas.TI, díky němuž jsem mohla sledovat frekvencovanost aplikovaných kódů a zajistil mi efektivní orientaci v datech. Intuitivní rozhraní taktéž umožňuje poznámkování jednotlivých segmentů a vkládání definic kódů přímo do programu, tudíž jsem kódovací knihu zrcadlově přenesla přímo do Atlas.TI.

4 Analytická část

4.1 „Ta práce je hodně takovej ten tmel té rodiny.“

Angažmá v rodinné firmě prizmatem autorky (13.1.2024):

Sedím usazená na své židli v kanceláři fakturačního oddělení a koukám do telefonu. „Tati, můžu ještě na chvíli?“ píšu zprávu, kterou obratem odesílám a očima okamžitě vyzývám dva malé symbolky u odeslané zprávy k tomu, aby mi modře zamávaly a daly tak najevo, že táta zprávu viděl. „Jasně, pojd.“ objeví se na displeji a já vystřelím ze židle, míříc do jeho o dvě patra vzdálené kanceláře. Uvědomím si, že jej dnes uvidím po třetí. V jeden den. Pozastavím se nad skutečností, že ještě před říjnem, kdy jsem do rodinného podnikání nastoupila, jsme se vidali stěží jednou do měsíce, vlastně dokonce spíše do dvou měsíců. Tam, kde ještě nedávno nastávalo ticho a zběsilé němé hledání možných témat k rozmluvě, nyní přichází řada společných témat týkajících se rodinné firmy. Vzájemné odlišnosti v našich hodnotách a smýšlení rázem přestaly být podstatné a bariéru mezi námi prorazil zájem o úspěch firmy. Co se tedy změnilo? Z hlediska biologického se nezměnilo zhora nic. Stále sdílíme společnou krev, stále je to můj biologický otec a stále je to člen mojí rodiny. Změnil se však sociální kontext, ve kterém naši rodinnost konstruujeme. V kontextu rodinného podnikání totiž skutečnost, že jsem jeho dcerou, nabývá na významu. Jsme nyní více rodina?

Jak se odráží zapojení se do rodinného podnikání v rodinných vazbách? V uvedeném úryvku z terénního deníku se zabývám proměnou sociálního kontextu, v němž spolu s otcem konstruujeme vzájemné rodinné vazby. Explicitně reflektuji, jak se frekvence a kvalita interakcí mezi mnou a otcem změnily po vlastním zapojení se do rodinného podniku a sleduji konstrukci vzájemné spřízněnosti na základě interakcí spojenými s podnikatelskými aktivitami a sdílenými cíli. Náš interpersonální sociální vztah tedy není předepsán biologickými vazbami, ale má procesuální charakter (Carsten, 2004), jenž se tvoří společnou participací na rodinném podnikání. Tento posun od sporadických setkání k pravidelným interakcím na pracovišti přispěl k vytvoření nových dynamik ve vzájemném vztahu a nabídl nové prostředí, v němž je rodina performována.

Podobně nahlíží svoji participaci v rodinném podnikání i aktérka Andrea, která se do rodinného podnikání zapojila před 8 lety a od té doby se s rodiči v pracovním prostředí potkává neustále:

„Vídáme se na každodenní, každodenní, každodenní, každodenní bázi, jakože s tátou jsem jakoby vyloženě i v officu. S mámou jakoby taky. Jakoby na dennodenní bázi se vídáme. Neznám podle mě nikoho, kdo by měl takhle blízký vztah se svými rodičema tak jako já podle mě, protože s nima jsem jakoby fakt pořád A pamatuju si, že ta práce je hodně takovej ten tmel té rodiny, že to bylo vždycky jakoby takový to hlavní téma u těch večerů, obědů, a tak. Takže to je fakt něco, co tak jako proplétá tu rodinu, že se to neustále jako řeší...“
(Andrea, 2. generace, 11.3.2024)

Sama Andrea v tomto pregnantním výňatku interpretuje četnost interakce s rodinou jakožto důvod vzájemné blízkosti. Práce v rodinném podniku poskytuje příležitosti pro členy rodiny k neustálé interakci a spolupráci, což vede k přetváření a upevňování rodinných vztahů (Koellner, 2023). Andrea popisuje, jak dochází ke směšování zdánlivě oddělených podnikových a rodinných záležitostí díky vznášení pracovních témat, což zapříčiňuje hojnost námětů ke konverzacím u jídelního stolu. V rodinném podniku tedy dochází k integraci pracovního a rodinného života, což je zřetelně patrné v každodenních interakcích mezi členy rodiny. Pracovní prostředí se tak stává místem, kde se příbuzenské vztahy neustále konstruují.

V dalším rozhovoru otec Andrey přichází s porovnáním vlastního vztahu s dcerou s kvalitou vztahu s jeho vlastními rodiči, přičemž vřelý vztah s Andreou přisuzuje právě společné participaci na rodinném podnikání:

„Ono vemte si je to i daný tím, že jsme spolu častěji, že jo. Že přece jenom já když to třeba srovnám s tím, jak často se třeba vídám s rodičema, který mám rád, a když ale vím, že třeba ta Andrea se mnou se uvidí daleko častěji – dokavad' v tý práci spolu budem – protože jednak se tady potkáme, ale jednak i doma řešíme občas ty věci pracovní, jo. Takže je to fajn, že jsme v tom kontaktu. Já třeba s našima tak často se nevidím. A mrzí mě to, jo? Ale prostě tak to chodí, že jo. A vím, že třeba Jana, partnerka, se svojí mamkou se taky tak často nevidí,.. takže to může přinést takovej ten častější kontakt, a to je dobře...“ (Petr, 1. generace, 25.4.2024)

Všimněme si, že Petr sám ve své výpovědi akcentuje význam stýkání se v pracovním prostředí, když podmiňuje četnost setkávání se slovy „dokavad' v tý práci spolu budem“. Tento častý kontakt s dcerou je podmíněn společnou prací a částečně se přenáší i do domácího prostředí,

kde je tak opět smazávána hranice mezi podnikáním a rodinným časem. Dochází k syntéze obojího.

Další aktér vypráví o svém vstupu do rodinné firmy a popisuje, jak se změnil jeho vztah se sestrou po jeho nástupu do rodinného podnikání, kde sestra taktéž působí:

„Tak se sestrou vlastně víc (pracovně) cestujeme, nebo jakoby tak nějak jsme v kontaktu. Cestujeme spolu, jsem s ní každý den. Dřív jsem s ní nebyl každý den. Víc se vidáme se ségrou a dalo by se říct, že to ještě naší rodinu tak nějak jako víc stmelilo ... Jsem vlastně s těma který mám rád, tak jsem vlastně jako každý den na blízku ...“ (Radek, 2. generace, 23.1.2024)

Radek sleduje proměnu podoby rodinných vazeb v důsledku jeho vstupu do firmy, přičemž mu právě rodinný podnik umožnil frekventovanější sdružování se s ostatními členy nukleární rodiny, kteří ve firmě pracují. Dalším konceptem, který se opírá o nutnost vědomého udržování sociálních vztahů napříč rodinou a zdůrazňuje společné kolektivní úsilí a nesamozřejmost rodinných vazeb je koncept “kinning“ (Howell, 2006), neboli “zpříbuzňování“. Howell (2006) jej původně popsala v souvislosti s adopcí etnický dětí v Norsku a označuje jej jako „proces, při němž je plod nebo novorozené dítě (nebo dříve nespřízněná osoba) uvedeno do významného a trvalého vztahu se skupinou lidí, který je vyjádřen příbuzenským idiomem“²¹(Howell, 2006 cit. podle Martin, 2023, s. 32). Takové uchopení umožňuje ozřejmit sociální ukotvení mezilidských vazeb, jež bylo dříve nazíráno jako statické a založené především na biologii a jejímu odrazu. Ke stmelení (jak jev sám aktér popisuje) Radkovy rodiny nedošlo samo o sobě, ale v návaznosti na jeho angažmá ve firmě, kde se společně účastní na firemní agendě. V průběhu rozhovoru jsem se následně Radka otázala na to, zdali a případně jak v případě jeho rodiny dochází k prolnutí podniku a volného času v mimopracovním prostředí:

„Tak třeba – byli jsme na horách, jo. A teď vlastně se člověk jako tomu věnuje tak, že jako sjede se kopec, jde se na jídlo. A potom jsme tam právě s mamkou psali jako popisy na e-shop, jo.“ (Radek, 2. generace, 23.1.2024)

Byť se Radkova rodina vydala na společnou dovolenou, která běžně slouží spíše k odpočinku od práce, v případě rodinného podnikání můžou být otázky spojené s podnikáním prolnuty do

²¹ „... the process by which a foetus or new-born child (or a previously unconnected person) is brought into a significant and permanent relationship with a group of people that is expressed in a kin idiom.“

rodinného času, kdy se rodina věnuje společnému vymýšlení popisků produktů na jejich e-shop i mimo pracovní prostředí.

Zajímavý poznatek přinesla konverzace po skončení rozhovoru s informátorem z řad 1. generace, jehož jsem se bezprostředně po vypnutí diktafonu optala, zdali by bylo možné nahrát rozhovor taktéž s jeho synem. „*No jistě, počkejte, já vám ho zavolám!*“ přičemž střelbitě vyskočil ze svojí židle míříc do vedlejší kanceláře, kde jeho syn den co den úřaduje. Vzájemná blízkost v kontextu rodinného podnikání je zde performována v úsměvné doslovné formě, kdy pro kontakt se synem v prostředí rodinné firmy stačí ujít zhruba 5 metrů.

Co se však děje v případě, kdy následnická generace na první pohled do podnikatelských aktivit svých rodičů nezapadá?

4.2 Co když se nehodím?

Terénní poznámky, Akademie rodinných firem, 11.4.2024:

Je přesně 10:00 a expertka z marketingové agentury dává pokyn svým kolegyním ve znamení, že je čas začít s workshopem. Osazenstvo dnešního setkání skýtá celkem 13 členů, z toho 3 přednášející a zbytek představují členové a členky různých rodinných podniků. Jsou tu zároveň dvě firmy, které zde mají zastupitele a zastupitelky obou generací. Expertka s úsměvem blok uvádí a dává nám účastníkům a účastnicím požadavek, zdali by bylo možné na úvod představit podnikatelské aktivity každého dnešního participanta, což mně naopak rázem radost z tváře vyhánilo a snažím se zavrtat co nejhlouběji do své židle. Jako první si našťestí bere slovo pán po mé pravici, jenž na Akademii přijel se zástupcem a zástupkyní 2. generace a rozpovídává se o své firmě, která je ve skutečnosti holdingovou společností. Postupně poskytuje výčet jednotlivých divizí a gestikuluje směrem ke svým potomkům v demonstraci toho, kdo stojí v čele kterého segmentu. „No a další dcera, tak ta vystudovala architekturu. No jo, ale to se nám nikde nehodilo, takže jsme museli rozšířit svoje portfolio i o stavebnictví,“ zaznívá z jeho úst.

