

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Katedra psychologie

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Sociální identifikace a meziskupinové vnímání v prostředí technologické společnosti**

Social identification and intergroup perception in the environment of a technological company

Bc. Lucie Špitálníková

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. David Heider, Ph.D.

Studijní program: Psychologie

Studijní obor: Psychologie

2024

Odevzdáním této diplomové práce na téma Sociální identifikace a meziskupinové vnímání v prostředí technologické společnosti potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Ústí nad Labem, 20.11.2024

Na tomto místě bych chtěla poděkovat PhDr. Mgr. Davidovi Heiderovi, Ph.D. za jeho pomoc, ochotné vedení této práce a jeho cenné rady. Děkuji také všem respondentům.

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se soustředí na analýzu vztahů mezi pracovními skupinami FO (*front-office*) a BO (*back-office*) v konkrétní firmě skrz paradigma sociální identity. Výzkum využívá kombinaci kvantitativních metod, konkrétně obrazovou škálu OSIO, a kvalitativních, konkrétně rozhovory a poznatky z pozorování. Předmětem zájmu je vzájemné vnímání skupin, rozdíly v identifikaci s jednotlivými skupinami (i s organizací jako celkem) a to, jak tyto faktory ovlivňují jejich interakce. Hlavním zjištěním je, že FO je vnímána jako prototypická skupina reprezentující celou firmu, zatímco BO je považována za okrajovou skupinu, která není plně integrována do firemní kultury a postrádá rovný přístup. Tento statusový rozdíl vede k nižší motivaci a angažovanosti členů BO a k prohlubování vzájemných stereotypů. Výsledky výzkumu přispívají k teoretickému porozumění meziskupinovým vztahům v konkrétní společnosti a nabízejí praktická doporučení pro zlepšení firemního prostředí.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

sociální identita, sebekategorizace, meziskupinové vnímání, prostorové hodnocení

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on analyzing the relationships between the FO (*front-office*) and BO (*back-office*) teams in a specific company, using social identity perspective. The research combines quantitative methods, such as the pictorial scale OSIO, and qualitative methods, including interviews and observations. It looks at how the teams perceive each other and differences in their identification, and how these factors affect their interactions. The main finding is that the FO team is seen as the main representative of the company, while the BO team is viewed as a marginal group, not fully integrated into the company culture and lacking equal opportunities. This status difference leads to lower motivation and engagement among BO members and increases stereotypes between the teams. The research results help to better understand intergroup relationships within the company and offer practical recommendations for improving the work environment.

## **KEYWORDS**

social identity, self-categorization, intergroup perception, pictorial measurement

## Obsah

Úvod.....	8
Teoretická část.....	9
1 Teoretické přístupy k sociální identifikaci.....	9
1.1 Teorie sociální identity.....	11
1.1.1 Pozitivní sociální identita.....	13
1.1.2 Teorie sebe-kategorizace.....	13
2 Meziskupinové vztahy a procesy.....	15
2.1 Co ovlivňuje meziskupinové vztahy.....	16
2.1.1 Etnocentrismus.....	16
2.1.2 Cíle.....	17
2.1.3 Self-enhancement.....	17
2.1.4 Teorie meziskupinových emocí.....	17
2.1.5 Teorie optimální odlišnosti.....	18
2.1.6 Ingroup bias a meziskupinová diskriminace.....	19
2.1.7 Stereotypy.....	20
2.1.8 Předsudky a diskriminace.....	20
2.1.9 Meziskupinový kontakt.....	20
2.1.10 Dekategorizace a rekategorizace – model společné skupinové identity.....	21
3 Sociální status.....	22
Empirická část.....	25
4 Cíl výzkumu.....	25
4.1 Výzkumné otázky.....	25
4.2 Výzkum ve vybrané firmě a etické aspekty.....	26
4.3 Charakteristika firmy.....	27
4.3.1 Firemní struktura.....	28

5	Metodologie a analýza dat.....	31
5.1	Použité metody.....	31
5.1.1	OSIO – Overlap of Self, Ingroup, and Outgroup Scale.....	32
5.1.2	Rozhovory.....	36
5.2	OSIO – kvantitativní sběr dat.....	37
5.2.1	Popis souboru.....	37
5.2.2	Sběr dat.....	38
5.2.3	Statistické výsledky OSIO.....	39
5.2.4	Interpretace výsledků OSIO.....	43
5.2.5	Hlavní zjištění OSIO.....	51
5.3	Rozhovory.....	52
5.3.1	Hierarchie a status ve firmě.....	54
5.3.2	Nedostatek týmové soudržnosti a spolupráce v rámci BO.....	55
5.3.3	Negativní vnímání BO.....	55
5.3.4	Pocity BO.....	56
5.3.5	Přístup a podpora vedení.....	56
5.3.6	Přístup a rozhodování ve firmě.....	57
5.3.7	Zaměření firmy vs. zaměření BO.....	58
5.3.8	Shrnutí.....	58
6	Výsledky.....	60
6.1	Meziskupinové postavení.....	60
6.2	Skupinová identifikace členů BO a vlastnosti skupiny.....	62
6.3	BO a pozice ve firmě – oficiální tvrzení versus realita.....	62
6.4	Splynutí FO a Firmy.....	63
7	Diskuze.....	65
7.1	Výsledná doporučení.....	68

7.2	OSIO – srovnání originální studie.....	70
7.3	Limity práce.....	72
	Závěr.....	74
	Seznam použitých informačních zdrojů.....	75



## Úvod

Stojí před vámi práce, která se zajímá o aspekty sociální identity v prostředí konkrétní technologické společnosti. Jedná se o českou firmu o velikosti zhruba 150 zaměstnanců, mezi jejichž řadami najdete převážně absolventy technických vysokoškolských oborů. Jsou mezi nimi však i tací, kteří se věnují oborům z oblasti humanitních věd nebo financí. Právě tyto dvě skupiny lidí budou předmětem našeho zkoumání, a to z hlediska meziskupinových vztahů. Nejprve se blíže podíváme na sociální identitu těchto zaměstnanců, respektive jejich sounáležitost s danými skupinami a firmou jako takovou. Bude nás zajímat, jaký to může mít dopad na dynamiku mezi zmíněnými dvěma skupinami. Vzhledem k stále přibývajícimu počtu technologických start-upů a jejich nevyhnutelné potřebě obsazovat pozice i v netechnických oborech, si troufáme říct, že se jedná o velmi aktuální téma. V prostředí, kde se skoro vždy snažíme o maximální zefektivnění výkonu, úsporu času a implementaci automatických a technických řešení, se setkáváme se skupinami zaměstnanců, kteří povahou své odbornosti vybočují mimo tento „technologický proud“. Jaký to může mít vliv na konkrétní společnost se pokusíme čtenářům nastínit v práci, kterou předkládáme. V její první části se dozvíme něco o základních konceptech vycházejících z paradigmatu sociální identity, meziskupinových vztahů a sociálních statusů. To nám pomůže získat představu o teoretickém rámci, ve kterém se v našem bádání budeme pohybovat. Na teoretickou část nasedá empirická část, kde se zabýváme samotným výzkumem. Svým designem je nejpodobnější kvalitativní případové studii, což se odráží v použitých metodách. Využijeme kvantitativní, avšak obrazovou metodu, kterou doplníme rozhovory s členy našich zkoumaných skupin. Získaná data následně interpretujeme optikou zmíněné teorie. Na závěr zhodnotíme výsledky a předložíme o nich čtenářům finální diskuzi.

Hlavní výzkumná otázka, která nás bude naším zkoumáním provázet, zní: Jak sociální identifikace ovlivňuje meziskupinové vnímání a interakce zaměstnanců v dané technologické společnosti?

Poté, co na ní zkusíme nalézt odpověď, se rovněž pokusíme o formulaci praktických doporučení pro naši sledovanou firmu. To může být přínosem i pro další společnosti, které u sebe pozorují sledované fenomény.

## **Teoretická část**

V této kapitole si představíme teoretické pojmy a východiska, ze kterých budeme dále čerpat ve svém empirickém bádání. Chceme tak poskytnout čtenáři rámec, ve kterém se v našich úvahách nacházíme, a zároveň ho seznámit se základními koncepty, jejichž pochopení je nezbytné pro orientaci ve zvoleném tématu. Neusilujeme o vyčerpávající pokrytí všech potenciálních teorií, které by mohly být s tímto tématem spojeny. Namísto toho se zaměřujeme na širší rámce a spíše nadřazenější úrovně, které považujeme za klíčové pro odpovědi na otázky, jež si v našem výzkumu klademe.

### **1 Teoretické přístupy k sociální identifikaci**

To, s čím a jak se identifikujeme, do velké míry ovlivňuje naše prožívání, chování a vnímání okolního světa. Co to vlastně znamená – *s něčím nebo někým se identifikovat*?

Slovo pochází z latiny (*identificare*) a v češtině bychom mohli použít též *ztotožnit se*. Identifikovat znamená vědět a říct, co někdo nebo něco je. Identifikovat se s něčím nebo někým, znamená cítit, že jste někomu v něčem podobní, a že mu díky tomu můžete porozumět nebo pochopit jeho situaci. Identifikovat se jako někdo nebo něco znamená rozpoznat nebo se rozhodnout, že patříte do určité kategorie. Právě tyto kategorie představují v rámci sociální identifikace určité sociální skupiny, přičemž naše členství v nich ovlivňuje naše individuální sebepojetí.

O čem se ale bavíme, když říkáme slovo *identita*?

Na poli psychologie se jistě u pojmu *identita* nespokojíme s jeho významem omezeném pouze na vyjádření totožnosti či zařazení do kategorie. Musíme proto zabrousit do teorií identity a jejich myšlenek, které se mezi sebou často liší. Pojem *identita* totiž není vůbec jednoznačnou kategorií, která by zůstávala neměnnou nezávisle na kontextu. V odborných textech se setkáváme s velkým množstvím definic, v běžném životě s nespočtem různých konotací. Zejména v posledních letech se s tímto pojmem setkáváme ve společenském životě velmi často, ať už se jedná o genderové vyjádření jedince či národní identitu. Kromě kategorizační složky tedy vnímáme i jakýsi prožitkový aspekt, utvořené sebepojetí.

„V naší kultuře dnes identitou vyjadřujeme u osoby nebo společenství více jejich charakteristik současně: její/jeho autenticitu – integritu – kontinuitu – relativní stejnost

v čase – sebedefinování – definování jinými – odlišnost od jiných – uvědomění si odlišnosti – afiliaci s lidskými společenstvími“ (Bačová, 2003, s. 89).

Identita je komplexním pojmem, který v sobě zahrnuje těžko přesně vymežitelné a ohraničitelné atributy, jejichž výčet by nám poskytl jednoznačnou definici. Pro pochopení naší práce tedy považujeme za důležité seznámit čtenáře s teoretickým kontextem identity, v němž se naše snažení odehrává. To, jakým způsobem se zkoumá a utváří teorie identity, je (mimo jiné) dáno oblastí či psychologickým směrem, ve kterém se na dané jevy díváme. V této práci se soustředíme na meziskupinové vztahy a jejich vnímání jednotlivci v pracovním prostředí. Zajímá nás zachycení fenoménů, které se vyskytují v souvislosti s identitou (nebo částí našeho sebepojetí) odvozenou od členství ve skupinách – **sociální identitou**.

„Sociální identita je ta část sebeobrazu jednotlivce, která vychází z jeho vědomí o příslušnosti k sociální skupině (nebo skupinám) spolu s emocionálním významem, který je k tomuto členství připojen“ (Tajfel, 1974, s. 69).

Tímto tématem se sociální psychologové zabývali již v 50. letech. Jedním z prvních empirických výzkumů byl experiment „Robbers Cave“ od Muzafera Sherifa.

Do národního parku Robbers Cave přivedl skupinu dvaadvaceti jedenáctiletých chlapců a rozdělil je na dvě skupiny, přičemž se chlapci předtím neznali. Každá skupina byla ubytována v oddělených částech kempu, takže o sobě zpočátku nevěděly. V první fázi se chlapci mezi sebou sbližovali prostřednictvím společných aktivit, které měly posílit jejich identifikaci s vlastní skupinou.

Ve druhé fázi experimentu byly skupiny uvedeny do vzájemného kontaktu a začaly soutěžit v různých disciplínách, kde bylo možné vyhrát cenné odměny pro tým s vyšším počtem bodů. V průběhu této části výzkumu mezi skupinami začalo narůstat nepřátelství, což vedlo k postupnému vyostřování konfliktů – od slovních útoků až po pálení vlajky druhé skupiny.

Ve třetí fázi se výzkumníci pokusili konflikt mezi skupinami zmírnit. Nejúčinnější se ukázalo být zapojení obou skupin do spolupráce na dosažení společného cíle, jako například oprava vodní nádrže, na níž obě strany závisely. Na konci experimentu se skupiny natolik

sblížily, že společně oslavily cestu domů jedním autobusem, přičemž jeden z týmů dokonce použil své peníze na koupi drobného občerstvení pro všechny účastníky kempu.