Co je pro nás na tomto momentu zajímavého? Z uvedených terénních poznámek můžeme vidět, že hranice rodinného podniku lze pružně rozšiřovat, aby v něm našli uplatnění i tací členové a členky rodiny, jejichž např. vystudovaná odbornost do podnikatelských aktivit 1. generace nezapadá. Tzv. „diverzifikační činnosti“²² (Wilson a Tonner, 2020, s. 247) tedy poskytují možnost pro 2. generaci rodinných firem nabýt role v rámci rodinného podnikání i přes původně

²² „... diversification activities.“

odlišné směřování, čímž umožňuje jejich participaci při konstruování spřízněnosti v kontextu rodinných podniků. Tato strategie nejenže umožňuje zapojení členů rodiny s odlišnou odborností, ale také přispívá k rozšíření podnikatelských aktivit a inovací, kterými mohou rodinné podniky lépe reagovat na měnící se trh. (Ibid.) Takovým příkladem může být firma Alike, s jejíž zakladatelkou vedla rozhovor Asociace rodinných firem v podcastu Odolná firma:

„No a potom, co se naše dcera Petra vdala a její manžel ze zdravotních důvodů musel ukončit slibně rozjetou kariéru vrcholového cyklisty, tak jsme ho vzali do firmy, koupili jsme mu stroj na sekání oříšků a dostal volnou ruku k tomu, aby rozjel divizi ořechů pro další zpracovatele. A ta dneska dělá 60% naší produkce.“ (Jana, 1. generace, Asociace rodinných firem © 2024)

Kariérní nouze afinního příbuzného v tomto případě přimělo rodinný podnik a jeho zakladatelku ke zmiňovanému otevírání hranic a hledání nových pozic pro uplatnění zetě. Otevření se afinnímu příbuzenstvu zároveň koreluje s postmoderním nahlížením rodiny, kdy není uchopována jako jasně ohraničená entita založená primárně na biologických vztazích, ale má naopak fluidní a nejednoznačný charakter (Wilson a Tonner, 2020). V našem kontextu rodinného podnikání můžeme tuto konceptualizaci spatřovat právě v přibírání krví nespřízněného příbuzenstva do struktur rodinných firem a vpouštění je do vlastního podnikání. Dle potřeb může tedy pokrevní příbuzenstvo stojící v čele podnikání poskytnout „záchrannou síť“ a možnost ke kariérní realizaci. Zde navíc diverzifikace nabídla kromě příležitosti podílení se na rodinném gruntu taktéž efektivní rozšíření portfolia aktivit firmy.

Podobně vypovídá i informátor Jiří, jehož kariérní cesty původně do firmy jeho otce nesměřovaly a v důsledku životních událostí se rozhodl do rodinného podnikání zapojit:

„Hele, já jsem tam (do rodinné firmy) šel z více důvodů. Jeden byl ten, že to bylo po restauraci, což znamená jednak, že mi vlastně krachlo předchozí podnikání, tak jako - co teď?“ (Jiří, 2. generace, 14.3.2024)

Na moji následnou otázku, proč se rozhodl po krachu vlastního podnikání zvolit vstup do rodinného podnikání, Jiří odpovídá:

„Jako dává ti nějaký smysl prostě jít do toho rodinnýho byznysu, prostě je to v ten okamžik jako i nejbliž, protože prostě je to doma.“ (Jiří, 2. generace, 14.3.2024)

Rodinné podniky skýtají tedy možnost uplatnění i pro ty členy rodiny, kteří se dosud ve své kariéře “nenašli“. Po neúspěchu ve vlastních podnikatelských plánech se mohou obrátit k rodinnému podniku jako k příležitosti, jak znovu získat profesní stabilitu a směr. Zároveň si všimněme, že Jiří ztotožňuje firmu svého otce s rodinou, když ji adresuje slovy „*prostě je to doma.*“ Tento výrok ukazuje, že rodinné podniky nejsou jen ekonomickými jednotkami řízenými zcela racionálně kalkulovanými cíli, ale také místy, kde se utvářejí a udržují rodinné vztahy a kde jsou přítomny sentimenty vzájemné pomoci a solidarity (Yanagisako, 2002). Dochází k propojení „soukromé“ a „veřejné“ sféry a rodinný podnik se tak stává prodloužením rodinného domova, místem, kde členové rodiny nacházejí nejen profesní, ale i osobní zázemí.

Vraťme se v následujícím rozhovoru ještě na moment k diverzifikaci rodinných podniků ve smyslu rozšiřování aktivit podniku. Obdobné řešení nastalé situace popisuje během našeho rozhovoru i aktérka Julie, jež je zaměstnána v podnikání jejího otce, zakladatele několika soukromých specializovaných ordinací. Sám se této lékařské praxi věnuje. Sestra Julie po vzoru otce vystudovala medicínu, avšak v jiné oborové expertíze, nežli je lékařské zaměření rodinného podnikání. Aby bylo pro její sestru možné se v rodinném podnikání taktéž uplatit, zvažuje se právě diverzifikace podniku jakožto možné řešení:

„Takže ještě by bylo reálné, třeba kdyby šla dělat praktického lékaře nebo alergologa nebo tak, tak prostě naše klinika se vždycky může jako rozšířit prostě o tu její odbornost. Třeba přikoupit nějakou ordinaci.“ (Julie, 2. generace, 22.2.2024)

Rozšíření aktivit podnikání zde poskytuje příležitost pro zapojení členů rodiny, kteří mají odlišné odborné zázemí, čímž může být zajištěna také kontinuita rodinného podnikání napříč generacemi. V případě Julie a její sestry diverzifikační činnosti zároveň umožňují integraci nové odbornosti do stávajícího podnikání, čímž se zároveň otevírají dveře pro případné zapojení se do socioekonomického projektu rodiny.

V hlavě mi však vyvstává otázka, proč vlastně Julie spolu se svým otcem vehementně hledají různé cesty pro uplatnění Juliiny sestry v rodinném podnikání, když sama již lékařskou praxi praktikuje, i když ne v ordinacích svého otce?

4.3 „Jako bych se dostatečně nepodílela na rodině.“

V textu jsem již čtenářkám a čtenářům vyložila, jak v kontextu rodinných podniků dochází ke konstrukci rodinných vazeb a zpříbuzňování. Jedním z prvků, které dopomáhají k udržování pospolitosti v rámci každodenních praxí jsou i konverzace spojené právě s podnikáním, jež prolínají pracovní i mimopracovní prostředí aktérů a aktérek mého výzkumu:

„Práci? To řešíme pořád, že jo? Ale jako fakt mi přijde, že se snažíme bavit i o něčem jiném. Ale pořád prostě ta práce, že jo, jsi tam půlku času, co jsi vzhůru, tak prostě to je jasné, že se o tom prostě musíš bavit.“ (Julie, 2. generace, 22.2.2024)

Jak je to ale tedy s rodinnou kohezí v případě jedinců nukleární rodiny, kteří se rodinného podnikání neúčastní? Na toto téma vypráví Julie, jejíž výše zmíněná sestra má svou lékařskou praxi mimo podnikání svého otce:

„Takže jsem se asi nějak vždycky bála, že když o tom začnu mluvit, tak že se vlastně naštvu. Víím, že bylo pár takových, nechci říct jako konfliktů, ale že nějak jako, že si pak stěžovala snad mamě, jakože třeba s tátou řešíme nějaký jako (pracovní záležitosti), že táta se víc baví jakoby se mnou třeba. Ale to je prostě těžký no – když jsi v tý rodinný firmě, tak prostě fakt jako máš strašně moc těch společných témat, že jo? A je pravda, že teda často řešíme věci jako i tady, i doma, jakože i jako mimo firmu, no. Ale jako snažíme se to třeba nedělat úplně před ségrou, ale zas potom ... To je to, tam možná vidím ten problém, protože vlastně, když se člověk nemůže bavit o práci, tak potom už není moc témat, víš? Že vlastně mám pocit, že ona to nechce slyšet, protože je to prostě ta rodinná firma, kde ona jako není. Že ona vlastně jakoby nechce, aby se to tady nějak řešilo.“ (Julie, 2. generace, 22.2.2024)

Julie a její otec aktivně participují na zpříbuzňování tím, že sdílejí pracovní záležitosti, čímž posilují své rodinné vazby a vzájemnou blízkost. Tato situace zároveň ale vytváří podmínky pro tzv. un-kinning (Abram a Liam, 2023) pro příbuzné, kteří se firemní agendy neúčastní. Kinning a un-kinning jsou sociálně ukotvené procesy, které se odehrávají v rámci kulturních představ o příbuzenských vztazích, jenž definují, co znamená být součástí rodiny, jaké role a povinnosti s sebou toto členství nese a jak jsou tyto vztahy udržovány nebo naopak zanedbávány (Ibid.). Kinning tyto rodinné vztahy posiluje, zatímco un-kinning označuje

situace, kdy tyto vazby nejsou naplňovány, nebo jsou opomíjeny a dochází ke vzájemnému odcizení. Hrozba nechtěného odříznutí a zneviditelnění je v případě Juliiny sestry reflektována a volí se strategie, jak se potenciálního vyčleňování vyvarovat tím, že se v domácím prostředí pracovním záležitostem v její přítomnosti vyhýbají.

Frekvence stýkání se je právě jedním z aspektů, které ovlivňují nazírání naplňování příbuzenských vazeb (Jurczyk 2014, podle Koellner 2023), přičemž v porovnání s ostatními sourozenci v následujícím výňatku určuje míru jakou se cítí být plnohodnotným členem či členkou rodiny:

„No skoro denně. Ale jako ne, že bychom spolu seděli celý den, obvykle se vidáme třeba tak na deset minut, ale je to každý den. S tou ségrou prostě fakt tolik času nemá. Protože ona je žejzo doktorka, takže prostě ona je pořád v práci žejzo. A fakt se vidají maximálně jako jednou týdně, no...“ (Julie, 2. generace, 22.2.2024)

Juliina výpověď ukazuje, jak kinning a un-kinning mohou koexistovat v rámci jedné rodiny a jak kulturní kontext příbuzenství ovlivňuje rodinné vztahy. Zatímco Julie se nad pracovními věcmi stýká se svým otcem na každodenní bázi, její sestra nenachází tolik příležitostí pro vzájemné setkání a otce v porovnání se sestrou vídá zřídka. Aktivní zapojení do rodinného podniku může posilovat rodinné vazby mezi některými členy rodiny, zatímco jiné může nechtěně vylučovat. Tento případ zdůrazňuje potřebu citlivého přístupu k rodinným interakcím a uvědomění si kulturních očekávání, která ovlivňují příbuzenství a rodinnou soudržnost.

Následně Julie vypráví, jak se otec tento čas strávený s ní v rámci pracovního prostředí pokouší vynahradiť i její sestře:

„No, přijde mi, že třeba táta potom jak semnou je vlastně pořád jakoby i v tý práci, tak pak mi přijde, že se hodně snaží vlastně si předcházet tu ségru. Že jako třeba když ona třeba někam letí s přítelem na dovolenou, tak on je vždycky veze na letiště a z letiště zpátky. Já kdybych mu řekla, tak on mě tam jako taky odveze, ale vlastně mi přijde, že se jako fakt snaží možná o to víc, vlastně asi nějak snaží vynahradiť ségře ten čas, co je semnou. Tak že se jí to snaží takhle nějak vynahradiť.“ (Julie, 2. generace, 22.2.2024)

Z úryvku je patrné, že otec čas strávený s Julií v rámci pracovního prostředí považuje právě za součást naplňování očekávání o společně stráveném času a cítí potřebu vynahrázovat tento

proces i své druhé dceři, se kterou ke kinningu nedochází v rodinném podniku. Výše zmíněné diverzifikační činnosti mohou být v případě Julie a její rodiny tedy strategií, jak Juliiinu sestru zapojit do rodinných aktivit tak, aby ke kinningu docházelo rovnoměrně napříč rodinou.

Dalším případem je Kamila, která vystudovala vysokou školu se zaměřením, které s podnikáním jejich rodičů souvisí. Otec Kamily svou dceru podporoval ve studiu oboru výhodného pro budoucí převzetí firmy, zatímco u její sestry k anticipaci převzetí rodinného podnikání nedochází a druhá dcera je tak vyňata z konverzací o fungování rodinného podniku:

„...ale jako hodně, hodně to chtěl, no a hodně mě v tom (ve studiu) jako podporoval. A třeba moje ségra to podle mě trošku cítí jako křivdu. Jakože v očích táty, mám prostě vystudovanou jakoby důležitější věc ... A táta mi i říká, třeba když má v plánu jako vybrat nějaké zastoupení nové značky, nebo prostě mi říká, co mají za projekty a jestli třeba to znám, nebo prostě co si o tom myslím, jako jo. To je pravda, no. Jako na tohleto se mě ptaj, tohle se ségrou fakt jakoby neřeší vůbec...“ (Kamila, 2. generace, 16.2.2024)

Ačkoliv ani jedna sestra napřímo v rodinném podniku nefiguruje, cítí se být jedna z nich vytržena z rodinných vazeb. Úvahy 1. generace nad předáváním firem mohou být tedy součástí procesů zpříbuzňování a odpříbuzňování.

Dalším případem je informátorka Kateřina, jejíž otec vlastní konzultantskou společnost a ona se na rozdíl od svojí sestry rozhodla do rodinného podnikání nezapojit. Kateřina se mi svěřila s pocity vyčlenění z příbuzenských vazeb na základě zvolení vlastní kariérní cesty. Tento sentiment popisuje větou:

„Jako bych se dostatečně nepodílela na rodině...“ (Kateřina, 2. generace, 13.2.2024)

Vypráví mi, jak v návaznosti na volbu vlastní životní cesty přišla o „výhody“, které úspěch rodinné firmy skýtalo:

„Takže sestra má auto od táty, pomohl jí s bydlením a tak ... to je něco, co já od něj tím pádem nedostala, ...“ (Kateřina, 2. generace, 13.2.2024)

Kateřina sice příbuzensky a biologicky zůstává součástí rodiny, ale tím, že se aktivně rozhodla neúčastnit se rodinného podnikání, rozvolňuje své vazby a z hlediska nástupnictví se stává neaktivním členem podnikatelské rodiny. Tento proces připomíná koncept "forgetting kin",

tedy zapomínání na příbuzné (Turgo, 2016), kdy jsou některé příbuzenské vztahy záměrně ignorovány nebo zapomenuty. Kateřina je stále součástí rodiny, ale její neúčast v podnikání vede k tomu, že je opomíjena v kontextu rodinných zdrojů a finančních výhod. Tento selektivní přístup k příbuzenským vazbám ukazuje dynamiku vztahů, které se mění podle aktuálních potřeb a rozhodnutí jednotlivců. Otec Kateřiny, jenž stojí v čele rodinného podniku, zdůrazňuje a podporuje ty členy rodiny, kteří se aktivně podílejí na rodinném podnikání, zatímco ti, kteří zvolili vlastní cestu, mohou být zneviditelněni. Tento proces ukazuje, jak příbuzenské vztahy nejsou pevně dané, ale mohou být dynamicky měněny podle aktuálních potřeb a priorit.

Kateřina vzápětí doplňuje, že na jednu stranu to sice znamenalo nutnost postavit se na vlastní nohy bez pomoci, na druhou stranu ale takové rozhodnutí představuje určitou svobodu, neboť není finančně závislá na rodinném podnikání. Její sestře vznikl spolu s výběrem této kariérní dráhy závislostní vztah, neboť finance rodinného podnikání řídí a pravděpodobně nějakou dobu bude řídit její otec. Pro členy a členky rodiny bývá zvykem, že na výplatní pásce dostávají oficiální cestou pouze malé obnosy peněz, tudíž sami nemají možnost si na např. zmíněné auto ušetřit. Kompenzováno je to často tedy „bokem“ zakladatelem či zakladatelkou rodinného podnikání v podobě jiných materiálních výhod.

Podobnou situaci popisuje i Andrea, se kterou taktéž zabloudíme na otázky spojené s finančním ohodnocením. Ta přiznává, že v rámci rodinného podnikání není její práce dle jejího názoru peněžně zhodnocena adekvátně. Následně však dodává, že jí její rodiče „vyplácí“ jiným způsobem:

„U mě je to hodně vykompenzované tím, že máme ty dva byty, že mi odpadá ta složka vlastně toho nájmu, což taky hodně pomáhá.“ (Andrea, 2. generace, 11.3.2024)

V návaznosti na tento výrok se doptávám, zdali a případně jakou má neplacení nájmu souvislost s její participací v rodinném podnikání:

„Jo, určitě. To už mi bylo i řečeno. Bylo mi to vlastně řečené v rámci toho, že já jsem dřív dostávala ještě jako peněz míň a nějak jsem si jakoby říkala o přidání, což se mi samozřejmě nechtělo, protože jakoby řešit peníze je hodně lidem nepříjemný. A o to hůř se to řeší s rodinou. A vlastně mi to bylo řečeno na rovinu, že kdybych jakoby tady prostě nepracovala pro tu firmu, tak prostě bych musela přispívat jakoby na to bydlení a tak. A já jsem s tím u tyhleto všechny věci jakoby osvobozená, takže vlastně o to míň mám. Vlastně to bylo jako komunikovaný

jakoby na rovinu, no, že prostě by se nějak jakoby změnil asi chod i těhle věci, kdybych vlastně nepracovala pro tu rodinnou firmu. Takže tohle bylo jakoby komunikovaný velmi jakoby otevřeně, že tím se vlastně kompenzují nějaké věci, který by nefungovaly tak, kdybych nepracovala vlastně pro tu firmu.“ (Andrea, 2. generace, 11.3.2024)

Andreina výpověď ukazuje, jak může neúčast v rodinném podnikání vést k tzv. de-kinningu (Howell, 2006), tedy procesu aktivního vylučování z příbuzenských jednotek, který bývá spojen s materiálními a majetkovými otázkami (Abram a Lien, 2023). Na rozdíl od un-kinningu se v tomto případě jedná o záměrné znepríbuzňování v případě, že by se následník či následnice rozhodli ukončit svoji aktivní účast v rodinném podnikání. Příkladem mohou být právě rodiče Andrey, kteří explicitně komunikovali, že pokud by Andrea nepracovala v rodinné firmě, ztratila by peněžní výhody spojené s neplacením nájmu. Tento přístup ilustruje, jak materiální a finanční aspekty podnikatelské rodiny mohou být použity k posílení nebo oslabení příbuzenských vztahů. De-kinning zde operuje jako nástroj pro regulaci závazků a udržování rodinné jednoty prostřednictvím ekonomických tlaků spojenými s participací na rodinném podnikání.

4.4 „U těch mužskejch se nepředpokládá...“

Součástí rozhovorů vedenými s informátorkami a informátory z 2. generace byly i otázky spjaté s vyrůstáním v podnikatelské rodině – taková vyprávění v sobě hojně obsahovala témata spjatá s rodinnou péčí:

„Za to do dneška jako obdivuju svoji mámou, která byla schopná vychovávat 2 malý děti a zároveň jako pracovat v podstatě na full time. Protože ona ráno s náma když jsme odcházeli do školy, tak ona vystřelila do kanceláře a tam byla do odpoledne, ale my jsme byli zároveň jako vždycky vychovávaný k různým jako aktivitám, takže my jsme měli angličtiny a výtvarky a keramiky a sportovní kroužky a to, co děti dělají. A ona byla vždycky ten, kdo nás tam objednal, vozil, vyzvedával. Brácha hrál baseball hodně aktivně, takže pořád s nim jezdila na nějaký zápasy a tak, takže říkala, že z toho byla úplně vyřízená, protože musela všechnu tu agendu, kterou člověk dělá třeba 8, 9 nebo 10 hodin, smést třeba

do 5, do 6 hodin, po tu dobu co my jsme byli ve školce, anebo to pak doháněla jako po nocích...“ (Klára, 2. generace, 13.3.2023)

Všimněme si, že se ve výčtu rodinné péče nikde nevyskytuje Klářin otec, přičemž Klára popisuje období svého dospívání, kdy v rodinné firmě pracovali rodiče oba a pracovní činnosti se tak týkaly i Klářiny matky. V západním světě je plné zapojení se obou partnerů do pracovního nasazení stále běžnější a společenskovední výzkumnice a výzkumníci zabývající se genderovou a rodinnou problematikou se tak stále častěji zabývají aspekty rozdělení pečovatelských rolí (Raley et al., 2006). Navzdory změnám v rodinných strukturách však tradiční genderová dělba práce spjatá s nerovností v domácích a rodičovských úkolech často přetrvává (Milkie et al., 2010). Výchova dětí a péče o domácnost zůstávají převážně ženskými úkoly, což potvrzuje i výpověď Kláry o její matce, která musela resty v pracovních záležitostech „dohánět po nocích“, aby tak kompenzovala čas strávený s dětmi.

Sama Klářina matka na toto období vzpomíná v průběhu mého dotazování se, zdali vnímá distinkci mezi podnikatelkou ženou a podnikatelem mužem:

„Jasně, obrovské rozdíly. U těch mužských se nepředpokládá, že prostě pojedou vyzvedávat děti ze školky. Já si pamatuju - byl meeting managementu, žejo, a já jsem se prostě ve 3 zvedla, protože jsem říkala – ‚já jdu vyzvedávat děti ze školky‘, a to bylo stejné, jako kdybych řekla – ‚já teď jdu‘ a já nevím, prostě udělám něco jako naprosto nemyslitelného, hloupého a jako úplně nezodpovědného. Já nevím, co by takového mohlo bejt, protože ta reakce vždycky byla: ‚NO COŽE?‘. Jako nepochopení vůbec toho, že to dítě je pro vás důležitější než jako některý body z té porady ...“ (Marie, 1. generace, 9.1.2024)

Marie později podobně jako zde v rozhovorech uvádí, že ona konkrétně zastávala roli matky pečovatelky s radostí, čas strávený s dětmi si užívala, nečekala rovnoměrné rozdělení domácích a pečovatelských úkonů a nikterak ji nenapadlo tematizovat, že by se raději místo vyzvedávání dětí z kroužků účastnila firemních meetingů. Cítíme zde však znevýhodnění, kterému Marie čelila například právě ze strany jejích kolegů, kteří nenalezli pochopení pro její roli pečující matky. Zároveň se tak Klářina otce nutnost sladování pracovního a rodinného života v běžných pracovních hodinách prvotně netýká, neboť potřebné vyzvedávání dětí aj. obstarala právě Marie, byť v té době ve firmě působili oba stejnou měrou. Marie tak, jak již bylo zmíněno, musela firemní agendu obstarávat v nočních hodinách.

Ráda bych na tomto místě podotkla, že mým cílem je v této kapitole primárně upozornit na automatismy, které jsou s rodinnou péčí spjaty a kterými je rodičovství nahlíženo. V souvislosti s tím chci akcentovat větu vyřčenou Marií, tedy že: „*u těch mužskejch se nepředpokládá*“, přičemž slovo „nepředpokládá“ je pro mě v této problematice zcela klíčové. Podobně totiž mateřství uchopuje i Kamila, když společně rojukeme o rozdílnosti rolí mužů a žen v rodinném podnikání:

„Ale zároveň jako tam hodně vnímám ten aspekt toho, že já jsem žena a prostě můj táta je muž. A prostě když zakládáš tu firmu, tak přesně jako – pokud ji zakládáš v produktivním věku, jako třeba v 30 letech, tak prostě když seš žena a jako plánuješ to, že budeš mít děti, tak pravděpodobně, byť je to třeba na 3 až 6 let, podle toho, kolik jich chceš, jakou budeš mít pauzu, tak podle mě do toho nemůžeš dát jakoby tu energii na 100% žejo. Což bys asi neměl ani když seš chlap, ale jako je to pro tebe (pro muže) prostě rozhodně jednodušší ...“ (Kamila, 2. generace, 16.2.2024)

Kamilou je tedy nazíráno jako samozřejmé, že se péče o děti chopí primárně žena, jež v návaznosti na to omezuje svou participaci na rodinném podnikání, zatímco pro muže je podnikání v tomto ohledu rozhodně jednodušší, neboť se jich rodinná péče netýká stejně jako žen. Silverstein a Auberbach (1999) upozorňují, že ženy jsou stále vnímány jako přirozenější pečovatelky než muži a výchova dětí je tak nadále považována za převážně ženskou povinnost.