Tento experiment, spolu s dalšími studii zaměřenými nejen na skupinové konflikty, ale i na etnocentrismus, se stal jedním z pilířů, na kterých antropolog Robert LeVine a psycholog Donald Campbell postavili *teorii reálného konfliktu (Realistic Group Conflict Theory)*. Podle této teorie dochází ke konfliktům mezi skupinami, když soupeří o omezené zdroje nebo mají protichůdné zájmy, zejména pokud vítězství jedné skupiny znamená neúspěch druhé. Taková přímá soutěž pak vede k předsudkům a nepřátelství vůči členům ostatních skupin. A zároveň naopak, podle teorie zase kooperace potřebná k dosažení společných nadřazených cílů (kterých by jinak nebylo možné dosáhnout) může snižovat meziskupinový konflikt a vést k pozitivnějším vztahům (Schofield, 2010).

Tato teorie se samozřejmě jako jiné teorie neobešla bez kritiky; jedna z takových vychází z výsledků jiných experimentů, které prokázaly, že k výskytu meziskupinových *bias (zkreslení či systémových chyb)* (jako zmiňované předsudky vůči druhé skupině nebo přeceňování vlastní skupiny) může dojít i bez přítomnosti skutečné soutěže či střetu zájmů mezi skupinami. Tímto tématem se v 70. letech minulého století začal zabývat již zde citovaný sociální psycholog Henri Tajfel, který spolu s Johnem Turnerem popsal teorii nazývanou *teorie sociální identity*, která z těchto zjištění vychází.

## 1.1 Teorie sociální identity

Klíčovým dílem, ve kterém byla teorie poprvé komplexně formulována, je práce výše uvedených autorů zabývající se právě dynamikou meziskupinových vztahů. V ní autoři popisují základní myšlenky, podle kterých lidé kategorizují sebe a ostatní do rozdílných skupin. Tato kategorizace je podle nich fundamentální pro meziskupinové chování; vede k upřednostňování vlastních skupin, tzv. *in-groups*, před ostatními skupinami, jejichž jedinec není součástí, tzv. *out-groups*.

Poznatek o upřednostňování vlastních skupin před ostatními vychází, jak jsme již zmiňovali, z experimentů, které Tajfel s dalšími kolegy na začátku 70. let prováděli. Účastníci studií byli většinou rozděleni do skupin úplně náhodně. Skupiny byly tedy z hlediska pojících prvků mezi členy bezvýznamné neboli *minimální*. Odtud pochází souhrnný název pro tyto

experimenty, jako *model minimálních skupin (minimal group paradigm)*. Když takto rozdělení účastníci měli přidělovat v rámci experimentu body ostatním účastníkům výzkumu, systematicky přidělovali více bodů členům své vlastní skupiny než členům jiné skupiny, a to i za předpokladu, že neznali identitu účastníka, kterému měli body přidělit (znali například pouze identifikační číslo a zařazení do skupiny). Toto upřednostňování členů vlastní skupiny označujeme jako *in-group bias* nebo *in-group favoritism*. Již samotné rozdělení lidí do skupin stačilo k tomu, aby začali vnímat sebe i ostatní primárně jako členy skupiny, nikoli jako jednotlivce. Pouhé vědomí existence těchto skupin tedy může vyvolat soutěživost mezi nimi nebo dokonce vést k diskriminačnímu chování, a to i přesto, že mezi nimi neexistuje žádný skutečný konflikt. (Tajfel & Turner, 1979).

Samotná *kategorizace* vede k nějakému pozorovatelnému chování; vědomí, že jsem součástí nějaké skupiny, ovlivňuje, jak se budu chovat k jejím členům a k členům skupiny, která je z mého hlediska out-group. Důležitým faktorem je zde ono *vědomí*, že jsem součástí skupiny, tedy zaměření naší pozornosti nebo sebepojetí směrem ke skupině, aktuální uvědomování si, že jsem jejím členem. Člověk o sobě totiž ne vždy uvažuje jako o členu určité skupiny. Například žena nemusí za všech okolností vnímat sebe samu jako zástupkyni ženského pohlaví, matku či vědkyni sdílející společné atributy s jinými vědkyněmi. Místo toho často přemýšlí o sobě jako o jednotlivci, který se od ostatních liší svou vlastní unikátností.

Podle teorie sociální identity (*SIT; social identity theory*) se tento způsob uvažování o sobě samém pohybuje na kontinuu, na jehož koncích jsou osobní a sociální identita. To, jak o sobě v daném okamžiku uvažujeme, odráží momentální významnost (*salience*) té části naší identity, která je v centru našeho uvědomování. Pokud se nacházíme blíže k osobnímu pólu kontinua, vnímáme se především jako jednotlivci. Naopak, pokud jsme blíže k sociálnímu pólu, vidíme se jako členové sociálních skupin. Nepocitujeme všechny aspekty svého sebepojetí současně – aktuálně dominantní část identity ovlivňuje, jak o sobě přemýšlíme. V návaznosti na to pak vznikají dva druhy sociálního chování: interpersonální a meziskupinové. V prvním případě jde o mezilidské interakce založené na osobních vztazích a individuálních vlastnostech, například chování mezi dvěma dlouholetými přáteli. Ve druhém případě jsou interakce určovány výhradně příslušností k odlišným skupinám,

například mezi vojáky z různých armád nebo sportovci z konkurenčních týmů. Autoři teorie sociální identity tak chápou například meziskupinový konflikt jako výsledek chování jednotlivců, kteří jednají podle své skupinové příslušnosti, namísto podle individuálních charakteristik nebo osobních vztahů (Tajfel & Turner, 1979). Stejně tak další skupinové chování, jako je konformita, stereotypizace, etnocentrismus, zvýhodňování vlastní skupiny, meziskupinová diskriminace nebo soudržnost skupiny, se projevuje tehdy, když převládá jako hlavní složka sebepojetí sociální identity. To, jak se toto skupinové chování projevuje, je závislé na konkrétní sociální identitě, která je v daný okamžik nejvýznamnější (Abrams, 1992, 1996; Oakes et al., 1994, citováno dle Hogg & Abrams, 2003).

### **1.1.1 Pozitivní sociální identita**

Obecně se předpokládá, že lidé usilují o získání a udržení pozitivního sebepojetí či sebeúcty. Na tomto principu staví i SIT, která tvrdí, že stejně tak máme tendenci udržovat svou sociální identitu v pozitivním světle. K tomu nám může pomáhat právě fakt, že jsme součástí in-group s určitými kladnými charakteristikami, například, že jsme členy úspěšného sportovního týmu nebo navštěvujeme prestižní školu. Někdy se pozitivního sebehodnocení snažíme dosáhnout tím, že zdůrazňujeme (možná přehnaně) některé z charakteristik naší skupiny a devalvujeme oproti tomu kvality některých out-groups (Owens, 2006). To vede k dříve popsaným meziskupinovým interakcím, kdy jedinci ubírají hodnocení členů out-groups, aby zkrátka jejich in-group zaujala lepší postavení. V experimentech s minimálními skupinami se dokonce ukázalo, že když probandi přidělovali body své vlastní skupině, nešlo jim primárně o maximalizaci bodového zisku pro svou skupinu, ale spíše o dosažení co největšího rozdílu mezi in-group a out-group (Tajfel & Turner, 1979). Jedná se tedy o srovnávání vlastní skupiny s ostatními, a pozitivní sociální identita je do velké míry výsledkem těchto srovnání. A to je podstatná část našeho celkového sebehodnocení.

### **1.1.2 Teorie sebe-kategorizace**

Na základě SIT můžeme tvrdit, že k tomu, aby se lidé chovali určitým způsobem vůči lidem ze své či cizí skupiny, stačí pouhá kategorizace, tedy uvědomění si, že patřím do konkrétní skupiny a do jiných ne. Jak však tato kategorizace probíhá?

K roli sociální identity můžeme připojit ještě pohled na ní jako na kognitivní *nástroj* jedince, který tak díky ní kategorizuje a strukturuje svoje sociální prostředí a jeho vlastní místo

v něm. Tato strukturace našeho sociálního prostředí snižuje naši nejistotu a určuje naši pozici ve vztahu k ostatním lidem. Obecně máme tendenci více se identifikovat se skupinami, pokud čelíme nejistotám týkajících se nás samotných (Hogg, 2006).

Tím se dostáváme k dalšímu konceptu, který je se SIT úzce spjatý, tedy k teorii sebe-kategorizace (*SCT, self-categorization theory*). S konceptem této teorie přišel v osmdesátých letech již zmíněný spoluautor SIT a následovník Tajfela, John Turner.

SCT se snaží popsat, jak tento kognitivní proces kategorizace, vytváří pocit sounáležitosti jedince s danou skupinou a s tím spojené chování. Cílem teorie je udělat ze sociální identity nejen „sociálně-kognitivní základnu skupinového chování“, ale i mechanismus, který takové chování umožňuje (Turner et al., 1987, citováno dle Owens, 2006).

Když přemýšlíme o určité skupině lidí, třeba o učitelích nebo lékařích, v hlavě se nám automaticky vytvoří obraz, který nám pomáhá představit si, jací asi jsou. Tento obraz, který nazýváme prototypem, není jen směsicí náhodných vlastností; spíše jde o soubor charakteristik, které si se skupinou spojujeme. U učitelů to mohou být například vzdělání, kladný vztah k dětem nebo zodpovědnost. Tento soubor vlastností nám umožňuje lépe pochopit, co mají lidé v této skupině společného a jak se odlišují od jiných skupin – třeba od lékařů, které si často představujeme jako výkonné jedince v bílých pláštích s větším emocionálním odstupem. Tyto představy nám pomáhají vnímat skupiny zřetelněji a jednotněji. Díky nim daná skupina působí jako soudržná kategorie s definovanými rysy, nikoli jako shluk náhodně poskládaných lidí. Tyto mentální obrazy nám usnadňují chápat svět kolem nás, rozeznávat rozdíly mezi skupinami i to, co je naopak spojuje. Když slyšíme slova jako „Ital“, „punker“ nebo „voják“, vyvolávají v nás konkrétní představy. Tyto prototypy, pokud je sdílí většina lidí, se postupně proměňují ve stereotypy. Pokud si představujeme, že například všichni zloději mají dlouhé vousy, jde o náš individuální prototyp. Pokud ale totéž předpokládá většina lidí, tento prototyp se stává stereotypem.

Proces kategorizace lidí s sebou nese předvídatelné důsledky. Místo abychom někoho vnímali jako jedinečnou osobnost, vidíme ho optikou prototypu skupiny, do které jsme ho zařadili. Stává se pro nás spíše „typickým“ členem skupiny než individuální osobností. Dotyčného pak srovnáváme s prototypem skupiny a v různé míře mu přisuzujeme vlastnosti této kategorie. *Depersonalizace*, tedy vnímání někoho spíše jako typického člena než

individuální osoby, přitom ovlivňuje nejen pohled na ostatní, ale i na nás samotné. Když kategorizujeme sami sebe, začínáme se vnímat podle hlavních vlastností naší skupiny (tzv. *sebestereotypizace*). Prototypy skupin totiž nejen popisují, ale i předepisují, jak by měli členové myslet, cítit a chovat se. To znamená, že sami začneme myslet, cítit a jednat v souladu s tímto prototypem. Naše chování se tak přizpůsobuje normám vlastní skupiny, a tím se posiluje naše sounáležitost s ní. Sebe-kategorizace tak proměňuje nejen naše sebepojetí, ale ovlivňuje i způsob, jak se chováme jako skupina (Hogg, 2016).

Například dochází k zmiňovanému upřednostňování vlastní skupiny a jejích členů před ostatními. To se objevuje již při pouhém rozdělení lidí do skupin, není ani potřeba, aby existoval reálný důvod k soutěži, a jedinci například připisují systematicky více bodů vlastním členům, přestože je neznají, stejně jako neznají lidi z outgroup. Setkáváme se také s různými typy bias, které na tomto podkladě existují. Lidé mají tendence přeceňovat vlastnosti svých vlastních skupin, mají totiž přirozenou tendenci k utváření a zachování pozitivního sebe-pojetí. Také pokud je skupina vnímána jako prestižní nebo úspěšná, mohou jednotlivci čerpat z této prestiže pocit vlastní hodnoty, což posiluje jejich příslušnost k dané skupině. A naopak, lidé mají také tendence znevýhodňovat cizí skupiny, nebo k nim negativně přistupovat, to se často projevuje v negativních stereotypech.

## **2 Meziskupinové vztahy a procesy**

Řekli jsme si, co je to sociální identita, jak se formuje a co z ní vyplývá – mj. to, jak lidé uvnitř skupin vnímají ostatní skupiny, jak o nich přemýšlejí, jaké vůči nim pociťují emoce a jak s nimi jednají. Sociální identita a meziskupinové chování jsou tak v sociální psychologii neoddělitelně propojené. Procesy, které vytvářejí sociální identitu, utvářejí i samotné meziskupinové chování, které naopak zpětně působí na povahu vztahů mezi skupinami, a tím i na podobu a obsah sociální identity (Hogg & Abrams, 2003). V psychologii se setkáme s různými názory na to, co je považováno za skupinu. Může se jednat o náhodný shluk lidí čekající na zástavce na autobus; záleží na perspektivě a oblasti, ve které se pohybujeme. V této práci a v rámci našeho zaměření chápeme skupinu z pohledu teorie sociální identity. Z ní vyplývá, že skupina vzniká tehdy, když se dva a více lidí začnou vnímat skrz vlastnosti nějaké společné kategorie, jako její členové, když se vidí jako „my“.