Obdobně tematizuje problematiku i Valerie, když vzpomíná na její dětství, ve kterém otec nebyl toliko přítomen a výchovu zastávala z většinové části její matka. To je pro ni impulsem pro zamyšlení se nad potenciálním přebíráním podniku a jeho sladování s mateřstvím:

„A zároveň u tý ženský to taky něco jinýho, jako já to ani takhle dělat nemůžu, že jo? Jako mít prostě dítě a bejt v práci jako od nevidím do nevidím, prostě to taky nejde. U ženský tolik ne. Když máš malý mimino, jako jsem byla třeba já, tak já když jsem se narodila, tak táta začal dělat firmu, že jo. A kdyby to byla moje máma, tak nemůže začít dělat firmu a být tam každej den od rána do večera když má malý mimino, který kojí a já nevím co, že jo...“ (Valerie, 2. generace, 26.2.2024)

Valerie uchopuje narození dítěte jako životní událost, která je inherentně a neodmyslitelně spjata primárně se ženou kvůli její nepostradatelnosti, zatímco role otce zůstává nezmněna.

Oprostíme-li se od uvažování nad rolemi mužů a žen v termínech přirozenosti, tedy z hlediska biologického esencialismu, dostaneme příležitost je nahlížet jako sociální konstrukty, jenž jsou zakořeněny v kulturních představách o genderových rolích. V nich se očekává, že muži jakožto živitelé rodin budou primárně zaměřeni na kariéru a budování podnikání, zatímco ženy jsou více nuceny k balancování mezi pracovními záležitostmi a výchovou dětí, což je v porovnání s muži systematicky staví do – finančně a z hlediska uznání – znevýhodněných pozic (Gal a Kligman, 2000).

Většina vyzpovídaných akterek a aktérů neproblematizovala absenci otce během vyrůstání jako něco, co by bylo hodno výčitek či nynějšímu negativnímu vytahování na povrch. Výpovědi se shodovaly v tom, že nepřítomnost otce je jakousi podnikatelskou daní, která je nutná pro firemní úspěch a finanční zabezpečení rodiny. Výzkumný vzorek však obsahoval dvě výjimky, kdy v jednom případě to byla matka, která zastávala funkci hlavní podnikatelky živitelky a v případě druhém časově náročné podnikání otce a jeho absence ve výchově dětí nevedla ke kýženému úspěchu. Zaměříme se nyní na případ, kdy byly genderové role převráceny a položíme si otázku, jaké konsekvence nastávají, je-li „tradiční“ pojetí mateřství a otcovství narušeno?

Řeč je o informátorce Markétě, jejíž matka, zakladatelka rodinného podnikání, zastávala v průběhu jejího dětství roli živitelky a věnovala se tak primárně firemním záležitostem. Výchovu Markéty tak vykonával převážně otec, jenž zároveň ve firmě taktéž působil:

„Že prostě táta fakt jako byl v podstatě na rodičovský. Nikdy jsem nezažila takový to, jako má většina lidí zkušenost, že by třeba se mnou do tří let máma byla doma. A takhle to vlastně bylo i jako když jsem byla starší no...“ (Markéta, 2. generace, 22.2.2024)

Markéta vypráví o její situaci v rodině jakožto o něčem nestandardním, co se vymyká zkušenosti většinové společnosti. Ačkoliv nachází později v rozhovoru s tímto rozložením rodinné péče pochopení, tak ho popisuje jako spouštěč psychických úskalí, které bylo předmětem sezení s psychoterapeutem:

„A to jsem dokonce i řešila potom jako u psychologa částečně. Já si moji mámu jako dítě nepamatuju třeba do 8 let ... ona byla fakt hodně pryč. Ráno prostě odešla, přišla v 8 večer úplně jako vyšřavená, já už jsem dávno spala. A teprve vlastně až když jsem byla starší a měla jsem i třeba nějakou jako posunutou večerku, tak teprve potom jsem jí začla brát jako mámu. Jo, ale já jsem fakt měla

jako tenkrát tátu a vlastně jako chůvu. No a to není, že jí to jako zazlívám. Jenom prostě je to nějaká věc, kterou jsem vyzozorovala i v rámci různých terapií a věcí, co jako řeším. Mámu strašně jako obdivuju. Ale jako bohužel to bylo na úkor tý rodiny no ... “ (Markéta, 2. generace, 22.2.2024)

Následně se ve vyprávění objevují i její dvě sestry, které ve svém duševním zdraví celý život dle Markéty čelí niternému tázání se, v němž si připadají méně milované a opečovávané, když jim jejich matka neposkytla v dětství a dospívání stejné penzum času jako matky jejich vrstevnic a vrstevníků. Nepřítomnost matky byla zároveň důvodem konfliktů mezi ní a jejími dcerami i v dospělosti, kdy si dcery žádaly od matky vysvětlení její nepřítomnosti a neprioritizování rodinného života. Bylo by tomu tak i v případě, kdyby role rodičů byly opačně distribuované? Přetrvávala by bolest z absence otce i do nynějších dní a bylo by ji stejně tak potřebné tematizovat na terapeutických sezeních?

V kontextu genderových rolí, jejichž významy jsou předsány hluboce zakořeněnými kulturními normami, výpověď ukazuje, že ženy jsou stále primárně vnímány jako pečovatelky a není-li tato role dostatečně saturována, může to u potomků vést k neblahým emocím a k narušení rodinných vztahů. Spolu s tím Gal a Kligman (Ibid., s.14) uvádějí, že na tyto jedince vybočující ze sociálně nastolených očekávání – nejsou-li například z různých důvodů schopni či ochotni držet se stereotypního uspořádání – „mohou být uvaleny sankce na interpersonální i společenské úrovni.“²³

V přechozím výňatku jsme již demonstrovali dopady na mezilidské vztahy na rodinném spektru mezi matkou a jejími dcerami a v tom následujícím se zaměříme na to, jak sankcionování může být uskutečňováno mimo domácí prostředí:

„Ona máma je kariéristka, lidi se na ní občas koukají skrz prsty, jakože co je to teda za mámu. No nebo aspoň jako v době, kdy vlastně my jsme byly malý, tak si všichni říkali, že: ‚Ježišmarja, co to je za mámu.‘ Já si třeba pamatuju, že táta chodil na třídní schůzky, máma ne. Nejenom kvůli nervům, ale i kvůli tomu, že prostě ona měla práci. Tak prostě, přesně, jako ty učitelky si říkaly: ‚Ty !bláho!²⁴, co to je za mámu, jakože nikdy nepřijde na třídní schůzky? Jakože ona

²³ „... various sanctions may be imposed at the interpersonal as well as the social level.“

²⁴ Pozn. autorky: Nahrazení vulgarismu jemnější variantou.

jenom pracuje? ‘ A byli z toho takový jako všichni špatní. ‘ (Markéta, 2. generace, 22.2.2024)

V tomto bodě mi v hlavě znovu vyvstává otázka, zdali by se zúčastnění na třídních schůzkách úměrně podivovali nad tím, že si záležitosti týkající se školního prospěchu dcery přišla vyslechnout matka a nikoliv otec. Zdali by se někdo nad chybějícím otcem pohoršoval a projevil nesouhlas slovy: „*Proboha, co je to za tátu, když nejde dítěti na třídní schůzky?*“ Matka je ostrakizována za dedikování pracovního dne rodinnému podnikání, zatímco u otce je stejná záležitost nahlížena jako nutná součást finančního zabezpečení rodiny, tedy jako podnikatelská daň.

Jsem si vědoma, že se míra nahlížení na rodičovství netýká výhradně matek podnikatelek, ale že je tento fenomén z již uvedených důvodů kulturní preskripcí genderových rolí přítomen napříč celou společností. Doufám však, že probádanost genderově podmíněných praktik taktéž na poli rodinného podnikání může dopomoci k uvědomění si nerovností, kterým jsou ženy vystavovány.

Yanagisako (2002) ve své monografii na základě svého etnografického výzkumu zároveň pozoruje, že participace žen manželek podnikatelů v rodinných podnicích je nazírána spíše jako prodloužení domácích povinností a jejich spoluúčast na prosperitě firem je tak okolím zmenšována. Když se aktérky Kamily ptám na funkci její matky v podnikání, přichází s touto odpovědí:

„Mamka v tom figuruje jenom z finančního ohledu, prostě dělá fakturace, řeší finanční oddělení jako celý firmy no. Jako máma má vystudovaný VŠE, prostě řeší finance a jako vyzná se tedy v těch věcech, řeší prostě mzdy a takovýhle prostě fungování tý firmy jako po finanční stránce.“ (Kamila, 2. generace, 16.2.2024)

Všimněme si slova „jenom“, které v korelaci s Yanagisako (2002) devaluje participaci její matky v rodinném podnikání.

Podobnou situaci nacházím při internetové rešerši jedné z rodinných firem oslovených k mému výzkumu. Nacházím článek nejmenovaného internetového týdeníku zaměřující se na business, který se věnuje mezigeneračnímu předávání tohoto podniku. Ve článku stojí, že zakladatel podniku odstoupil z vedení firmy ve prospěch svého zetě a dcery. Její dcera Klára, účastnice mého výzkumu, mě však upozornila na skutečnost, že její dědeček původně podnik předal pouze své dceři, se kterou firmu zakládal a zeť se po určitou dobu v rodinném podniku

vůbec neangažoval. Analogický narativ můžeme objevit i na firemních oficiálních stránkách, na kterých je její matka zcela opomenuta a sekce „O nás“ se zmiňuje pouze o předání rodinného žezla zeťovi zakladatele. Byla to však prý právě matka Kláry, která dokázala firmu vzednout z červených čísel, neboť zakladatel je spíše vizionář nežli kalkulačnický podnikatel. Její úspěchy tak byly naprosto smazány a zapomenuty, a to ve prospěch jejího manžela. Proč však byly podnikatelské úspěchy dcery ponechány v propadlišti dějin?

Podnikání jako činnost se podle kolektivu autorů Bruni, Gherardi a Poggio (2014) nachází v symbolické doméně muže, kterému jsou přisuzovány náležitě vůdčí rysy a proaktivita, jež jsou historicky ukotveny v hegemonní maskulinitě, zatímco podnikání žen je stále považováno za nesamozřejmé. Společenská představa ženy je spíše spojena s pasivitou, přizpůsobivostí a flexibilitou, ačkoliv je potřebné podotknout, že tento symbolický řád není neměnný, naopak se stále dynamicky proměňuje v čase a prostoru (Ibid.). Shodnou percepci podnikatelských praxí nacházím v narativu ve výroční zprávě J&T Family office (2020), která se zabývá rodinným podnikáním a jeho předáváním z 1. na 2. generaci:

„Obecně bychom mohli potomky našich úspěšných rozdělit do čtyř kategorií dle toho, jak moc se ‚potatili‘. Tedy mají i oni tah na blanku a jasnou vizi? Chtějí v podnikání rodičů pokračovat nebo si razí vlastní cestu?“ (J&T Family Office, 2020)

Mohli by se potomci a potomkyně stejně tak „pomamit“, chtějí-li v podnikání rodičů pokračovat? Úsměvným poznatkem je pro mě skutečnost, že při psaní slova „pomamit“ textový editor Word burcuje prudce červeným podtržením na poplach s upozorněním, že jsem pravděpodobně učinila jakousi gramatickou chybu, zatímco „potatit“ ponechává zcela bez povšimnutí.

Konstrukce genderových aspektů sociálních vztahů probíhá skrze každodenní praxe společenského života, jimž jsou přisuzovány právě domény ženské či mužské. Naplňováním těchto genderových norem dochází k reprodukci genderových identit a utvrzují tak jejich sociální reprezentace (Moscovici, 1988). Tento sebenaplňující se proces patrně udržuje systém genderových rozdílů, který reprodukuje systémovou podřízenost žen mužům (Sailer et al., 2016, s. 14). Věhlasná Judith Butler (1999, s. 33) v tomto ohledu přichází s tezí, že „gender se ukazuje jako performativní - to znamená, že konstituuje identitu, za kterou se vydává“²⁵, čímž zdůrazňuje, že je nutné na gender nahlížet prizmatem sociální praxe, nikoliv jako na

²⁵ „... gender proves to be performative— that is, constituting the identity it is purported to be.“

biologickou danost a je třeba jej nazřít v širším symbolicko-kulturním kontextu. V kontextu business sféry je záhodno dívat se na gender jako na podnikatelskou praxi a na podnikání jakožto na praxi genderovou (Bruni, Gherardi a Poggio, 2014).

V průběhu segmentace a kódování vytvořených dat jsem držela na paměti, že témata, o kterých se informátoři a informatorky nezmiňují, mohou být stejně tak předmětem analýzy jako ta, která se mnou explicitně sdílí. A byly to právě ženy, jež ve vyprávěních o úspěších rodinných firem zůstávaly ve drtivé většině případech nezmíněny – do té chvíle, nežli jsem se na jejich aktivitu v rodinném podnikání přímo nezeptala. Yanagisako (2002) genderovou perspektivu podnikatelských rodin doplňuje a nabádá k uvědomění, že i v tradičním uchopení genderových rolí jsou to právě ženy matky, jež vychovávají budoucí generaci následovníků a následnic, deeskalují rodinné konflikty a napomáhají tak i ve zdánlivě s podnikem nesouvisejících otázkách k firemnímu úspěchu, které je tak kolektivním úsilím. Již feministické vědkyně 70. let 20. století konstatovaly, že požadavky zaměstnání, komodifikace práce a trhu, je odkázána na finančně neodměněné emocionální práci žen, jež vytvářejí domov a podmínky pro sociální reprodukci pracovní síly (Ibid.).

„Ta manželka právě je vlastně tím základním stavebním kamenem a tou ženou v pozadí. A přesně jak se říká - za vším hledej ženu ... Manželka je ta, bez níž bych si neuměl představit ... jak svůj osobní život, tak rodinu ... ani to fungování firmy, protože prostě to je právě ten základní stavební kámen. Tak vždycky si říkám, že tou osobou, která by měla přebírat tu cenu, bych neměl být já, ale ta manželka – ta, která za tím vším trpělivě stojí, ta, která mě vždycky v životě vlastně podržela, i když mi bylo opravdu ouvej, a ta, která mi nikdy nevyčetla jakékoliv prostě špatné rozhodnutí, a že v tom životě člověk prostě špatných rozhodnutí udělá jako hodně.“ (Jaromír, 1. generace, Asociace rodinných firem © 2024)

Jaromír v přiloženém úryvku validuje manželčinu roli na firemním úspěchu, ačkoliv posléze se synem konstatují, že rozhodovací pravomoce zastávají oni dva a matka se exekutivě primárně nevěnuje. I tak však není opomenuta. Takové prizma nabádá k uvědomění, že „oblast vztahů, sentimentů a hodnot, která byla ve většinovém diskurzu i akademické teorii konstruována jako ‚nekapitalistická‘, je přitom pro kapitalistickou výrobu a reprodukci kapitalistických výrobních

vztahů klíčová“²⁶ (Yanagisako, 2002, s. 12). Zde opět stíráme hranice mezi „soukromou“ (rodinnou, založenou na emocích) a veřejnou (racionálně řízenou, ekonomickou) sférou, neboť jsou obě odvislé od té druhé.

Pakliže oba partneři nesouzní s formou distribuce rodinné péče, může být rozložení sil předmětem konfliktů: „V důsledku tlaku na dělení genderových rolí žen jako pečovatelek a mužů jako živitelů, mohou vznikat problémy z hlediska partnerského porozumění, stejně jako synchronizace v otázkách starání se o rodinu, organizace času a podobně“ (Oliva, 2023, s. 80). Manželka Jaroslava, jehož se bude týkat následující text, v informátorově firmě začala pracovat ještě před uzavřením manželské smlouvy. Jaroslav mi vypráví, že v jejich domácnosti se společnou prací „žilo“ a témata s firmou spojené byly každodenním chlebem od úsvitu až do soumraku. V návaznosti na narození společného dítěte byla však nutná revize rolí v rámci domácího a pracovního prostředí:

„No, ale pak jsme měli dceru, takže ona (manželka) prostě musela jet domů uvařit a tak dále, no. To je logický, že jo, protože jsme měli dítě a žena s ním musela být doma logicky. Ale ten náš vztah se úplně změnil jako jo. Jako že prostě mě začla vyčítat, že furt jsem v té práci, ale předtím přitom jsme stejně byli furt v té práci i s ní. A to ještě chápala, ale potom prostě nechápala to, že jsem pořád v té práci a ona tam nemůže být logicky, když se musela starat od dceru. A takže tenkrát se to tak nějak zlomilo, změnilo no. Asi že jsme nebyli pořád spolu, nevím.“ (Jaroslav, 1. generace, 16.1.2024)

Spoluúčast na budování rodinné firmy vedla u obou druhů k „dělání rodiny“ (Jurczyk, 2014), neboť vytvářela prostředí pro vzájemnou spolupráci a možnost aktivní konstrukce spřízněnosti. Jakmile došlo k narušení tohoto uspořádání, byla firma naopak příčinou un-kinningu (Abram a Liam, 2023), tedy odpříbuzňování, neboť z ní byla partnerka Jaroslava vyloučena v důsledku vzniku rodičovských povinností.

Příští stránky se budou věnovat právě narušení symbiózy mezi pracovním a domácím prostředím.

²⁶ „... This feminist critique led to the recognition that a domain of relations, sentiments, and values that had been construed as “noncapitalist” in both popular discourse and academic theory is crucial to capitalist production and to the reproduction of capitalist relations of production.”

4.5 „ ... ta firma je něco, co tu rodinu hodně rozbrojuje...“

Ačkoliv jsme již v předchozích kapitolách ukázali, že v kontextu rodinného podnikání jsou sféry „soukromého“ a „veřejného“ slity v jednu, neboť i ekonomické rozhodování je inherentně afikováno sentimenty a emocemi spjatými s rodinou, je stále třeba nahlédnout jistou distinkci mezi domácím/rodinným a pracovním/podnikovým prostředím. Oba tyto systémy, ač jsou prolnuty, vyžadují jiné sociální jednání a je-li hranice mezi nimi porušena nebo se nepracuje na důsledném vymezení, může v podnikatelské rodině docházet ke konfliktům. Podnikatelské rodiny jsou tak „zvláštním typem rodiny, jelikož mají znaky rodiny i podniku“²⁷ (Wilson a Tonner, 2020, s. 245).

Aktérku Marii vybízím, aby mi povyprávěla o fungování spolupráce mezi ní a jejím otcem, se kterým rodinné podnikání v 90. letech spoluzakládala. Existovala hranice mezi tím, kdy byla dcerou a kdy spoluzakladatelkou?

„Strašný, strašný ... nebyla nikde, bylo to hrozný. Protože myslím, že to je asi jedno z největších rizik toho společného podnikání, protože jakoby požadavky toho šéfa jsou prostě na to ... abyste prostě poskytla nějaký výkon. Kdežto role otce je úplně něco jiného. Otec vás má chránit, má vás podporovat a vlastně by vám neměl dělat jakoby úplně někoho, kdo vás challengeje, jo? ... A kdežto ten táta se vlastně takhle se choval ... tak to ale pro dceru je jako vlastně hrozně nepříjemný, protože ... ty role jako jdou proti sobě, mísej se a vy chcete od toho táty něco jiného než od toho šéfa, kterej vás prostě trošku jako dusí, že jo? ... To je teda strašně jako náročný a teda v našem případě to teda náročný hrozně bylo - pro mě, že jo. Tomu tátovi to vůbec nedocházelo ... vůbec nevěděl, co by mi tak mohlo vadit, že jo? Jako to jsou legendární historky – že jsme jeli prostě 600km na jednání a on se jako šíleně rozčílil, protože jsem chtěla zastavit na pumpě a koupit si vodu, protože mu přišlo, že to jako zdržuji ...“ (Marie, 1. generace, 9.1.2024)

Dvojí povaha podnikatelských rodin na jejich členy a členky klade zvláštní nároky, neboť musí zvládat rodinné a podnikatelské požadavky tak, aby nebyl ohrožen ani rodinný, ani podnikatelský systém (Frank et al., 2019). Případ Marie ilustruje komplikovanost sladování rodinných a podnikatelských rolí v rámci rodinného podniku. Jsou-li firemní zájmy

²⁷ „... being a special type of family, because they have characteristics of both a family and business.“

prioritizovány a nedochází-li v důsledku toho k naplňování očekávaných rodinných praxí a rolí, vyvstává nebezpečí narušení ekvilibria a členové či členky rodin mohou být nerovnováhou frustrováni.

Angažmá v rodinné firmě prizmatem autorky (22.4.2024):

Nepohodli jsme se s tátou v práci. No jo, ale co teď? V neděli máme po delší době oběd u babičky a já potřebuji zjistit, v kolik hodin že se má rodinné setkání konat. Musím tedy zvednout telefon a táty se zeptat, chci-li se vyhnout pozdnímu příjezdu. Mám dělat, že se neshody nikdy neudály a pozdravit jej „jako by nic“? Nebo mám snad být napružená a krabatit následně v jeho přítomnosti čelo? Jak ustanovit, kdy je táta můj šéf a kdy je táta můj otec? Kdy jsem jeho dcerou a kdy jeho zaměstnankyní? Snadno by se řeklo, že dělicí čára je v práci a mimo práci, ale není to tak prosté, neboť na firemní témata nezřídka zabloudíme i během běžné vikendové konverzace. Meze neexistují, obě role splynuly v jednu. Nikdy jsme si neřekli, že pracovní záležitosti házíme s odchodem z kanceláři za hlavu. Hranice, která zajistí, že se firemní neshody nepřenesou i do domácího zázemí, se nevytvoří sama - je nutné ji vymezit a vyjednat, aby nedošlo k narušení vztahu otec/dcera, ani zaměstnavatel/zaměstnankyně.

V následném plynutí rozhovoru mi Marie vypráví, že v tehdejších dobách budování rodinné firmy zcela zastínilo aspekt rodiny a dodává:

„Což je paradoxní, protože samozřejmě ten táta vždycky říkal: ‚já to dělám pro rodinu‘ ...“ (Marie, 1. generace, 9.1.2024)

Podobná věta se objevuje i u aktéra z předchozí kapitoly – Jaroslava, jehož nevyvážení náročného podnikání a přenášení si podnikových záležitostí do rodinné sféry nakonec vedla k rozpadu rodiny:

„A já jsem vždycky říkal bývalé manželce, že ... to všechno děláme stejně pro děti, což ona nedokázala pochopit Tak je pravda, že to všechno děláš pro děti, protože pro sebe co... koupíš si pěkný auto, dům, jedeš na dovolenou ... Ale dva chleby nesníš ... Byla to oběť.“ (Jaroslav, 1. generace, 16.1.2024)

Jaroslav posléze doplňuje, že tím míní i fakt, že jsou to právě jejich děti, které jednou převezmou podnikání a budou moci z této oběti těžit. Bude však někdo z jeho následnic a následníků chtít otěže rodinného podnikání převzít? Informátor Jaroslav mi zároveň svěřuje, že

v tehdejších dobách byla neustálá prezence ve firmě nutná pro úspěšné fungování firmy, přičemž cílem bylo prý získání financí pro následnou možnost „dělání rodiny“ (Jurczyk, 2014) ve chvíli, kdy se situace v podniku stabilizuje. Kýžená vyhlídka zabezpečení rodiny a zajištění budoucnosti ve formě možnosti převzetí rodinného podnikání však v tomto případě vedla k „un-kinningu“ (Abram a Liam, 2023), neboť příbuzenské významy a závazky nebyly v důsledku náročnosti podnikání naplněny. Tento fenomén, ve kterém jednání aktérů a akterek spjaté s výrokem „dělat to pro rodinu“ vede k procesu „un-kinningu“ (Ibid.), označuji jako „podnikatelský paradox“.