Kromě toho se mezi těmito lidmi musí také něco odehrávat; společná komunikace, společné cíle, vzájemné podporování nebo ovlivňování, ale také prožívání emocí (Hogg, 2006).

Když hovoříme o meziskupinovém chování, hovoříme o široké škále témat. Například mezinárodní vztahy jsou dobrým příkladem toho, jak se jednotlivé skupiny vnímají a chovají. Často v nich vidíme konflikty, utiskování, předsudky, nebo dokonce netoleranci či vykořisťování a výzvou pro naši společnost je tyto konflikty omezit a zamezit tak nespravedlnostem či utrpení, které na základě toho vznikají. Proto se mnoho výzkumu soustředí právě na tyto formy meziskupinového chování, stejně tak jako na možná řešení jejich negativních aspektů. I my přistupujeme v naší práci k uchopení meziskupinových vztahů z podobného hlediska. Budeme se zde snažit popsat meziskupinové dynamiky, které mohou neblaze ovlivňovat členy jednotlivých skupin, a jaké jsou možnosti či interakce, které tyto vazby eliminují.

## **2.1 Co ovlivňuje meziskupinové vztahy**

### **2.1.1 Etnocentrismus**

Pokud se chceme bavit o meziskupinových vztazích, musíme se v zásadě bavit o jejich etnocentrickém základu. Tento pojem dobře známý v antropologických kruzích se poprvé objevil v knize Williama Sumnera z roku 1906, který vypožoroval jakousi lidskou univerzální tendenci rozlišovat mezi sebou na základě příslušenství ke skupinám. To právě on zavedl označení *ingroup* a *outgroup* pro skupiny buď vlastní nebo ty druhé. Podle něj je pak etnocentrismus rozlišování mezi těmito *ingroups* a *outgroups*; jakýsi sebestředný pohled skupin, který se vyznačuje pocitem morální nadřazenosti vůči vlastní skupině a opovržením vůči skupinám cizím (Brewer, 2010). Podobné tendence již známe z dříve popsaného paradigmatu minimálních skupin nebo Sherifových experimentů v Robbers Cave. Víme, že vztahy mezi dvěma odlišnými skupinami bývají ze své podstaty kompetitivní. Obecně bývají méně pozitivní než vztahy na interpersonální úrovni (Dovidio et al., 2003). Domníváme se, že jedním z faktorů, které to mají za následek, je právě etnocentrismus, který, jak uvádí Brewer (2010, s. 247) „znamená silnou tendenci být loajální ke své skupině a upřednostňovat ji před ostatními skupinami. Zároveň zahrnuje sklon posuzovat a hodnotit ostatní lidi podle pravidel a zvyklostí vlastní skupiny“. Pokud hledíme na ostatní skrze optiku zvyklostí své

ingroup, cokoliv odlišného může být považováno za méně hodnotné nebo nepřijatelné, což logicky může vést k negativnímu hodnocení outgroup. To pak ovlivňuje způsob, jakým se k nim vztahujeme. Etnocentrismus se stal termínem, který zahrnuje jak – nám již známý – favoritismus vůči vlastní skupině (*ingroup favoritismus* nebo *ingroup bias*), tak i obecně negativní postoj vůči outgroups (Brewer, 2010).

### **2.1.2 Cíle**

Kromě etnocentrismu jistě hýbe se vztahy mezi skupinami další aspekt vycházející z myšlenky teorie reálného konfliktu, a to že meziskupinové vztahy mohou být určeny především cíli, o které skupiny usilují. Zejména pokud se jedná o cíl, jehož dosažení jednou skupinou znamená jeho ztrátu pro skupinou druhou, dochází k negativním, soutěživým a disharmonickým vztahům mezi skupinami, pokud se však jedná o společný cíl, k jehož dosažení je zapotřebí vzájemné spolupráce, dynamika vztahu se rázem mění.

### **2.1.3 Self-enhancement**

Již jsme zmiňovali, že když patříme do nějaké skupiny, naše hodnocení sebe sama je ovlivněno tím, jak vnímáme tuto skupinu. Lidé mají tendenci považovat svou vlastní skupinu za lepší a důležitější než jiné skupiny, protože to nám pomáhá cítit se dobře a mít pozitivní sebehodnocení. Jinými slovy, snažíme se chránit a podporovat svou skupinu, abychom se sami o sobě cítili lépe, protože naše vlastní hodnocení je do určité míry závislé na tom, jak hodnotíme svou skupinu ve srovnání s ostatními. Když je skupina ohrožena, například její postavení nebo integrita, lidé v ní mohou reagovat obranářsky. To může vést k reakcím, které se mohou projevit jako konflikt mezi skupinami (Hogg, 2006).

### **2.1.4 Teorie meziskupinových emocí**

Teorie meziskupinových emocí (*intergroup emotion theory*) byla formulována v devadesátých letech minulého století Eliotem Smithem. Jeho pohled vychází ze sociální teorie identity; pokud se cítíme být součástí nějaké skupiny, skupina se sama stane důležitou součástí našeho sebepojetí. To znamená, že se nás osobně dotýkají události, které se nějakým způsobem dotýkají našich skupin. Například pokud skupina prožívá porážku, vnímáme to emocionálně, protože se to týká také nás a naší identity. Pokud skupina uspěje, máme radost, pokud selže, cítíme se zklamaní nebo naštvaní. Tyto meziskupinové pocity mohou snadno

přerůst v silně konsensuální meziskupinové pocity (Hogg, 2006). Povaha těchto pocitů se tedy může měnit v závislosti na situaci a vést k různým reakcím. Pokud cítíme vůči nějaké skupině strach nebo odpor, můžeme se jí začít vyhýbat, pokud cítíme vztek, můžeme skupinu dokonce napadat. Zároveň se tyto pocity a chování mění také v závislosti na tom, která z našich sociálních identit je zrovna přítomna v našem vědomí. Pokud se zaměřím na to, že jsem Češka, můžu prožívat jiné emoce, než pokud se zaměřím na to, že jsem žena nebo studentka (Smith & Mackie, 2010).

### **2.1.5 Teorie optimální odlišnosti**

S teorií optimální odlišnosti (*optimal distinctiveness theory*) přišla Marilynn Brewer, když se snažila vysvětlit, proč se tak silně vážeme ke skupinám, jejichž jsme součástí. Zabývá se tendencí lidí hledat rovnováhu mezi potřebou někam patřit a touhou po individualitě a odlišnosti. Podle tohoto konceptu se tedy lidé chtějí cítit součástí nějaké skupiny a zároveň neztratit svou jedinečnost. Tuto potřebu nám saturuje členství v našich ingroups, které jsou odlišené od ostatních skupin nebo nějakým způsobem jedinečné. Pokud vnímáme jedinečnou identitu své skupiny, cítíme se lépe, a to často vede k pozitivnímu chování vůči ostatním. Naopak pokud si svou skupinovou identitou nejsme jistí, můžeme se vůči jiným skupinám stávat netolerantními. Snažíme se tedy o dosažení optimální identity – ta uspokojuje potřebu začlenění do ingroup a zároveň odlišení od ostatních prostřednictvím rozdílů mezi touto naší ingroup a outgroups, například když si vybavíme subkulturu „emo“ – její přívrženci sdílí styl oblékání, účesů nebo hudebního vkusu, a zároveň se chtějí výrazně odlišovat od jiných stylů nebo teenagerských skupin. Jedinci si tedy vybírají takové skupinové identity, které jsou dostatečně inkluzivní nebo otevřené, aby pocítili sounáležitost s širším kolektivem, a zároveň dostatečně exkluzivní nebo specifické, aby jim umožnily odlišit se od ostatních (Brewer, 2010). Teorii podporují zjištění, že sociální identifikaci a ingroup bias nalzáme silněji u menšinových skupin a jejich členů. Jednotlivci patřící do více skupin dávají většinou přednost menším a odlišnějším skupinám před těmi většími, a to i přes to, že tato menšinovost často znamená jisté sociální nevýhody. Děje se tak právě v důsledku potřeby odlišení. Tato silnější identifikace potom může poskytovat jakousi kompenzaci v sebehodnocení nebo sebepojetí členů skupin, které jsou třeba negativně stereotypizovány většinovými skupinami. Jinými slovy, skupinová identita může být pro

pozitivní sebepojetí obzvláště důležitá tam, kde se potýkáme s negativními předsudky, či jsme jako skupina stigmatizováni nebo znevýhodňováni. A protože je pocit této odlišné identity tak důležitý pro naše pozitivní sebepojetí, býváme silně motivováni chránit odlišnost a hranice své skupiny. A to tak, že zdůrazňujeme rozdíly vůči jiným skupinám a omezujeme členství na „lidi jako jsme my“ (Brewer, 2010). Toto chování tedy můžeme pozorovat v situacích, kdy naše skupina začíná ztrácet svou jedinečnost, nebo když se začne stávat součástí širší nebo homogennější kategorie. Dotčené skupiny se začnou silněji vymezovat vůči ostatním, což vede k specifickému meziskupinovému chování a projevům.

### **2.1.6 Ingroup bias a meziskupinová diskriminace**

O ingroup upřednostňování nebo favoritismu nebo ingroup bias jsme hovořili již v předchozích kapitolách, kde jsme spolu s ním (na základě SIT) zmiňovali diskriminaci nebo negativní přístupy k outgroups. Zajímavý pohled na tuto problematiku přináší Brewer, která tvrdí, že se nejedná o dvě strany téže mince, tedy že upřednostňování vlastní skupiny nemusí nevyhnutelně vést k negativním pocitům vůči skupinám cizím. Autorka se vrací k pohledu Gordona Allporta, který chápal členství a ztotožňování s ingroups jako „psychologicky primární“, což znamená, že jejich upřednostňování přichází ještě před samotným rozvojem nějakých postojů vůči skupinám ostatním. Brewer se dále zabývá evolučním pohledem, podle kterého si lidé jako sociální bytosti vyvinuli schopnost spolupracovat v rámci skupin. Loajalita a identifikace s vlastní skupinou slouží jako mechanismus pro zajištění vzájemné podpory uvnitř dané skupiny, což zaručuje větší pravděpodobnost přežití. Tato dynamika sama o sobě nevyžaduje, aby skupiny byly v konfliktu s ostatními. Autorka však identifikuje několik podmínek, za kterých může ingroup favoritismus vést k negativním postojům vůči skupinám cizím. Mezi těmito podmínkami jsou morální nadřazenost, vnímání hrozby a meziskupinová konkurence. Například, pokud jedna skupina vnímá jinou jako hrozbu pro své přežití nebo zájmy, může to vést k větší loajalitě vůči vlastní skupině a k intenzivnější nenávisti vůči skupině, která je vnímána jako konkurent (Brewer, 1999). Tím se podle nás dostáváme k myšlenkám teorie reálného konfliktu, kterou jsme zmiňovali v textu již dříve.

### 2.1.7 Stereotypy

Stereotypy jsou zjednodušené a zobecněné představy o celých skupinách lidí, konkrétně o jejich vlastnostech a chování. Bývají často zveličené a negativní, i když některé z nich mohou být i pozitivní (například, že Japonci jsou pilní a disciplinovaní). Pomáhají nám v orientaci ve světě, tím, že organizují informace do jakýchsi kognitivních schémat, což přispívá k ekonomičnosti našeho myšlení. Zároveň však s sebou nesou i to, že pod jejich vlivem nějak vnímáme a hodnotíme samotné jednotlivce – příslušníku skupin – a tím i mění naše chování vůči nim. Afektivní složkou stereotypů jsou *předsudky*, tou behaviorální potom *diskriminace*. Stereotypy však mohou také vznikat jako „omluvenky“ pro jednání vůči druhým skupinám. Například pokud jedna skupina vykořisťuje druhou, může to ospravedlňovat tím, že tato skupina je méně schopná nebo méně vzdělaná, závislá atp. Pokud je přítomen konflikt mezi danými skupinami, stereotypy se stávají ještě extrémnějšími a odolnějšími (Hogg, 2006).

### 2.1.8 Předsudky a diskriminace

Předsudky chápeme jako (většinou negativní) postoje vůči určitým lidem, které jsou založené v zásadě na jejich členství v určitých skupinách. Mohou být zjevné, ale také implicitní, a tak spousta lidí, kteří věří, že žádné předsudky nemají, je ve skutečnosti mít mohou, což se může za určitých podmínek projevit (například když se začnou měnit společenské normy). Příčiny předsudků vycházejí z teorií sociální identity a sebe-kategorizace; pokud jim dobře porozumíme, jsme schopni eliminovat jejich negativní dopady (Haslam & Dovidio, 2010). Jedním z takových řešení je například re-kategorizace, o které si povíme blíže v následujících kapitolách.

Vzpomeňme si ještě na experimenty minimálních skupin, kdy samotná přítomnost skupin vedla k tomu, že jejich členové systematicky přidělovali méně bodů cizím skupinám, přestože neznali členy ani své vlastní, ani těchto cizích skupin. To, čeho se dopouštěli, byla v podstatě diskriminace těchto skupin. Chovali se jinak k jejich členům, a to na základě jejich skupinové příslušnosti.

### 2.1.9 Meziskupinový kontakt

Popsali jsme několik aspektů, které se týkají vztahů mezi skupinami, a se kterými se denně potýká každý z nás. Jak vyřešit ty negativní, které neblaze ovlivňují naše vzájemné

fungování? Jednou z nejznámějších hypotéz tlumící meziskupinové konflikty je *kontaktní hypotéza (contact hypothesis)*. Samotný kontakt dvou skupin však nestačí ke zlepšení vztahů. Aby k tomu mohlo docházet, je zapotřebí přítomnost určitých podmínek. Skupiny musí mít rovnocenný status, kooperativní (spíše než kompetitivní) interakce, příležitost k osobnímu setkání členů (zejména těch, kteří neodpovídají stereotypním očekáváním) a podporující autoritativní normy v rámci i mimo tyto kontaktní situace (například učitelé ve třídách, nebo ředitelé na školách) (Dovidio et al., 2003). Z reálného života ale víme, že tyto podmínky nejsou zcela jistě vždy přítomny, a proto se nesmíme spokojit s kontaktní hypotézou jako takovou, a musíme zabrousit do našich teoretických konceptů, ze kterých vyplývají další alternativní modely.

#### **2.1.10 Dekategorizace a rekategorizace – model společné skupinové identity**

Koncept de-kategorizace v sobě zahrnuje myšlenku, že by se jedinci měli soustředit především na to, že jsou jedinci, namísto jejich skupinových identit. Tím by se měla snížit významnost rozdílů mezi skupinami. Již víme, že samotná kategorizace a současné uvědomování si naší příslušnosti ke kategoriím vede k tomu, že o sobě přemýšlíme spíše z hlediska těchto příslušností namísto jako o individuích. To znamená, že členy outgroups vnímáme také jako zaměnitelné představitele daných skupin, ignorujeme jejich osobní charakteristiky a dopouštíme se jejich stereotypizování; soustředíme se na odlišnosti a tím posilujeme diskriminaci a soutěživost. Zbavení se kategorizace by nás mělo osvobodit od jejich negativních důsledků a tím zlepšit meziskupinové interakce. Osobní, personalizovaný kontakt (opak depersonalizace) však nemusí automaticky vést k tomu, že se jeho pozitivní vlastnosti přenesou na celou skupinu, ke které jedinec patří. Dalším problémem je fakt, že si nejsme jisti, zda jsou lidé skutečně schopni vyhnout se kategorizování, vzhledem k tomu, že se jedná o jeden z našich základních kognitivních procesů, které nám pomáhají vyrovnávat se s množstvím informací ve světě kolem nás. Zároveň víme, že tyto kategorie poskytují lidem určitou část jejich pozitivního sebe-pojetí (Voci, 2010).

Proto výzkumníci přišli s trochu jiným modelem, a tím je re-kategorizace. Ten zohledňuje fakt, že strukturování do kategorií je jedním z našich fundamentálních procesů, které nám umožňují zjednodušovat orientaci v komplexním prostředí. Myšlenku re-kategorizace najdeme v konceptu zvaném model *společné skupinové identity (common ingroup identity)*

model), a jak nám již samotný název napovídá, jedná se o snahu sjednotit ingroup členy s outgroup členy do jedné inkluzivní kategorie. Tím, že by se najednou oba „tábory“ ocitly ve společné, nadřazené kategorii, by mělo dojít k redukci jejich vzájemného napětí (Gaertner & Dovidio, 2010). Dokonce co víc, ingroup favoritismus by měl být aplikován na tuto novou společnou skupinu, a tedy i na původně outgroup členy. Co nás zde však napadá, je model optimální odlišnosti od Marilynn Brewer. Podle něj mají lidé tendenci vyhledávat takové skupinové členství, které uspokojí nejen pocit sounáležitosti s kolektivem, ale také pocit odlišnosti nebo jedinečnosti od ostatních. Velké skupiny, které jsou inkluzivní pro vícero dalších, jistě potřeby odlišení příliš dobře nespĺňují. To může tedy vést k tomu, že jedinci nové, společné identity zkrátka nebudou přijímat.

### 3 Sociální status

V našem bádání se zabýváme konkrétními skupinami, které mají vzájemné postavení ovlivněné rozdílným sociálním statutem. Pro připomenutí uvedeme, že se jedná se o skupinu s nízkým statutem – low-status BO, a skupinu s vysokým statutem – high-status FO. Pro lepší pochopení si nyní představíme význam těchto sociálních statusů.

Lidé chtějí sami sebe a skupiny, do kterých patří, vnímat pozitivně. Tato tendence má za následek porovnávání se s cizími skupinami – chceme, aby ta naše byla v tomto porovnání pozitivně odlišná, jasně diferencovaná a lépe hodnocená. Meziskupinové chování je v podstatě boj o relativní postavení nebo prestiž naší vlastní skupiny. Skupiny s vyšším statutem (*high-status groups*) bojují o jeho zachování, zatímco ty s nižším statutem (*low-status groups*) usilují o odstranění sociálního stigmatu a pozitivní prosazení (Hogg, 2016).

„Status jednotlivců a skupin označuje jejich sociální postavení, které je dáno prestiží nebo úctou“ (Sutton, 2010, s. 843). Co když je toto sociální postavení pro jedince nežádoucí? Podle modelu *sociální mobility* (*social mobility belief*, někde také *individual mobility belief system*) který vychází z přesvědčení o prostupnosti hranic skupin, se členové low-status group vzdají své původní skupiny a pokoušejí se připojit ke skupině s lepším statutem. Ve skutečnosti však většinou hranice skupin nebývají tak snadno prostupné, což vede k tomu, že takový pokus o „přeběhnutí“ končí spíše neúspěchem a zanechává jedince někde mezi skupinami – vyloučeného oběma. Zajímavým poznatkem je, že dominantní skupiny však také často nechávají své hranice částečně prostupné – pro pár limitovaných „přechodů“, aby

tak například zamezily kolektivním akcím u low-status minorit (Hogg, 2016). Zde se jedná o individuální úroveň vyrovnávání se se sociálním postavením a status původní skupiny tento způsob nijak neřeší.

Další z možností, jak se „zbavit“ nežádoucího statusu, když není možné přestoupit z jedné skupiny do druhé (hranice jsou nepropustné) je model *sociální soutěže* (*social competition*). Ta je možná za předpokladu, že vzájemné postavení dotčených skupin (low a high status) je změnitelné, rozdíly v postavení nejsou legitimní a stabilní. Zde se již jedná o přímý konflikt skupin, který by měl žádoucně vyústit v objektivní změnu v sociálním umístění (Tajfel & Turner, 1979).

Třetí možností, která je též na skupinové úrovni, je sociální kreativita (*social creativity*). Oproti předchozím dvou variantám, které zahrnovaly reálnou akci, zde se jedná o kognitivní řešení. Dá se k ní přistoupit za předpokladu, že hranice mezi skupinami jsou nepropustné a statusové rozdíly mezi skupinami jsou stabilní a legitimní. V podstatě jde o to, že aby členové low-status dosáhli pozitivnějšího odlišení, předefinují nebo pozmění atributy, ve kterých jsou s high-status skupinami srovnávány. Není tedy zapotřebí žádné objektivní změny pozic (skupin nebo jednotlivců). Jedná se například o změnu hodnoty některého z aspektů, v rámci kterého jsou skupiny srovnávány. Mohlo by se jednat například o vnímání stáří jako ekvivalentu moudrosti. Namísto aby se na staré lidi pohlíželo jako méně schopné nebo ztrácející užitečnost, budeme klást důraz na pozitivní aspekty, jako jsou zkušenosti a moudrost, které přichází s věkem. Nebo například tvrzení, že „pomalejší znamená bezpečnější“. U majitelů vozů, kteří disponují méně výkonnými modely, může tak dojít k přehodnocení významu rychlosti – namísto aby se cítili s majiteli rychlejších vozů v tomto ohledu horší, zaujmou postoj k této kvalitě, který z ní vlastně dělá přednost. Jejich vozy to nijak nezmění, rychlejší jistě nebudou, ale bude to považováno za pozitivní aspekt.

Další z podob sociální kreativity je změna out-group, se kterou se porovnáváme. Vynecháme-li high-status groups, vůči kterým má naše skupina horší sociální postavení, vyhneme se pocitu podřadnosti. Pokud se srovnáváme se skupinami s podobným statusem, bude to na naše sebepojetí mít jistě lepší účinek. Třetí možností sociální kreativity by bylo porovnávání s out-groups na nějaké nové dimenzi, ve které je naše in-group lepší (Tajfel & Turner, 1979).



Setkáváme se také s teoriemi, které tvrdí, že lidé mají tendenci vnímat meziskupinové teorie jako spravedlivé. Podle nich se lidé z low-status skupin jsou schopni vnímat tak, že si tento status oprávněně zaslouží. To potom souvisí se snížením sebeúcty a vnímáním, že postrádám atributy relevantní pro vyšší status, jako například kompetenci. Dokonce se u členů low-status skupin může vyskytovat outgroup favoritismus – jako (nevědomý) pokus o odůvodnění jejich pozice, kdy mohou dokonce podporovat negativní stereotypy o jejich vlastních skupinách a vnímat high-status jako jim nadřazené (třeba v již zmíněné kompetenci) (Sutton, 2010).

Status pro jedince není důležitý jen v rámci jeho sebepojetí, ale často určuje, čeho může jeho skupina, nebo on sám, dosáhnout. Také to umožňuje předvídat, co od ostatních skupin mohou očekávat. Podle *modelu obsahu stereotypu (stereotype content model)* od Susan Fiske jedinci chtějí vědět, co od skupin mohou chtít a očekávat, a zajímá je zejména kompetence a vřelost. High-status skupiny bývají obecně vnímány jako kompetentnější, avšak chladnější, zatímco low-status skupiny jsou vnímány jako vřelejší, avšak nekompetentní. Tyto stereotypy mohou zúčastněným pomáhat uchopit nerovnosti a poskytnout vysvětlení, proč jsou dané skupiny vzájemně postavené tak, jak jsou (Sutton, 2010).

Sociální status skupin a jejich vzájemné postavení je jednou z klíčových proměnných, které ovlivňují, jak se na meziskupinových úrovních budeme chovat. Mimo to se podílí na formování identity členů daných skupin, což má vliv na jejich schopnosti v sociálních situacích nebo událostech, a tím na celou naši společnost. Je důležité si uvědomit, že se jedná o dynamické pole, které se může měnit. Low-status skupiny budou hledat strategie, jak svou pozici vylepšit, zatímco high-status skupiny se snaží si své postavení uchránit. Co nakonec povede k nastolení rovnosti a spravedlnosti zůstává zatím (výzkumnou) otázkou.

## **Empirická část**

### **4 Cíl výzkumu**

Naše práce se zabývá sociální identifikací a meziskupinovým vnímáním v technologické společnosti. Zkoumáme vnímání a postoje členů jednotlivých skupin k jedné i druhé skupině, i k organizaci jako celku, jejich vnímání vzdáleností mezi těmito skupinami, a s tím spojené prožívání vlastního členství ve skupinách a vztahů k nim.

Jedná se o specifický design, nejbližší asi kvalitativní případové studii, zaměřujeme se totiž na hlubší pochopení vnímání, významů a dynamik mezi lidmi v konkrétním prostředí zvolené firmy. To může pomoci identifikovat výzvy, se kterými se mohou potýkat (technologické) společnosti obecně, a tím i nalézt možná řešení případných problémů z toho plynoucích.

Cílem tohoto výzkumu je tedy konkrétně zjistit, jak zaměstnanci sami sebe a ostatní vnímají z hlediska příslušnosti ke skupinám (in-group vs. out-group), jak vnímají vztahy mezi těmito skupinami, a jak to dohromady může ovlivňovat jejich pracovní interakce a chování.

Dále se zaměřujeme na analýzu statusových rozdílů a zkoumáme, jak se v organizaci projevují vztahy mezi skupinami s nízkým a vysokým statusem, a jak tyto rozdíly ovlivňují organizační kulturu a spolupráci. Zaměříme se na to, jak naše zjištění zapadají do uvedených teoretických rámců.

V neposlední řadě se snažíme ověřit využití grafické metody OSIO (Overlap of Self, Ingroup and Outgroup) pro praxi, což by mohlo umožnit zajímavé zkoumání objevujících se sociálních fenoménů v reálném životě.

Z našeho výzkumu by tedy mohla vyplynout praktická doporučení, jak lépe pracovat s těmito dynamikami, aby se dosáhlo lepší spolupráce mezi zaměstnanci, zvýšila jejich spokojenost a efektivita celé organizace.

#### **4.1 Výzkumné otázky**

V souvislosti s uvedenými cíli výzkumu předkládáme sadu výzkumných otázek, na které se v našem bádání snažíme najít odpovědi. Hlavní a zastřešující otázkou našeho výzkumu je tato:

1. Jak sociální identifikace ovlivňuje meziskupinové vnímání a interakce zaměstnanců ve zvolené technologické společnosti?