Stejně tak, jako může spolupřítomnost v rodinném podnikání pro podnikatelskou rodinu představovat prostředí pro konstrukci spřízněnosti, může být i tím, co členy a členky těchto rodin rozvrací. Z perspektivy 2. generaci tento pohled poskytuje výpověď aktérky Markéty:

„Na druhou stranu to ale vnímám tak, že ta firma je něco, co tu rodinu hodně rozbrojuje ... hodně. Když tam třeba pracovala ségra ... a ona říká: ‚Já jsem byla s mámou vlastně furt na nože,‘ a ještě ke všemu - ségra, ona je taková hodně citlivá, je to člověk, který úplně jako nedokáže třeba říct ne a jako nastavit si nějaký hranice. Tak ona říká: ‚Já jsem byla nonstop prostě vyšťavená,‘ ... protože samozřejmě je to máma, chceš jí vyhovět, druhá věc je prostě, že ona opravdu jako očekává prostě výkon, protože ona sama do té firmy dává prostě 200%, tak tohleto stejný očekává prostě od všech ostatních, zvlášť od rodiny ... A prostě přesně - hrozně se pohádaly a bylo to hrozný jako rodinný drama ...“
(Markéta, 2. generace, 22.2.2024)

Konsekvencí neexistující hranice mezi rodinným a podnikovým systémem tedy může být propásání konfliktu do domácí sféry, což dle mojí informátorky pokazilo ne jeden společně strávený víkend. V tomto ohledu se moji aktéři a aktérky hojně shodovali, neboť často tematizovali, že v hypotetické situaci zaměstnání mimo rodinné podnikání mají otevřenou možnost dát z konfliktního prostředí výpověď, zatímco cesta z rodinného podniku je značně trnitější kvůli pocitu přináležitosti k rodinné firmě a závazkům vůči 1. generaci. Markéta v rozhovoru ilustruje tento závazek k její matce právě slovy „protože samozřejmě je to máma“. Sentimenty spjaté s rodinnou soudržností jsou tak motivací pro setrvání v rodinném podniku i přes to, že může být pro rodinné prostředí kontraproduktivní.

Jaké strategie tedy podnikatelské rodiny volí pro stanovení hranic a vymezení rodinného a podnikatelského segmentu?

Terénní poznámky, Akademie rodinných firem, 7.3.2024:

Dnes je na pořadu dne workshop nesoucí název „Spolupráce napříč firmou“, což mým uším zní jako potenciálně plodné téma. Přednášející expertka z konzultantské firmy spolu se svým kolegou nejprve frontálním výkladem představují předem připravenou prezentaci a následně se opět dostáváme k části, kdy jsou účastnice a účastníci vyzváni ke sdílení vlastních zkušeností. Téměř okamžitě se debata stáčí na spolupráci mezi rodinnými příslušníky a příslušnicemi, načež jeden zástupce 1. generace sarkasticky pronáší: ‚A doma? Doma práci vůbec neřešíme,‘ což ve zbytku skupiny vyvolává hurónský smích potvrzující podobnost situace ve všech rodinách dnešních zúčastněných. Diskuze však rázem nabírá vážnější podtón a pán pokračuje ve vyprávění: ‚Ne, ale opravdu, když syn nastoupil do podnikání, tak do toho byl tak hrrr, že jsem mu musel po příchodu domu pravidelně říkat: Proboha počkej, dej mi aspoň 20 minut! ... Potom jsme si nastavili, že neděle bude úplně bez bavení se o práci.‘ Místností se rozline ticho a hlavy zástupců a zástupkyň 1. i 2. generace se ostentativně rozkývou na demonstraci toho, že s vyprávěčem soucítí.

„My si to jako hodně pojmenováváme. Jakože tím, že já mám tu jakoby už špatnou zkušenost, tak si to jako hodně pojmenováváme a hodně se o tom bavíme ... My si to rozdělujeme – teď se sejdeme na skleničku a bavíme se o práci, a teď se sejdeme na večeři a nebavíme se o práci ... že si to jako říkáme a dodržujeme to... ale musí se to jako říkat, jo? Musí to být, protože jakmile to necháte, právě jakmile to nepojmenováváte, no tak to úplně zaručený..., jakože okamžitě to tam prostě vlezou ty pracovní věci jako nutně.“ (Marie, 1. generace, 9.1.2024)

Nejčastěji skloňovanou strategií pro udržování rovnováhy mezi domácím a firemním systémem byly různé obměny nastavených pravidel mezi členkami a členy rodin, jak se při např. rodinných večerích firemním tématům vyhnout. Patřily mezi ně právě „neděle bez práce“, zákaz mluvení o práci v jiném nežli pracovním prostředí či pojmenovávání si rolí:

„Jinak obecně ještě teda jako základ je odlišovat, kdy já jsem se musel učit, kdy jsem tátou, a kdy jsem manažerem, ... to jsou prostě 2 odlišné věci, takže se snažím to někdy i uvozovat - ‚Teď mluví táta‘.“ (Roman, 1. generace, Asociace rodinných firem © 2024)

Vyjednávání hranic je v podnikatelských rodinách dynamický proces, který se neustále aktualizuje dle nastanuvších situací a potřeb, jež v průběhu času a spolupráce vyvstávají.

Mnohé výpovědi taktéž vykazovaly podobnost v tematizaci narušování těchto vzájemně ustanovených pravidel, kdy jeden nebo více členů a členek rodiny nebyly schopni rodinný kánon dodržet. Právě v takových případech je ekvilibrium ohroženo a potenciálně hrozí konflikt.

Co tedy může nastat, nepodaří-li dospět k vzájemnému porozumění a jsou-li veškeré snahy o udržení rovnováhy v podnikatelských rodinách neúspěšné?

Terénní poznámky, Akademie rodinných firem, 24. 5. 2024:

V rámci své účasti v Akademii rodinných firem jsem obdržela pozvání na konferenci pořádanou přímo Asociací rodinných firem. Má být zaměřená na zástupce a zástupkyně 2. generace, o čemž vypovídá i její název: „Next Gen 2024 – Strasti a slasti nástupnické generace českých a slovenských rodinných firem“ a já tak s nadšením odepisuji organizátorům a organizátorkám, že s mou prezencí mohou počítat. V den konání konference se již tradičně zavrtávám v neznámém prostředí do své židle a čekám na zahájení, přičemž se zpoza mého levého ramene ozývá: „Vy prý píšete práci na téma rodinného podnikání?“ Majitelka onoho hlasu si vedle mě usedá a já kývu na souhlas. „Takže si taky léčíte vlastní traumata?“ dodává s jistou dávkou nadsázky paní kolem 45. roku věku a já jí smíchem vybízím k dalšímu upřesnění její otázky. Ukáže se, že sama tazatelka se v rámci své disertační práce v oboru psychologie tomuto tématu věnuje, a to konkrétně perspektivě žen 2. generace. Následuje otázka, zdali bych se i já nechtěla účastnit jejího výzkumu, přičemž navážeme neformální konverzaci a navzájem si vyprávíme o našich zkušenostech s rodinným podnikáním. Vzápětí dle jejího užívání sloves v minulém čase pochopím, že ona sama již v rodinném podnikání nepůsobí. „Jako?“ ptám se jí a dostává se mi odpovědi, že se to prostě „nedalo“ a z firmy musela odejít, neboť se časté hádky s otcem ohledně fungování podniku prolínaly i do rodinného prostředí. „Jak to probíhalo?“ tážu se dál a informátorka mi líčí strastiplné a dlouhé vymanění se z rodinného gruntu. Když totiž rodičům oznámila, že by chtěla skončit, setkala se s velkým odporem, neboť to otec dle jejích slov vzal jako osobní zradu. Byla tedy nucena hledat způsoby, jak z firmy odejít a zároveň zcela nezpřetrhat rodinná pouta. „No tak jsem si říkala, že bych si třeba udělala další dítě, abych musela jít na mateřskou,“ svěřuje mi a dodává, že nakonec tedy své odejití z prostředí rodinné firmy „svedla“ na nenaplněné akademické ambice a otcí oznámila, že si chce splnit sen o doktorském titulu, tudíž nebude mít nadále kapacitu pro setrvání v rodinném podniku. To prý otce přimělo alespoň k částečnému smíření se s jejím odchodem.

Časté hádky, nepochopení s otcem a konfliktní prostředí dospěly až do bodu, kdy odchod z rodinného podnikání představoval strategii pro záchranu rodinných vazeb. Aktérka mi dále v rámci našeho rozhovoru popisuje, že kdyby bývala svou participací na rodinném podnikání neukončila, nebyla by již za otcem schopna přijet na návštěvu ani na mimopracovní bázi, čehož se chtěla vyvarovat. Nejsou-li podnikatelskou rodinou dostatečně a efektivně vyjednány hranice tak, aby konflikty na pracovním poli neovlivňovaly i rodinnou soudržnost, může dojít k potenciálnímu aktu de-kinningu (Howell, 2006), tedy záměrnému „znepříbuzňování“, jež spočívá ve „vyřazení příbuzného z příbuzenského společenství“²⁸ (Howell, 2006, s. 70 cit. podle Guerzoni a Sarcinelli, 2019, s. 8).

Konce gordického uzlu se však utahují ještě o něco více, neboť z vylučování z příbuzenských má obavy i samotná aktérka, a to ze strany otce. Strach z potenciálního de-kinningu ji tak přiměl hledat co možná „nejpochopitelnější“ důvod pro její odchod, neboť odejití z rodinné firmy není „pouhým“ odejitím z pracovního prostředí, ale významy tohoto aktu jsou spjaty i se sentimenty rodinné soudržnosti. Vyvázání se z rodinné firmy může tak být ostatními členy a členkami podnikatelských rodin nazíráno jakožto „odcházení z rodiny“ a nenaplnění příbuzenských vazeb.

4.6 Druhý domov

Nahlédli jsme, že ačkoliv jsou sféry „soukromého“ a „veřejného“ spojeny v jednu, je třeba vymezit rodinný a podnikový systém a v souvislosti s tím to, jak v sociální realitě podnikatelských rodin mohou vypadat strategie sladění těchto systémů u členů a členek, kteří se na podnikání účastní. Jak takové vyvažování „rodinného“ a „firemního“ času však vypadá u těch jedinců, kteří ještě nedosáhli dostatečně vysokého věku pro potenciální „oficiální“ zapojení se do chodu podniku?

Když jsem své informátorky a informátory požádala, aby mi vyprávěli o svém dětství, rozvířily se nejrozličnější příběhy o tom, jak po škole chodili navštěvovat své rodiče do podnikových sídel. Výmluvný příklad mi poskytuje Markéta, když mi líčí o jejím navštěvování kanceláře svých rodičů:

„Mě tam třeba hrozně bavilo hrát si na schovávanou, protože žejlo – tam máš prostě všechno ... takže vím, že tam jsem jim jako hodně pobíhala, prostě hodně

²⁸ „... expelling a kinned person from their kin community.“

mě to tam bavilo. A já jsem tam potom když jsem chodila do školy, tak já jsem téměř každé den po škole šla vždycky jako do té kanceláře ... Takže jako hodně, hodně jsem tam byla ... Ano, jediná chvíle, kdy jsem nebyla v kanceláři, tak to bylo před Vánocema, protože tam naši schovávali dárky. Takže to jsem nesměla do kanceláře.“ (Markéta, 2. generace, 22.2.2024)

„Dělání rodiny“ (Jurczyk, 2014) může v kontextu rodinného podnikání spočívat právě v trávení času s rodiči přímo v prostředí podnikání, jež umožňuje vzájemné stýkání se i mimo ryze domácí prostředí. Rodinná firma se stává místem, kde mohou být rodinné vazby „naplňovány“ a performovány - navštěvování rodičů jejich ratolestmi se tak stává strategií, jak efektivně sladovat rodinný a firemní systém tak, aby docházelo k uspokojení potřeb obojího.