Z ní potom vyplývají naše další tři otázky, které se snaží zachytit hlavní okruhy našeho zájmu:

2. Jakým způsobem vnímají zaměstnanci svou příslušnost ke skupinám, in-group a out-group, a jak toto vnímání ovlivňuje jejich pracovní interakce a chování v rámci organizace?
3. Jak zaměstnanci vnímají a interpretují statusové rozdíly mezi jednotlivými skupinami a jak tyto rozdíly ovlivňují jejich meziskupinové vztahy a spolupráci v organizaci?
4. Do jaké míry odpovídají naše zjištění známým teoretickým konceptům?

## **4.2 Výzkum ve vybrané firmě a etické aspekty**

Tato práce byla realizována také díky specifické roli její autorky, která je současně zaměstnankyní zkoumané firmy. Tento fakt jí poskytl unikátní příležitost provádět dlouhodobější pozorování v rámci různých úrovní organizace, což obohatilo výzkum o hlubší a komplexnější vhled do firemní dynamiky. Zároveň však tato skutečnost musí nevyhnutelně přinést určité výzvy, zejména pokud jde o nezaujatost výzkumníka, a to také díky tomu, že autorka byla zároveň členkou jedné ze zkoumaných skupin. V předkládané práci chápeme toto možné „zkreslení“ či „subjektivitu“ jako přirozenou součást výzkumného procesu, která může obohatit interpretaci dat. Autorka se cíleně distancovala od zaujímání preferenčního postoje vůči jedné nebo druhé skupině, aby minimalizovala potenciální vliv této asymetrie na výstupy.

Postoj autorky vůči výzkumnému poli byl tedy ryze badatelský, data získávala také prostřednictvím kvantitativních metod. Avšak namísto usilování o maximální objektivitu, se autorka soustředila také na společné objevování významů s účastníky během rozhovorů. Tento přístup nám umožnil získat perspektivy dotčených zaměstnanců v kontextu jejich vlastních příběhů a prožívání.

Autorka ve své práci využila teoretické rámce, které slouží jako nástroje pro analýzu a interpretaci těchto dat, čímž se snaží zajistit, že výzkum je propojen s širšími vědeckými koncepty.

Výsledky nebyly manipulovány, tak aby byly pro firmu příznivé. Naopak, autorka vnímá zjištění a závěry z výzkumu jako přínosné a má záměr je využít k posílení pozitivních aspektů pracovního prostředí.

Etické zásady byly dodržovány po celou dobu výzkumu. Respektovali jsme soukromí respondentů a zacházeli s citlivými informacemi v souladu s etickými normami. Všichni účastníci byli informováni o účelu výzkumu, měli možnost dobrovolně se účastnit a měli zajištěnou anonymitu svých odpovědí.

Věříme, že získané informace mohou být využity k vylepšení pracovních podmínek a firemní kultury ve zkoumané firmě, ale i dalších.

### **4.3 Charakteristika firmy**

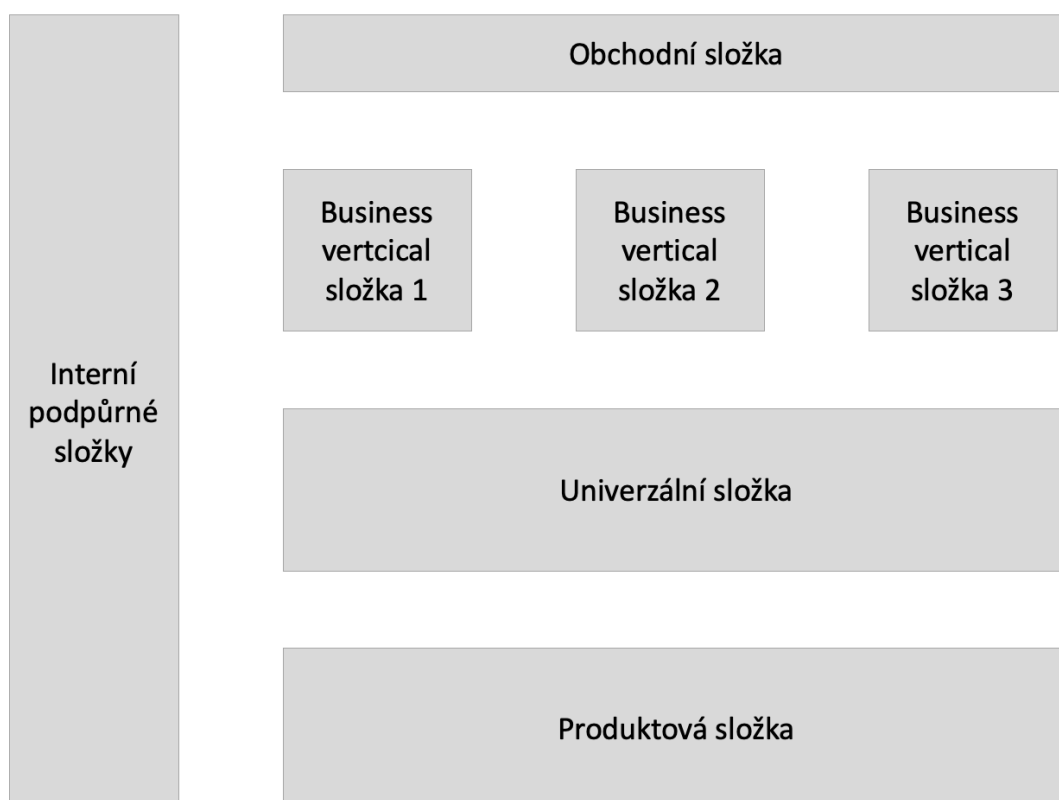
Pro účely této práce a zachování anonymity budeme konkrétní firmu, ve které naše výzkumné snažení probíhalo, označovat jako F/firmu.

Firma, ve které se náš výzkum odehrává, je českou společností vzniklou poměrně nedávno, a to před sedmi lety. Za tu dobu stihla vyrůst na současných přibližně 150 zaměstnanců, které nyní tvoří nejen český tým, ale také kolegové ze zahraničí, kteří se k firmě připojují díky její akvizici nadnárodní korporátní společnosti. Specializuje se na consultingové služby v oblasti dat a umělé inteligence, které poskytuje jiným firmám ze širokého spektra zaměření, či velikosti. Jedná se o služby, které mají za pomoci využití dat a umělé inteligence, vytvořit zisky a úspory dotyčným klientským firmám a celkově vylepšit jejich fungování a obchodní výsledky. Klientům vytváří produkty a vlastní řešení na míru projektové týmy, které jsou složené z odborníků z oblasti datové vědy, datového inženýrství a projektového řízení. Většina zaměstnanců tedy přichází z technických oborů univerzit, zaměřených na matematiku, statistiku a informační technologie. Sídlí v Praze, kde má své hlavní kanceláře. Firma umožňuje zaměstnancům práci z domova, a to v neomezené míře, stejně jako flexibilní pracovní dobu. Projektové týmy tedy mohou tvořit lidé z různých měst, kteří jsou

ve spojení prostřednictvím online technologií, kdy druhým nejvíce zastoupeným městem je Brno (kde má firma k dispozici sdílené kanceláře).

#### 4.3.1 Firemní struktura

Firma je charakteristická svojí snahou o co nejmenší míru autoritativního řízení a eliminaci hierarchie. V praxi je horizontálně a vertikálně členěná. Horizontály tvoří jednotlivé útvary, které mají společné to, že do nich patří konkrétní skupiny lidí. Jedním typem horizontál jsou businessové složky, které mají za úkol starat se o projekty pro klienty rozdělené vertikálně dle oblasti – retail, finance, nebo například výrobní závody. Další horizontální útvary jsou zaměřené na prodej a vztahy s partnery a interní podpůrné složky. Pro lepší představu a pochopení viz Obrázek 1.



Obrázek 1- Firemní struktura

Kromě jednotlivých složek, ve kterých je vždy určen její vedoucí, je ve firmě samozřejmě její zakladatel – CEO.

Složky popsané na Obrázku 1 se ve Firmě označují jako triby, a to podle pojmosloví z agilních metod projektového řízení. Napříč jednotlivými složkami se utvářejí tzv. guildy, které shlukují zaměstnance z libovolných tribů, které spojuje odbornost v konkrétní oblasti, takže například guilda pro počítačové zpracování přirozeného jazyka, guilda pro projektové řízení, nebo guilda pro softwarové inženýrství.

Jak už jsme nastínili v předchozích řádcích, hlavní jednotkou jsou potom projektové týmy o velikosti 3-15 členů. V každém projektovém týmu je vedoucí týmu, který se stará o rozdělování práce, správnost technických postupů a pečuje o své členy. Celý tým potom pracuje na projektu, který má svého vlastníka z řad Firmy. Ten zajišťuje dodržování termínů, finančních budgetů, komunikaci s klientem na strategické úrovni.

Ve Firmě nechybí ani institut CTO (Chief Technical Officer).

Jak vidíme na Obrázku 1, ve Firmě máme ještě Interní podpůrné složky – jedná se o skupinu, která v sobě sdružuje týmy z oblasti financí, interního IT, personálního řízení, či péči o kanceláře.

Struktura firmy a její složení je stěžejní pro naše bádání, a proto si blíže rozebereme dvě hlavní skupiny pracovníků, které jsou předmětem této práce.

### **Interní podpůrné složky – BO**

Tuto skupinu budeme pro účely naší práce označovat zkráceně BO (od *BackOffice*) a řadíme do ní členy oddělení Interních podpůrných složek a některé členy z Obchodní složky. Historicky se jednalo o jednu skupinu vymezenou vnitřní strukturou, avšak tým zabývající se marketingem se od původního oddělení BackOffice odštěpil a přešel do Obchodní složky. Původní oddělení BackOffice potom změnilo název na Interní podpůrné složky. To, co však určuje tuto skupinu, není čistá příslušnost k jednotkám organizační struktury, nýbrž povaha jejich kontribuce a pracovního zařazení v rámci celé firmy. Jedná se o pracovníky, jejichž hlavní náplní nejsou úkoly spojené s přímou prací na projektech pro klienty firmy. Znamená to také, že se jedná o netechnické neboli non-tech pracovníky. Toto pojmosloví je v rámci Firmy poněkud problematické, protože nevystihuje přesnou povahu skupiny. V rámci BO totiž nacházíme také specialisty na interní IT, kteří jistě určitou technickou odborností oplývají, potažmo jako ostatní členové BO – nedá se říct, že by

kdokoliv z tohoto týmu byl čistě *netechnický*. Označení je však pro firmu užitečné pro odlišení od druhé a větší skupiny jejích pracovníků, kterou tvoří techničtí experti ve smyslu týmů pracujících na technických řešeních pro klienty firmy.

V rámci BO tedy najdeme celkem 17 lidí. Z toho je 14 zaměstnanců z Interních podpůrných složek a 3 zaměstnanci jsou z Obchodní složky. Jejich společným rysem tedy je, že se přímo nepodílejí na řešeních pro klienty, ale starají se o každodenní chod Firmy. Jedná se o experty z oblasti provozu, personálního řízení, financí, administrativní správy, péči o chod kanceláří a spokojenost zaměstnanců, interní IT podporu a marketing.

### **Technické a business složky – FO**

Druhou, početnější skupinu budeme pro účely práce nazývat FO (od *FrontOffice*). Do této skupiny patří všichni ti, kteří se svou prací přímo podílejí na řešeních pro klienty nebo na vývoji interního produktu. Znamená to, že do skupiny patří zaměstnanci ze zbylých složek firmy, tedy ze všech, kromě Interních podpůrných složek a části Obchodní složky. Jedná se o projektové manažery, technické architektky, obchodníky, datové vědce a inženýry, softwarové inženýry, machine learning inženýry atp. Do skupiny tedy patří přibližně 110 zaměstnanců z firmy, které ve Firemním pojmosloví označujeme také jako technické experty a manažery.

### **Low-status a high-status**

Rozdělení skupin na low-status a high-status bylo provedeno na základě znalosti Firmy a vzájemné dynamiky obou skupin. Jedním z faktorů ovlivňující postavení skupin je například míra věnované pozornosti či možnosti rozvoje a kariérního růstu, který je v rámci BO omezenější. Od FO skupiny se směrem k BO objevují postoje, které naznačují FO nadřazenost. Například pocit, že FO část firmy „musí vydělávat“ na BO část. Nebo že BO nepřináší do firmy zisky, netvoří business, takže jsou ti „ostatní“ v porovnání se zbytkem firmy. K rozdělení na low-status BO skupinu a high-status FO skupinu tedy docházíme na základě dlouhodobého pozorování a všeobecné rétoriky ve firmě, což je zde navíc podpořeno získanými poznatky z rozhovorů s členy obou skupin.

## 5 Metodologie a analýza dat

Ve firmě jsme díky možnosti pozorování zaznamenali výskyt dvou oddělených skupin, které jsme pro účely naší práce nazvali FO (FrontOffice) a BO (BackOffice).