Potomci a potomkyně podnikatelek a podnikatelů jsou zároveň spolu s tím často již od útlého věku zapojováni do firemní agendy. Příkladem budiž výňatek z rozhovoru natočeného v rámci podcastu *Odolná firma*:

„Několikrát jsme se tam stavěli, měli jsme povinnou zastávku po škole se tam stavit pozdravit, co se děje, podívat se ... hned nám dali do ruky nějakou základní práci, protože levná pracovní síla se počítá, a v rodině jako tuplem ...“ (Adam, 2. generace, Asociace rodinných firem © 2024)

Příčemž sestra Adama, Klára, dodává:

„Já jenom jsem k tomu chtěla dodat, že naopak jsme vlastně přirozeně žili a rostli s tou firmou, a tím pádem k ní máme ten vztah, kterej k ní máme ... zažila jsem i u lidí který ... nebo u dětí mých nebo našich vrstevníků, který byly odštířeny od toho rozvoje té firmy a teďka by jim do ty rodiče třeba chtěli předávat a oni k tomu vlastně nemají ten vztah...“ (Klára, 2. generace, Asociace rodinných firem © 2024)

Právě zde se nám rozprostírá obzvláště zajímavý moment, kdy Adam a Klára popisují „sžití se“ s rodinným podnikem právě díky zapojování se do firemních záležitostí již od dětství. Potomci podnikatelek a podnikatelů jsou tak často tímto vtažením do podnikových záležitostí již v dětství „enkulturovaní“ do rodinných firem, což zapříčiňuje vznik emocionální vazby a protnutí „soukromé“ a „veřejné“ sféry, neboť se následníci a následnice cítí být s podnikem srostlí. Pozdější vstup do podniku je tedy spíše spjat se sentimenty týkající se rodiny, nežli promyšlen skrze racionální kalkuly:

„Mý rodiče vždycky podnikali nebo taťka určitě co si pamatuju, mamka potom taky, takže jsem v tom podnikání byl od mala ... a úplně přirozeně jsem do té společnosti se dostával.“ (Petr, 2. generace, Asociace rodinných firem © 2024)

„A my jsme tou firmou žili také ... a já si teďka pamatuju, jak když jsem někdy ve 12 letech měl v občanské výchově dát nějaký referát, tak jsem překvapil paní učitelku, že jsem vystříhl prodejní prezentaci a odprezentoval jsem všechno o komorách plastových oken. A byl jsem prostě tím jako nadšený. To říkám z toho důvodu, že vlastně jak ta firma rostla, tak já jsem vnímal, že to je jako přirozená součást našich životů. (Petr, 2. generace, Asociace rodinných firem © 2024)

„Ale původně to bylo tak, že jsem vlastně přišel pomoci - a tím, že jsem v té firmě vyrůstal a tím, že jsem to prostředí znal, tak bylo velice jednoduchý vlastně mně tam jakoukoliv práci přidělit a nemuselo se mi nic moc vysvětlovat, než aby tam šel člověk zvenčí ... takže to bylo takhle jako jednoduchý, přirozený a nakonec jsem tam zůstal a jsem za to hrozně rád ...“ (Adam, 2. generace, Asociace rodinných firem © 2024)

Všimněme si prosím zvýrazněného slova „přirozeně“ a jeho obměn, kdy jeho užívání značí právě nahlížení sama sebe jakožto následníka či následnice v důsledku procesu ztotožňování se s rodinným podnikáním v průběhu vyrůstání, ve kterém tyto informátoři a informátorky trávili podstatnou část tohoto období právě v prostředí rodinných firem. Tematizují posléze jako „přirozenou“ součást vývoje, že otěže rodinného podnikání chtějí převzít. Strategie sladování rodinných a pracovních záležitostí tedy může být zároveň strategií integrace potomků do podnikání tak, aby se zajistila kontinuita firem.

5 Závěr

V úvodu této práce jsem čtenářkám a čtenářům předložila témata a otázky, na které jsem se v této bakalářské práci pokusila najít odpovědi a představit tak sociální realitu spjatou s rodinným podnikáním. Jak je konstruována spřízněnost v podnikatelských rodinách a jak se podnikatelská rodina „dělá“ (Jurczyk, 2014)? Jakým výzvám tyto rodiny čelí v kontextu rodinného podnikání a jaké strategie jsou voleny při jejich řešení? Nalezneme v nich i genderově podmíněná témata?

Právě zaměření se na vztahy mezi členy a členkami podnikatelských rodin nám osvětlilo, jak je v rodinných podnicích spřízněnost (Carsten, 2000) konstruována a udržována, přičemž jsem odhlédnutím od samozřejmosti biologických poukázala na procesuální charakter konstrukce rodinné koheze, jež se tak „nestane“ sama, ale jež se děje prostřednictvím procesu „kinningu“ (Howell, 2006) – ten tak připisuje nabývání příbuzenských vazeb sociálním praxím, nikoliv krvi. Sdílení stejného prostoru kanceláří, vymýšlení popisků na e-shop, editování obsahu na sociální síti či polemizování nad obchodní strategií dalšího kvartálu jsou jen malým výčtem toho, jakými rozličnými každodenními aktivitami spjatými s firemní agendou se podnikatelské rodiny „dělají“ (Jurczyk, 2014). Členové a členky podnikatelských rodin tak svou blízkost nabývají podnikatelskými aktivitami.

Na pozadí celé práce byla přítomna dekonstrukce dichotomie „soukromé“ a „veřejné“ sféry, přičemž ta první měla náležet do světa vymykajícího se rozumu – do světa emocí, jež má být přímým opakem toho druhého – racionálního ekonomického kalkulu. V případě rodinných podniků to však nejsou pouze tabulky a reporty, které řídí fungování podniku – jsou to právě sentimenty spjaté s rodinou a jejími vazbami, které do rozhodovacích procesů zasahují. Směšování obou sfér jsme nahlédli například v „diverzifikačních činnostech“ (Wilson a Tonner, 2020), které podnikatelské rodiny využívají pro začlenění doposud neangažovaných rodinných příslušníků a příslušnic do rodinného podnikání. V nich nezáleží na tom, zdali má nově nastoupivší zaměstnanec či zaměstnankyně z řad příbuzných dostatečnou kompetenci či vhodné zaměření pro svoji novou roli – rodinný podnik je v rámci diverzifikace připraven otevřít své brány a účelnou pozici případně vytvořit.

Konverzace týkající se fungování podniku jsou běžně přítomny i v domácím prostředí, kde však mohou být vystaveny i sluchu těch členů a členek podnikatelských rodin, kteří se na chodu rodinné firmy aktivně nepodílí. V takových situacích může nastat proces „un-kinningu“ (Abram a Liam, 2023), tedy nezamýšleného odpříbuzňování prostřednictvím nenaplňování příbuzenských vazeb, kdy se tito firemně nezapojení jedinci cítí být v porovnání s těmi

zapojenými vylučování a zneviditelnění. Tímto případem ukazují, že rodinné vztahy nejsou pouhým statickým odrazem biologických vazeb, ale nabývají procesuálního charakteru, ve kterém může být vzájemná sounáležitost posilována nebo oslabována v závislosti na společných aktivitách a kulturních představách o rodině. V návaznosti na tento fenomén jsou podnikatelskými rodinami voleny strategie, jak se nechtěnému odpříbuzňování vyhnout – například vyvarováním se konverzacím spojenými s fungováním rodinné firmy v přítomnosti neangažovaných či právě hledáním možností jejich zapojení.

S podnikatelskou rodinou jsou neodmyslitelně spjata i témata týkající se rozložení rodinné péče. V tomto ohledu jsme nahlédli situaci žen, s jejichž rolí se pojí kulturně zakořeněné automatismy, které předepisují konformní obsahy těchto rolí – od žen jsou očekávány náležité pečovatelské úkony spojené s výchovou dětí a obstaráváním domácnosti, zatímco muži mají rodinu zabezpečovat finančně (Silverstein a Auberbach, 1999). Tato kulturní preskripce je svízelná zvláště v případě žen podnikatelek, jež vystupují z naplňování „tradičních“ genderových rolí a jejich podnikatelskými aktivitami tak mohou být role v rodině převráceny. Dají-li nonkonformistky přednost podnikání, vystavují se nebezpečí jisté ostrakizace ze strany společnosti i rodiny, neboť jejich konání může být nahlíženo jakožto nezodpovědné a nemusí mu být v kontextu nenaplněných genderově podmíněných očekávání rozuměno (Gal a Kligman, 2000).

Upozornila jsem však i na to, že se stereotypním rozdělením genderových rolí se pojí i otázka uznání (Ibid.) – ženám je často odepírán podíl na úspěchu firem, neboť bývají neviditelné a zastíněné heroizovanými muži v popředí. V souvislosti s tím jsem se pokusila o přetočení perspektivy a demonstraci toho, že jsou to právě ženy, jež stojí na pozadí úspěchů rodinných podniků – vychovávají nástupnickou generaci, poskytují emocionální oporu, vytváří domov atd. (Yanagisako, 2002). Zde tak opakovaně dochází ke smazávání hranic mezi „soukromým“ a „veřejným“ – k reprodukci pracovní síly a schopností nutných k budování rodinných podniků dochází právě v domácím prostředí, jež má náležet sféře „soukromé“. Na tomto místě pokládám za důležité znovu akcentovat reflexi toho, že výše nastíněná problematika neprolíná „pouze“ sociální realitu podnikatelských rodin, ale je všudypřítomná. Věřím však, že ukázání tohoto fenoménu na jiném nežli marginalizovaném poli může přispět k porozumění celoplošného znevýhodnění žen.

V dalších kapitolách jsem se věnovala směšování podnikatelského a rodinného prostředí – oba systémy, ač jsou v podnikatelských rodinách propojeny, vyžadují jiné sociální praxe a není-li mezi nimi dodržena distinkce, může docházet k narušování rodinných vazeb. I přes to, že rodinné podniky představují místo, kde dochází k „dělání“ a performování rodiny, mohou

představovat i místo, kde dochází k rozbrojům – zvláště časté pak ve výpovědích informátorů a informátorek byly situace, kdy byly konflikty vzniknuvší ve firemním prostředí převedeny i do mimopracovního prostředí. Strategií pro vyvarování se těmto situacím pak bylo právě vyjednání hranic mezi pracovními a domácími záležitostmi, které spočívaly například v zákazu firemních témat u večerů, nedělí bez práce aj. Převádění konfliktů započatých ve firemním prostředí do domácnosti vede potenciálně až k de-kinningu – tedy záměrnému vylučování z rodinných vazeb (Howell, 2006).

De-kinning je spjat i s finančními otázkami a může tak být nástrojem vyvíjení tlaku na 2. generaci pro setrvání v rodinných podnicích (Abram a Liam, 2023). Rozhodnou-li se nástupci či nástupkyně zvolit jinou kariérní cestu, může jím být pohroženo ztrátou finančních výhod, které angažmá v rodinném podnikání skýtá – tím mohou být vyňati z příbuzenských vazeb v materiálním ohledu.