Následně jsme se zaměřili na interakce mezi skupinami, konkrétně na to, jak členové jedné skupiny reagují na návrhy a podněty od členů druhé skupiny. Tento jev jsme se rozhodli zkoumat optikou sociální identity, neboť pozorování dynamiky „my vs. oni“ naznačovalo značný vliv identifikace s těmito skupinami. Ačkoliv všichni zaměstnanci pracují ve stejné firmě, uvnitř ní se formují dva odlišné tábory. V tomto kontextu jsme se rozhodli zaměřit na to, jak jsou tyto meziskupinové rozdíly vnímány a jak ovlivňují interakce mezi členy obou skupin.

Abychom zjistili, jak silně se zaměstnanci identifikují s těmito skupinami a s firmou jako celkem, použili jsme obrazovou metodu OSIO (Overlap of Self, Ingroup, and Outgroup Scale). Tato metoda nám poskytla cenné údaje o tom, jak jednotlivci vnímají vzdálenost mezi sebou samými a svou in-group, out-group, firmou jako celkem a skupinami samotnými. Výsledky nám potvrdily existenci in-group a out-group dynamiky a zároveň nám poskytly pohled na vzájemné meziskupinové vnímání.

K analýze jsme přidali sérii rozhovorů se zaměstnanci z obou skupin, abychom získali hlubší náhled na jejich osobní zkušenosti a názory. Na základě toho jsme se pokusili pozorované fenomény interpretovat v kontextu teoretických rámců uvedených v teoretické části této práce. Využili jsme přitom také znalostí firmy.

### 5.1 Použité metody

Kvantitativní data byla získána prostřednictvím dotazníku, který byl sestaven pro účely našeho bádání. Skádal se ze dvou metod, a to konkrétně z *Overlap of Self, Ingroup, and Outgroup (OSIO) Scale* (Schubert & Otten, 2002) a *General Self-efficacy Scale (GSE škála)* (Schwarzer & Jerusalem, 1995). GSE škála byla použita pro původní účely naší práce, které byly rozšířené právě o aspekt sebe-účinnosti. Během našeho výzkumného bádání jsme se však rozhodli vyřadit koncept self-efficacy z aktuálního rámce práce, neboť se jeho zahrnutí ukázalo jako příliš ambiciózní, a přispívalo k vysoké komplexnosti i celkové náročnosti pole, které se nám začalo při našem snažení vynořovat. Tento koncept si však



ponecháváme jako potenciální téma pro budoucí rozšíření studie. I přesto považujeme za důležité zmínit, že součástí našeho sběru dat byl i dotazník zaměřený na měření míry self-efficacy, přičemž v této práci se jím již dále nebudeme podrobněji zabývat.

Po sběru kvantitativních dat prostřednictvím OSIO a jejich základní analýze jsme přistoupili k provedení hloubkových rozhovorů s třemi zaměstnanci firmy, které jsme rovněž podrobili našemu rozboru.

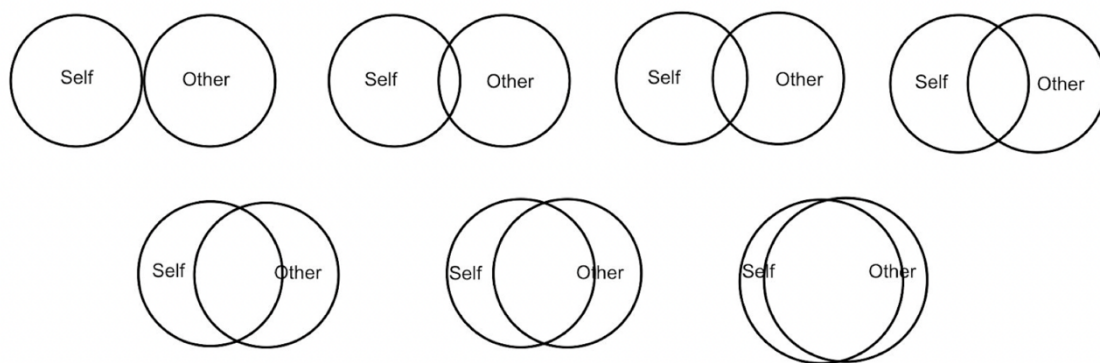
### 5.1.1 OSIO – Overlap of Self, Ingroup, and Outgroup Scale

Pro zjišťování vztahu ke skupinám jsme použili zajímavou metodu, která se v originále nazývá *Overlap of Self, Ingroup, and Outgroup Scale* (Schubert & Otten, 2002), nebo zkráceně OSIO. V naší práci budeme škálu označovat jako *OSIO* nebo *OSIO škála*. Tato škála je určená k měření subjektivního vnímání sebe sama v meziskupinové situaci a meziskupinových vzdáleností.

Autoři se odkazují na slovní vyjadřování, kterým běžně popisujeme vztahy mezi jedincem a skupinou, nebo mezi různými skupinami. Jedná se totiž často o prostorové metafory, jako například „jsem ve skupině“, „patřím do užšího kruhu“, nebo „stojím mimo společnost“. Uvedené spojení v nás evokují prostorové uspořádání vztahů, což se neodráží jen v samotném vyjadřování, ale také v reálném chování. Empirické výzkumy ukázaly, že prostorové rozmístění jedinců, například ve školních třídách nebo veřejných prostorech, často odpovídá sociálním kategoriím, jako je rasa nebo pohlaví, a tím reflektuje postoje a vztahy, které vůči sobě jedinci a sociální skupiny zaujímají (Campbell et al., 1966).

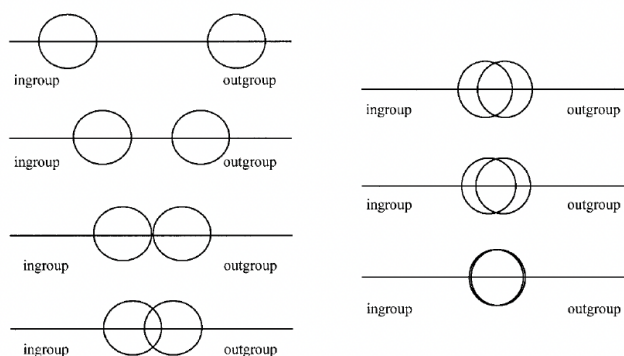
Schubert a Otten (2002) přitom upozorňují, že význam této prostorové dimenze je v rámci našich klíčových teorií SIT a SCT přehlížen. Teorie sociální identity a sebe-kategorizace neberou explicitně v potaz, jak jedinci vnímají svůj vztah ke skupině a vztahy mezi skupinami v prostorovém smyslu. Proto se pokouší o doplnění tohoto aspektu tím, že zkoumají možnosti grafického měření, které by tuto prostorovou dimenzi zahrnovalo. Jejich cílem je tedy vytvořit metodu, která by zachycovala vztah jedince ke skupině a mezi skupinami skrz vizuální a intuitivní prostředky. Vycházejí z předpokladů SIT a SCT, že koncept *self* může být definován na subpersonální, personální a skupinové úrovni, přičemž právě na skupinové úrovni lze podle nich efektivně aplikovat prostorovou dimenzi, která zachycuje propojení self a ingroup a jeho odlišnost od outgroup. Jejich inspirací byla práce

od autorů Aron, Aron a Smollan (1992), která takto prostřednictvím vizualizace blízkosti zkoumala vztahy na interpersonální úrovni. Jedná se o obrázkové měření, kdy formátem odpovědí jsou kružnicové diagramy, nazývané *IOS Scale: Inclusion of Other in the Self* (Aron et al., 1992). IOS škála si tedy klade za cíl měřit interpersonální blízkost, a to výběrem respondenta ze sedmi kružnic, které se postupně přibližují a částečně překrývají. Jedna z kružnic představuje „Self“ (já) a druhá „Other“ (druhého člověka), a respondent vybírá tu možnost, která nejlépe reprezentuje jeho vztah s druhým, viz Obrázek 2. Autoři zjistili, že tato jednoduchá, jedno-položková vizuální škála interpersonální blízkost skutečně účinně měří. Hodnoty takto naměřené korelovaly jak s pocity blízkosti („*feeling close*“), tak s chováním, které blízkost odráží („*behaving close*“).

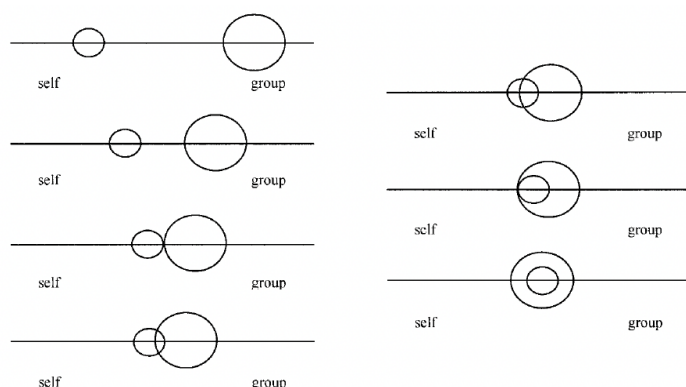


Obrázek 2 IOS Scale (Aron et al., 1992)

Další podobnou prací je ta od autorů Coats, Smith, Claypool a Banner (2000), kteří tuto grafickou metodu použili pro zkoumání vztahů mezi self a ingroup (kružnice byly označeny namísto „self“ a „other“ jako „self“ a příslušná ingroup). Výsledky ukázaly korelace s tímto měřením a) pozitivně se škálou měřící sociální identitu (social identity scale), která zkoumala spokojenost a oblibu ke skupině a vnímané podobnosti mezi self a skupinou na úrovni postojů a hodnot, b) pozitivně s nepřímým měřením podobnosti self a skupiny, c) negativně s pocity vyhýbavosti vůči skupině. Schubert a Otten (2002) uvádí ještě několik dalších výzkumů, které podporují myšlenku vizuálního zachycování klíčových aspektů vztahu jedince ke skupině. Podle nich mezi tyto aspekty patří sociální identita, sebe-stereotypizace, emoce, sociální sebeúcta (*self-esteem*) a podporování skupinových cílů. Dále tyto myšlenky rozšiřují na oblast meziskupinových vztahů a navrhují (na základě myšlenek SCT), že jejich vizuální měření by mělo zahrnovat tři klíčové prvky: začlenění self do ingroup, outgroup a překryv ingroup a outgroup, viz Obrázek 3 a 4.



Obrázek 3 Ingroup - outgroup překryv (Schubert & Otten, 2002)



Obrázek 4 Self – Group překryv (Schubert & Otten, 2002)

Na základě svých teoretických úvah autoři očekávali, že OSIO bude korelovat s již etablovanými verbálními měřeními pocitu sounáležitosti (*belonging*), identifikace (*identification*) a podobnosti (*similarity*). Aby jeho validitu ověřili, připravili sérii pěti studií. První tři studie zkoumaly konvergentní a diskriminační validitu OSIO v různých meziskupinových kontextech s ingroups odlišného statusu a velikosti. Čtvrtá studie se zaměřila na obsahovou validitu OSIO analýzou, jak účastníci interpretují vizuální reprezentace jednotlivých položek. Pátá studie analyzovala vzájemné korelace mezi hlavními dimenzemi OSIO, tedy začlenění self do ingroup, do outgroup a překryv mezi skupinami. Studie ukázaly, že OSIO spolehlivě zachycuje klíčové aspekty meziskupinových vztahů a nabízí užitečný doplněk k tradičním verbálním měřením. Rozhodli jsme se tedy tuto jednoduchou a zajímavou metodu využít i pro naše účely.

V našem zadání se objevovali již konkrétní popisy kružnic, namísto generického *group* a český ekvivalent k *self* já. Výsledná sestava obsahovala šest položek. První z nich jsme nazvali *self-ingroup*, její instrukce zní: *Vyber obrázek, který nejlépe reprezentuje tvoji blízkost se skupinou non-tech/support expertů ve [Firmě].* - Pro skupinu BO. Pro skupinu, kterou označujeme jako FO zněla instrukce následovně: *Vyber obrázek, který nejlépe reprezentuje tvoji blízkost se skupinou tech/business expertů ve [Firmě].*

Označení *non-tech/support experti* pro BO skupinu a označení *tech/business experti* pro FO skupinu jsme zvolili vzhledem k srozumitelnosti pro respondenty, kteří se pohybují ve

zvoleném názvosloví v rámci Firmy, tudíž pro ně takto je pochopitelné, o jakých skupinách je řeč.

Následuje výběr ze sedmi diagramů, jako na Obrázku 4, s tím rozdílem, že máme kružnice popsané „já“ a „non-tech/support experts“ / „tech/business experts“.

Respondenti volí jednu ze sedmi možností, tedy číslo 1-7 podle odpovídajícího diagramu.

Analogicky předkládáme jako druhou položku, kterou jsme pojmenovali jako *self-outgroup*, kde se ptáme totožným způsobem na vyjádření blízkosti se skupinou, tentokrát opačnou čili pro respondenty z BO se ptáme na vzdálenost self (*já*) a FO (*tech/business experts*), pro respondenty z FO se ptáme na vzdálenost self (*já*) a BO (*non-tech/support experts*).

Třetí položkou zahrnující self, a tedy odpovídající Obrázku 4, je položka nazvaná *self-wholegroup*. Obou skupin (FO i BO) se ptáme na reprezentaci blízkosti self a Firmy. Menší kružnice je tedy označena stejně jako v předchozích položkách jako *já*, zatímco větší kružnice je označena jménem *Firmy*.

Následující tři položky jsou zaměřené na meziskupinový kontext.

První z nich označujeme jako *ingroup-outgroup*. Diagramy odpovídají Obrázku 3 a jsou popsány jako *non-tech/support experts* a *tech/business experts* pro BO skupinu; pro FO skupinu jsou popsány stejně, ale v opačném pořadí – tak, aby první kružnice (vlevo) odpovídala *ingroup*. Instrukce zní: *Vyber obrázek, který podle tebe nejlépe reprezentuje blízkost těchto dvou skupin.*

Další dvě položky se týkají vztahu *ingroup* a *outgroup* a celku. Pro účely této práce označujeme celek, tedy Firmu, jako *wholegroup*. Velikosti jednotlivých kružnic odpovídají Obrázku 4, avšak v případě menší kružnice se nejedná se o self, nýbrž o sub-group (vůči celku nadřazené skupiny – *wholegroup*).

Druhá položka z *intergroup* sady (a pátá z celkového počtu šesti OSIO položek) je označena jako *ingroup-wholegroup*. Zajímá nás u ní vnímaná vzdálenost mezi *ingroup* (BO nebo FO) a celkem, tedy Firmou. Instrukce zní stejně, jako u předchozí položky, a tedy: *Vyber obrázek, který podle tebe nejlépe reprezentuje blízkost těchto dvou skupin.*

Poslední položka je označená jako *outgroup-wholegroup* a sleduje vnímanou blízkost outgroup a celku, analogicky odpovídá předchozí položce *ingroup-wholegroup*, tedy menší kružnice popsaná jako *tech/business experts* jako outgroup pro BO (a pro FO naopak) a větší kružnice popsaná názvem Firmy.

Celkem tedy v rámci OSIO škály sledujeme u obou skupin (FO i BO) následujících šest položek: *self-ingroup*, *self-outgroup*, *self-wholegroup*, *ingroup-outgroup*, *ingroup-wholegroup*, *outgroup-wholegroup*.

### 5.1.2 Rozhovory

Poté, co proběhl sběr dat prostřednictvím OSIO dotazníku a jejich základní analýza, jsme přistoupili k provedení rozhovorů se zaměstnanci firmy – s dvěma členy BO a jedním členem FO skupiny. Rozhovory proběhly během jara a léta 2024, a to online formou prostřednictvím videohovoru. Každý rozhovor probíhal jeden na jednoho, autorka se tedy vždy setkala s každým dotazovaným zvlášť. Všichni tři dotazovaní byli v době videohovoru u sebe doma, což mohlo pozitivně přispět k autenticitě jejich odpovídání. Rozhovory trvaly mezi 40 a 70 minutami a byly nahrávány, k automatickému přepisu zvukové stopy na text byl použit volně dostupný software, přičemž v několika málo případech byla zapotřebí jeho ruční korekce. Výběr dotazovaných byl proveden následovně: z BO skupiny jsme vybrali členy, kteří se o zkoumanou tematiku aktivně zajímají – jednak v rámci svých rolí, ale také v rámci svého fungování a spokojenosti ve Firmě. Díky znalosti terénu jsme tedy věděli, že dotazované osoby se k dané problematice ve firmě otevřeně vyjadřují a nějakým způsobem se snaží o její řešení. Z oslovených čtyř osob se nám podařilo uskutečnit rozhovory s dvěma z nich. Obdobný postup jsme zvolili při oslovování členů FO, a tedy byli vybráni ti, kteří se o dané téma v rámci firmy zajímají a zároveň se o něm nebojí promluvit. Vzhledem k náročnosti tématu bylo zapotřebí oslovit takové zaměstnance, kteří budou schopni autentické, a tedy hodnotné výpovědi. Z oslovených tří osob se nám podařilo zrealizovat jeden rozhovor s členem FO skupiny.

Než jsme přistoupili k samotným rozhovorům, vytvořili jsme si schéma základních témat na základě našich výzkumných otázek, výsledků OSIO a teoretické znalosti zkoumané problematiky. Rozhovory byly identicky zahájeny otázkou na výskyt dvou skupin, tedy BO a FO; dotazovaný se měl vyjádřit, zda jejich přítomnost vnímá a je možné firmu v tomto

ohledu na zmiňované skupiny rozdělit. Rozvíjející otázky byly dále syceny připraveným schématem, pozorováním ve firmě a výsledky OSIO.

## **5.2 OSIO – kvantitativní sběr dat**

### **5.2.1 Popis souboru**

Data byla získána od zaměstnanců Firmy, které jsme podle apriorní znalosti rozřadili do dvou skupin dle jejich odpovídající in-group. Vznikly tak dvě skupiny, které budeme v práci zkráceně označovat jako BO a FO, viz předchozí kapitoly o struktuře Firmy.

Výzkumný soubor tvořilo celkem 64 respondentů, z toho 14 z BO a 50 z FO skupiny. Z toho bylo 41 mužů (64,1 %) a 23 žen (35,9%).

V rámci BO skupiny (N=14), to pak byli 3 muži (21,4%) a 11 žen (78,6%); v rámci FO skupiny (N=50) pak 38 mužů (76%) a 12 žen (24%).

Celkem bylo osloveno 76 respondentů, z toho se tedy vrátilo vyplněných zmiňovaných 64 dotazníků, což je 84,2% úspěšnost. Z řad BO byli osloveni všichni zaměstnanci, respektive členové BO skupiny, z řad FO proběhlo oslovení výběrem z celkového počtu zaměstnanců, kdy jsme oslovili česky mluvící zaměstnance, kteří zrovna nečerpali dovolenou nebo nemocenskou.

Všichni oslovení byli tedy česky hovořící a jednalo se o respondenty se silně převažujícím vysokoškolským vzděláním. Další údaje o zaměstnancích nebudeme z důvodů ochrany Firmy zveřejňovat.

### **5.2.2 Sběr dat**

Data byla získána prostřednictvím dotazníku zaneseném do on-line formuláře, který byl mezi respondenty roz distribuován skrz odkaz a byl anonymní. Dotazník jsme pojmenovali *Identita ve firmě a vnímání vlastní účinnosti* a v jeho úvodu se nacházela instrukce:

*Tento anonymní dotazník obsahuje dvě krátké části. První část mapuje vaše vnímání blízkosti jednotlivých částí firmy a sebe sama. Prosím označte obrázek, který nejlépe vystihuje vaše pocity, odpověď není třeba nijak zdůvodňovat. Druhá část je zaměřená na*

*vaši důvěru ve vlastní schopnosti nezbytné k rozhodování, plánování či zvládnání nějakých situací nebo úkolů.*

Instrukce tedy odrážela i naše původní zahrnutí self-efficacy, jak jsme již zmínili v úvodu kapitoly.

Dále jsme se tázali na pohlaví respondenta. Následovali dvě hlavní části dotazníku.

První z nich se zaměřovala na vnímání vzdáleností mezi self a jednotlivými skupinami v rámci firmy – OSIO škála. Druhá část mapovala vnímanou sebe-účinnost a jednalo se o škálu GSE.

Online dotazník byl zhotoven ve dvou verzích. Jedna z nich počítala s BO jako in-group (a FO out-group) a druhá verze naopak počítala s FO jako in-group (a BO out-group). Pro obě skupiny byly odpovídající dotazníky rozeslány se stejnou zprávou a následnou instrukcí.

Při rozesílání dotazníku byla použita zpráva pro příjemce, která informovala o probíhajícím výzkumu, jeho účelu a dobrovolnosti zapojení.

Data byla získána od zaměstnanců Firmy během října 2023, prostřednictvím komunikační sítě, která se pro účely většiny online interakcí v rámci firmy používá. Každému z respondentů byla zaslána individuální zpráva skrz tuto síť, s odpovídajícím odkazem na dotazník.

Všechny dotazy byly pečlivě zodpovězeny.

Získaná data byla zapotřebí zpracovat v softwaru Excel – jednalo se o kvantifikaci výsledných odpovědí (například převést odpovědi v GSE ze „Souhlasím“ na numerickou verzi „4“). Finální data byla upravená do podoby odpovídající pro zpracování v softwaru SPSS.

### **5.2.3 Statistické výsledky OSIO**

Statistické zpracování dat proběhlo v softwaru SPSS Statistics. Pro zjištění, zda data odpovídají normálnímu či nenormálnímu rozložení byl použit Kolmogorovův-Smirnovův test. Bylo zjištěno, že data neodpovídají normálnímu rozložení a pro jejich další analýzu byly použity neparametrické testy. Pro přehlednost práce a irelevanci self-efficacy aspektu neuvádíme ve výsledcích GSE skór.



## Deskriptivní statistiky

Tabulka 1 obsahuje popisné statistiky dotazníků rozdělené podle skupin na BO a FO; uvádíme každou ze šesti položek OSIO.

*Tabulka 1 Průměrné skóry a směrodatné odchylky v sledovaných proměnných u dvou skupin*

	N		Mean		Std. Deviation	
	BO	FO	BO	FO	BO	FO
self-ingroup	14	50	4,86	5,22	1,916	1,112
self-outgroup	14	50	2,79	3,00	1,251	1,178
self-wholegroup	14	50	4,71	5,06	1,541	1,018
ingroup-outgroup	14	50	3,29	3,64	1,139	0,942
ingroup-wholegroup	14	50	5,36	6,24	1,737	0,870
outgroup-wholegroup	14	50	6,07	5,34	1,072	1,171

Na první pohled vidíme rozdíly mezi skupinami ve výsledných průměrech jednotlivých položek, ale také v směrodatných odchylkách. Pro rychlé zorientování dodáváme, že v položkách OSIO škály je možné dosáhnout výsledků 1–7, přičemž čím vyšší číslo, tím větší blízkost dvou kružnic.

V první položce OSIO škály, ve které zjišťujeme, jak dalece se respondent vnímá od své ingroup vidíme, že členové BO se od své ingroup (BO group) vnímají dál ( $M=4.86$ ), než členové FO od své ingroup (FO group) ( $M=5.22$ ). Současně vidíme, že směrodatná odchylka je v případě BO vyšší než v případě FO, což značí větší variabilitu odpovědí u BO.

V druhé položce self-outgroup můžeme vidět podobnou situaci, a tedy že členové BO se od FO vidí dál ( $M=2.79$ ) než FO členové od BO ( $M=3.00$ ). Pokud tyto hodnoty porovnáme s průměry z první položky, vidíme, že se obě skupiny respondentů cítí být blíže ke své ingroup skupině.

I ve třetí položce vidíme podobný trend, a tedy že člen BO se od Firmy vidí dál ( $M=4.71$ ) než členové FO ( $M=5.06$ ) a stejně tak směrodatnou odchylku vidíme opět vyšší u BO.

Dostáváme se k intergroup položkám, kde jako první porovnávané vnímané vzdálenosti mezi dvěma skupinami BO a FO. I zde je opět průměrná hodnota, teda blízkost kružnic, nižší u BO ( $M=3.29$ ) než vnímaná vzdálenost dvou skupin u FO ( $M=3.64$ ).

Svoji skupinu nevidí BO ani blíže k celku, jak můžeme pozorovat u položky ingroup-wholegroup, kde je u BO nižší průměr (M=5.36) než u FO skupiny (M=6.24), která se k celku vidí blíže.

Poslední položka naznačuje, že i FO (M=5.34) vidí BO skupinu dále od celku, a to i oproti tomu, jak BO skupina vnímá daleko od celku FO (M=6.07).

Byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi skupinami BO a FO v OSIO položce outgroup-wholegroup (Mann-Whitney test).

*Tabulka 2 Mann-Whitney u test*

	self_ingroup	self_outgroup	self_wholegroup	ingroup-outgroup	ingroup-wholegroup	outgroup-wholegroup
Mann-Whitney U	316,500	318,000	285,500	289,500	249,500	214,500
Wilcoxon W	421,500	423,000	390,500	394,500	354,500	1489,500
Z	-0,559	-0,537	-1,088	-1,040	-1,744	-2,326
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,576	0,591	0,276	0,298	0,081	0,020

Byl proveden Levenův test homogenity rozptylu a byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi skupinami v položkách self-ingroup, self-wholegroup a ingroup-wholegroup.

*Tabulka 3 Levenův test*

		Levene Statistic	Sig.
self-ingroup	Based on Mean	10,049	0,002
self-outgroup	Based on Mean	0,740	0,393
self-wholegroup	Based on Mean	4,822	0,032
ingroup-outgroup	Based on Mean	2,304	0,134
ingroup-wholegroup	Based on Mean	11,400	0,001
outgroup-wholegroup	Based on Mean	2,413	0,125

Statisticky významné rozdíly mezi muži a ženami nebyly zjištěny

## Korelace

Pro analýzu korelačních koeficientů jsme využili neparametrický Spearmanův korelační koeficient. V rámci přehledu jsme korelační koeficienty rozdělili podle skupin BO a FO.

Výsledné korelace si v této kapitole dále blíže okomentujeme a jejich další analýza s interpretací budou předmětem následujících kapitol.