V závěru práce bylo tematizováno sladění časově náročného podnikání s těmi členy a členkami podnikatelských rodin, kteří se kvůli nízkému věku nemohou účastnit firemní agendy. V takových případech prostředí rodinných firem umožňuje zapojování i těch „nejmenších“, kteří mohou volný čas trávit s rodiči v místech podnikových sídel – navštěvování rodičů v místě firmy je tak příležitostí k „dělání rodiny“ a spolu s tím strategií pro naplňování rodinných vazeb.

Antropologický pohled na rodinné podniky zohledňuje kulturní vzorce na pozadí, v nichž jsou podnikatelské praxe utvářeny – ekonomické jednání tak „zahrnuje ... heterogenní kapitalistické praktiky utvářené různými významy, pocity a reprezentacemi ..., které jsou všechny kulturně zprostředkované“²⁹ (Yanagisako, 2002, s. 7) - a jsou to právě sentimenty spjaté s příbuzenstvím, jenž toto jednání konstituují. Věřím tak, že performativní teorie rodiny a genderu a jejich aplikace na podnikatelské rodiny může přispět k porozumění sociální reality těchto specifických rodinných projektů a praxí s nimi spojenými.

²⁹ „... entail ... heterogeneous capitalist practices shaped by diverse meanings, sentiments, and representations ... all of which are culturally mediated.“

Bibliografie

- ABRAM, Simone; LIEN, Marianne Elisabeth, 2023. Kinning and De-kinning: Houses, Heirlooms and the Reproduction of Family. *Social Anthropology/Anthropologie Sociale*, 31.3: 1-17.
- BRUNI, Attila.; GHERARDI, Silvia.; POGGIO, Barbara, 2014. Doing Gender, Doing Entrepreneurship: An Ethnographic Account of Intertwined Practices. *Gender, Work and Organization*, 11(4), 406–429., doi:10.1111/j.1468-0432.2004.00240.x
- BUDILOVÁ, Lenka J., 2015. Sociálně–antropologické studium příbuzenství a genderu se zvláštním zřetelem k českému kontextu. *Historická demografie* 39/2015: 271–291.
- BUTLER, Judith, 1999 [1990]. *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. New York: Routledge.
- CARSTEN, Janet (ed.), 2000. *Cultures of relatedness: New approaches to the study of kinship*. Cambridge University Press.
- FRANK, Hermann; SUESS-REYES, Julia; FUETSCH, Elena; KESSLER, Alexander, 2019. Introducing the enterpriseness of business families: A research agenda. *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms*, 263–296.
- GAL, Susan; KLIGMAN, Gail, 2000. *The politics of gender after socialism: A comparative-historical essay*. Princeton University Press.
- GLOVER, Jane L., 2014. Gender, power and succession in family farm business. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol. 6 No. 3, pp. 276–295. doi: 10.1108/IJGE- 01-2012-000
- GUERZONI, Corinna Sabrina; SARCINELLI, Alice, 2019. Kinning and De-Kinning: Rethinking Kinship Relatedness from its Edges. *Antropologia*, 6.2.
- GUPTA, Akhil; FERGUSON, James (eds.), 1997. *Anthropological locations: Boundaries and grounds of a field science*. University of California Press.

HEŘMANSKÝ, Martin, 2019. Analýza a interpretace v kvalitativním výzkumu, In NOVOTNÁ Hedvika, ŠPAČEK, Ondřej a ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, Magdaléna (eds.), 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Fakulta humanitních studií, 415–446.

HOWELL, Signe, 2006. *The kinning of foreigners: Transnational adoption in a global perspective*. Berghahn Books.

JENNINGS, Jennifer E.; BREITKREUZ, Rhonda S.; JAMES, Albert E., 2014. Theories from family science: A review and roadmap for family business research. *The SAGE handbook of family business*, 25–46.

JURCZYK, Karin, 2014. Doing Family – der Practical Turn der Familienwissenschaften. In STEINBACH, Anja; HENNING, Marina; BECKER, Oliver A. (Eds.). *Familie im Fokus der Wissenschaft*. Wiesbaden: Springer VS, 117–138.

KOELLNER, Tobias, 2023. *Family firms and business families in Cross-Cultural perspective: Bringing Anthropology Back in*. Palgrave Macmillan.

MALINA, Jaroslav, 2009. *Antropologický slovník, aneb, Co by mohl o člověku vědět každý člověk: (s přihlédnutím k dějinám literatury a umění)*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.

MALINOWSKI, Bronislaw, 1985 [1922]. *Argonauts of the Western Pacific: An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagos of Melanesian New Guinea*. Waveland Press.

MARTIN, Jeannett, 2023. How ‘enduring family bonds’ are made: Insights from Fulbe Kinship enterprises in northern Benin. In *Family Firms and Business Families in Cross-Cultural Perspective: Bringing Anthropology Back In*. Cham: Springer International Publishing, p. 25–55.

MILKIE, Melissa A.; KENDIG, Sarah M.; NOMAGUCHI, Kei M. a DENNY, Kathleen E., 2010. Time with children, children's well-being, and work-family balance among employed parents. *Journal of Marriage and Family*, 72.5: 1329–1343.

MORGAN, Lewis H., 1954 [1877]. *Pravěká společnost neboli Výzkumy o průběhu lidského pokroku od divoštví přes barbarství k civilizaci*. Praha.

MOSCOVICI, Serge, 1988. Notes towards a description of social representations. *European journal of social psychology*, 18.3: 211–250.

NEDBÁLKOVÁ, Kateřina, 2007. Jedna ruka kreslí druhou aneb Jak se dělá etnografický výzkum. In *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Pravidla hry*. Praha: Portál, s. 112–125, 13 s. Portál.

NOVOTNÁ, Hedvika, 2019. Kvalitativní strategie výzkumu, In NOVOTNÁ Hedvika, ŠPAČEK, Ondřej a ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, Magdaléna (eds.), 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Fakulta humanitních studií, 257–288.

NOVOTNÁ, Hedvika, 2019. Výběr vzorku a prostředí výzkumu, In NOVOTNÁ Hedvika, ŠPAČEK, Ondřej a ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, Magdaléna (eds.), 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Fakulta humanitních studií, 289–314.

OLIVA, Eva, 2023. *V zajetí patriarchy: Vztah k mužství a gender mainstreamingu vedoucích akademických pracovníků české poválečné generace*. Praha. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta, Ústav Etnologie.

RALEY, Sara B.; MATTINGLY, Marybeth J. & BIANCHI, Suzanne M., 2006. How dual are dual-income couples? Documenting change from 1970 to 2001. *Journal of Marriage and Family*, 68/1: 11–28.

SAILER, Julia; JENTSCH, Brigit; TAKÁČZ, Judit; JURCZYK, Karin; SCHIER, Michaela; NEMÉNYI, Mária, 2016. Report on new gender roles and implications for family life in Germany and Hungary.

SEIDLOVÁ, Veronika; ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, Magdaléna a NOVOTNÁ, Hedvika, 2019. Nevтіravé výzkumné přístupy, In NOVOTNÁ Hedvika, ŠPAČEK, Ondřej a ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, Magdaléna (eds.), 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Fakulta humanitních studií, 289–314.

SCHNEIDER, David M. 1984. *A Critique of the Study of Kinship*. University of Michigan Press.

SILVA, Elisabeth B.; SMART, Carol (eds.), 1999. *The New Family?* London: Sage.

SILVERSTEIN, Louise B.; AUERBACH, Carl F., 1999. Deconstructing the essential father. *American psychologist*, 54.6: 397–407

STÖCKELOVÁ, Tereza; ABU GHOSH, Yasar (eds.), 2013. Úvahy o etnografii: od dogmatu k heterodoxii. In STÖCKELOVÁ, Tereza; ABU GHOSH, Yasar (eds.), 2013. *Etnografie. Improvizace v teorii a terénní praxi*. Praha: Sociologické nakladatelství.

TURGO, Nelson, 2016. The kinship of everyday need: relatedness and survival in a Philippine fishing community. *South East Asia Research*, 24.1: 61-75.

WEBER, Max, 1978. *Economy and Society An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley, CA University of California Press.

WILSON, Juliette; TONNER, Andrea, 2020. *Doing family: The constructed meanings of family in family farms*. *Journal of Rural Studies*, 78: 245–253.

YANAGISAKO, Sylvia J., 2002. *Producing culture and capital: Family firms in Italy*. Princeton University Press.

YANAGISAKO, Sylvia, 2018. Reconfiguring labour value and the capital/labour relation in Italian global fashion. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 24.S1: 47–60.

ZANDLOVÁ, Markéta, 2019. Rozhovor, In NOVOTNÁ Hedvika, ŠPAČEK, Ondřej a ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, Magdaléna (eds.), 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Fakulta humanitních studií, 317–352.

ZANDLOVÁ, Markéta; ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, Magdaléna, 2019. Etika výzkumu, In NOVOTNÁ Hedvika, ŠPAČEK, Ondřej a ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, Magdaléna (eds.), 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Fakulta humanitních studií, 57–92

Seznam internetových zdrojů

ASOCIACE RODINNÝCH FIREM. 23. *Ve vedení firmy Alika stojí 7 úspěšných žen včetně majitelky a jejích svou dcer. O podnikání s rodinou, hodnotách i úspěchu | Jana Kremlová, majitelka firmy Alika a.s.* Online. 2021. Dostupné z: <https://www.asociacerf.cz/podcast-odolna-firma/30-satturn-holesov-odolnost-naseho-rodinneho-podnikani-se-projevi-predevsim-v-dobe-kdy-se-nedari/>. [cit. 2024-05-26].

ASOCIACE RODINNÝCH FIREM. 25: *KAMA: Česká značka pleteného oblečení s udržitelným přístupem k výrobě. Jak se podniká dvěma generacím v rodinné firmě?* Online. 2022. Dostupné z: <https://www.asociacerf.cz/podcast-odolna-firma/25-kama-ceska-znacka-pleteneho-obleceni-s-udrzitelnym-pristupem-k-vyrobe-jak-se-podnika-dvema-generacim-v-rodinne-firme/>. [cit. 2024-06-28].

ASOCIACE RODINNÝCH FIREM. 30: *SATTURN HOLEŠOV: Odolnost našeho rodinného podnikání se projeví především v době, kdy se nedaří.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.asociacerf.cz/podcast-odolna-firma/30-satturn-holesov-odolnost-naseho-rodinneho-podnikani-se-projevi-predevsim-v-dobe-kdy-se-nedari/>. [cit. 2024-05-18].

ASOCIACE RODINNÝCH FIREM. Online. Asociace rodinných firem. 2024. Dostupné z: <https://www.asociacerf.cz/o-nas/>. [cit. 2024-04-20].

ČESKÁ ASOCIACE PRO SOCIÁLNÍ ANTROPOLOGII. *ETICKÝ KODEX ČESKÉ ASOCIACE PRO SOCIÁLNÍ ANTROPOLOGII.* Online. Dostupné z: http://www.casaonline.cz/?page_id=7. [cit. 2024-06-01].

EUROPEAN COMMISSION. *Overview of Family Business Relevant Issues.* Online. 2008. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10389/attachments/1/translations>. [cit. 2024-06-04]

J&T FAMILY OFFICE. *J&T Family Office Report 2020.* Online. 2020. Dostupné z: <https://www.jtfo.cz/files/fo-report-2020.pdf>. [cit. 2024-05-26].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Změna definice rodinného podniku v České republice*. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.mpo.gov.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/zmena-definice-rodinneho-podniku-v-ceske-republice---265670/>. [cit. 2024-06-04].

MUNI - MASARYKOVA UNIVERZITA. *Ekonomka: Předat rodinný podnik dětem je citlivý proces*. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.em.muni.cz/veda-a-vyzkum/14762-ekonomka-predat-rodinny-podnik-detem-je-citlivy-proces>. [cit. 2024-06-07].