## Korelační koeficienty u BO

Tabulka 4 Korelační koeficienty OSIO u BO

Korelační koeficienty - BO						
položky	self-ingroup	self-outgroup	self-wholegroup	ingroup-outgroup	ingroup-wholegroup	outgroup-wholegroup
self-ingroup	1,000					
self-outgroup	0,116	1,000				
self-wholegroup	<b>0,566*</b>	0,379	1,000			
ingroup-outgroup	0,266	0,410	-0,085	1,000		
ingroup-wholegroup	0,338	0,113	0,291	0,209	1,000	
outgroup-wholegroup	-0,020	0,052	-0,169	0,018	0,310	1,000

\*. Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Note. Ingroup BO (non-tech), outgroup FO (tech)

U skupiny BO byla zjištěna jediná statisticky významná korelace, a to mezi položkami self-ingroup a self-wholegroup,  $\rho=0,566$ . Čím menší vnímaná vzdálenost mezi „já“ a BO, tím menší bude i vnímaná vzdálenost mezi „já“ a Firmou.

## Korelační koeficienty u FO

Tabulka 5 Korelační koeficienty OSIO u FO

Korelační koeficienty - FO						
položky	self-ingroup	self-outgroup	self-wholegroup	ingroup-outgroup	ingroup-wholegroup	outgroup-wholegroup
self-ingroup	1,000					
self-outgroup	0,109	1,000				
self-wholegroup	<b>0,504**</b>	0,230	1,000			
ingroup-outgroup	0,219	<b>0,397**</b>	-0,008	1,000		
ingroup-wholegroup	0,191	-0,161	0,128	0,105	1,000	
outgroup-wholegroup	0,186	0,147	<b>0,303*</b>	<b>0,332*</b>	<b>0,411**</b>	1,000

\*\* Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Note. Ingroup FO (tech), outgroup BO (non-tech)

U FO skupiny byly identifikovány následující statisticky významné korelace.

Mezi položkami self-ingroup a self-wholegroup jsme zjistili poměrně vysokou statisticky významnou korelaci  $\rho=0,504$ . Čím je menší vnímaná vzdálenost mezi „já“ a FO, tím je také menší vnímaná vzdálenost mezi „já“ a Firmou. Tato korelace je mezi všemi statisticky významnými korelacemi u FO skupiny nejvyšší hodnoty.

Další položky s významnou korelací jsou self-outgroup a ingroup-outgroup, tedy čím menší vnímaná vzdálenost mezi „já“ a BO, tím menší je vnímaná vzdálenost mezi FO a BO,  $\rho=0,397$ .

Třetí významnou korelaci najdeme mezi položkami self-wholegroup a outgroup-wholegroup,  $\rho=0,303$ . Tedy čím menší je vnímaná vzdálenost mezi „já“ a Firmou, tím menší je vnímaná vzdálenost mezi BO a Firmou.

I mezi položkami ingroup-outgroup a outgroup-wholegroup byla identifikována statisticky významná korelace,  $\rho=0,332$ . Čím je tedy menší vnímaná vzdálenost mezi FO a BO, tím je menší vnímaná vzdálenost mezi BO a Firmou.

Poslední statisticky významná korelace je mezi položkami ingroup-wholegroup a outgroup-wholegroup,  $\rho=0,411$ . Tedy čím menší je vnímaná vzdálenost mezi FO a Firmou, tím menší je vnímaná vzdálenost mezi FO a firmou.

#### **5.2.4 Interpretace výsledků OSIO**

V následujícím oddílu se pokusíme detailněji rozklíčovat význam získaných výsledků. Pro interpretaci nám slouží teoretická základna, jejíž část jsme představili v úvodní části této práce. Je třeba zdůraznit, že výzkum v oblasti sociální identifikace je velmi rozsáhlý a přináší různé pohledy na tuto problematiku, a stejně tak my se v našich úvahách vydáváme směry, které se nabízejí pro vysvětlení pozorovaných jevů bez předchozí vyhraněnosti v jedné konkrétní perspektivě.

#### **Sociální identita ve firmě**

Vidíme, že členové low-status skupiny BO se identifikují se svou in-group méně než členové high-status skupiny FO, a také vykazují vyšší variabilitu v míře identifikace. To může znamenat větší individuální rozdíly v důležitosti BO skupiny pro její členy, ale také rozdíly ve vypořádávání se s nižším statutem skupiny, někteří mohou spíše inklinovat k identifikaci s jinou, lépe postavenou skupinou v rámci firmy, ať už out-group FO nebo

whole-group Firmou, anebo jinou skupinou, kterou jsme v našem zkoumání nedefinovali (třeba na úrovni menšího týmu). Tyto úvahy nám hned vyjasní následující sledované položky. BO se totiž s out-group identifikuje méně než s ingroup a dokonce méně, než se high-status FO identifikuje s outgroup. Podle zmiňované teorie bychom čekali, že se členové high-status group budou s low-status identifikovat méně, než členové low-status s high-status group. To, že se členové FO vidí k BO skupině blíže než naopak, může poukazovat na povahu spolupráce těchto skupin. Jedná se totiž o jistou asymetrii, kdy zástupci FO vyhledávají podporu BO a v podstatě jsou zadavateli jejich práce. Můžeme tedy uvažovat, že FO mají k BO blíže, protože jednak je BO menší skupinou, kdy vím, s čím za ní můžu přijít, zatímco pro BO je FO větší a „nevyzpytatelnější“ skupina, která k ní může přicházet s různými požadavky. Mohli bychom použít obrat, že BO jsou FO „k ruce“.

Dále se low-status BO identifikuje s nadřazenou společnou kategorií whole-group Firmou o něco méně než high-status FO, avšak s průměrem podobným identifikaci s ingroup. Vysoká identifikace s whole-group může pro low-status group znamenat dorovnávání hodnocení jako zdroje pozitivního sebepojetí a/nebo dobrou kulturu firmy. I zde se však objevila vyšší míra rozptylu odpovědí u členů BO skupiny. Třetím významným rozdílem v rozptylech je potom vnímání blízkosti BO jako skupiny k Firmě jako celku a ten je tedy opět vyšší u BO. Vidíme tedy, že vnímání blízkostí či míra identifikace je u BO méně homogenní než u FO, a to zejména u položek, které sledují identifikaci jedince s ingroup, identifikaci jedince s celkem a míru blízkosti ingroup s celkem. Jedním z faktorů, který tuto skutečnost může ovlivňovat, je složení BO skupiny, které je samo o sobě poměrně heterogenní (juniorní – seniorní lidé, různá odvětví od financí po interní IT), na druhou stranu technická/businessová část firmy (FO) je rovněž rozličná co se do složení týče (mnohem větší rozpětí junior – senior, vzdálenější specializace atd.) Co zde může hrát významnou roli je fakt, že byt' je skupina FO rovněž heterogenní co do složení, táhne za jeden provaz v podobě rozpadu do menších týmů, které mají společnou vizi, spolupracovat na řešeních a pomáhat klientům. Míra spolupráce bude z pozorování Firmy do větší míry právě u FO. Je zde kladen důraz na vzájemné obohacování, sdílení znalostí a zkušeností, pořádají se na to přímo celofiremní akce, nebo akce společné pro datové vědce, akce společné pro datové inženýry, u všech je kladen důraz na rozvíjení nejen technických ale také konzultantských dovedností (přibližování tech a business světa). Zatímco u BO je

společného sdílení vědění spíše po málu. Členové BO nejsou většinou uskupeny do větších týmů (většinou maximálně 3 lidé) a historicky se jednalo spíše o jedince experty ve své doméně. V BO tedy možná chybí pocit sounáležitosti, zodpovědnosti za „ty vedle mě“, protože pokud se něco nebude nebo bude dařit v HR týmu, ve finančním týmu to pravděpodobně ve svojí práci nepocítí. Zatímco u FO je klíčové, aby si experti pomáhali a aby spolu uměli komunikovat, spolupracovat a něco vytvořit, u BO tato potřeba tolik silná není. Tlak na společnou identitu je tedy v realitě Firmy jistě větší na FO část, a to z povahy jejího zaměření a firemní identity, která je technická a businessově orientovaná.

### Firma jako firma techniků

Další zajímavé výsledky se nám ukázaly v položkách sledujících vzdálenosti in-group a whole-group a out-group a whole-group. Jak vidíme v tabulce průměrů (Tabulka 1), obě skupiny BO i FO umístily jedna druhou ve vztahu k Firmě velmi podobně. BO i FO vidí FO blíže k celku-Firmě, BO i FO vidí BO dále od celku-Firmy. Pro lepší představu viz Obrázek 5.



Obrázek 5 Vzdálenost BO a FO od Firmy

Jak vidíme v nákrese oficiální struktury Firmy, BO (Interní podpůrné složky a část Obchodní složky) i FO (zbytek) jsou rovnocennou součástí Firmy. Přesto, co se týče metaforického zobrazení kategorizace, nenacházíme BO zcela uvnitř větší kružnice Firmy. Jak je možné, že se jedna z jejích složek nachází ve vnímání obou skupin svou částí mimo?

Jak jsme nastínili v předchozí části kapitoly, spousta firemních rituálů se týká především FO. Nepoměrně větší část interních aktivit i komunikace je určena této většinové části firmy. To jistě vyplývá z potřeby rozvíjet především tu část firmy, která generuje zisky. Jsou to právě FO lidé, kteří přeci dělají Firmu tím, čím je. Jejich znalosti a schopnosti stojí za Firemním úspěchem. To může vysvětlovat vnímání FO jako klíčové části firmy, zatímco BO může být vnímáno spíše jako externí nebo vedlejší než pravé jádro společnosti. To může mít samozřejmě velký vliv na dynamiku ve Firmě. Zároveň se nám tím podporuje status BO a FO, který je v podstatě daný už firemní rétorikou. Neopomenutelným faktem je totiž prototypovost FO v souvislosti s Firmou. To, co si člověk představí, když slyší o naší zkoumané firmě, bude jistě zástupce technické a businessové skupiny, nikoliv BO. Tato prototypovost hraje tedy nepochybně velkou roli při vnímání vzdáleností jednotlivých skupin od celku, ale také v dynamice a vztahů a poměru pozornosti v rámci firmy. U FO skupiny se rovněž ukázala korelace mezi identifikací jedince s in-group a firmou. Zde to mj. připisujeme právě prototypovosti nadřazené kategorie a zároveň rovněž dařící se firemní strategii. Vzhledem k tomu, že se jedná o high-status group, nedomníváme se, že by se zde mělo jednat o kompenzační mechanismy, jak to může být právě u low-status BO. O co se zde ale může jednat je projekování, podle *teorie in-group projekčního modelu* (in-group projection model, IPM) (Mummendey and Wenzel, 1999). Podle Turnera (1987), Firma jako nadřazená kategorie poskytuje bázi pro srovnání ingroup a outgroup – BO a FO se budou srovnávat v rámci dimenzí, norem, standardů pro jejich společnou nadřazenou kategorii – Firmu. Teorie IPM tvrdí, že členové skupin mají (za určitých podmínek) tendenci generalizovat atributy svojí in-group do nadřazené kategorie. Tato „in-group projekce“ zvyšuje relativní prototypovost in-group a vede k překryvu mezi reprezentací nadřazené kategorie a reprezentací in-group. Důsledkem toho potom je, že in-group vnímá out-group skrz odchylky od prototypu nadřazené kategorie. Čím méně je out-group prototypická z hlediska nadřazené společné kategorie (oproti in-group), tím méně pozitivní hodnocení bude in-group vůči out-group mít. Například katolíci, kteří se domnívají, že katolíci jsou typičtějšími křesťany, než jsou protestanti, budou mít více negativních postojů vůči protestantům než katolíci, kteří vnímají protestanty jako stejně typické, ne-li typičtější než katolíky (Waldzus, 2004). Některé výzkumy rovněž ukázaly, že komplexní zastoupení nadřazené kategorie může snížit úroveň in-group projekce. Například pokud prezentujeme komplexní zastoupení

Evropanů, můžeme snížit tendenci Němců popisovat se jako reprezentativnější Evropané, než jsou třeba Poláci (Wenzel et al., 2003). Je tedy možné, že se v našem případě jedná o některé prvky tohoto in-group projektivního modelu. FO generalizují svoje charakteristiky na charakteristiky nadřazené kategorie – Firmy, a o to vzdálenější potom vnímají BO od celku, protože v porovnání s FO vykazují BO méně podobných prvků s tímto prototypem. Že to může mít dopad na méně pozitivní hodnocení BO skupiny je možné. Soudíme tak dle pozorování ve Firmě, kde se objevují pohrdavé komentáře vůči skupině BO, která je právě vnímaná jako méněcennější. Vraťme se však k snižování těchto tendencí pod vlivem komplexnější reprezentace společné nadřazené kategorie.

Jak vidíme v tabulce korelací (Tabulka 5), u skupiny FO se projevila korelace u položek self-whole a out-whole, ale nikoliv s in-whole. Tedy čím blíže se člen FO vidí k Firmě, tím blíže k firmě vidí BO. Jak daleko se však člen FO vidí od firmy nesouvisí s tím, jak daleko od firmy vidí skupinu FO. V tabulce průměrů (Tabulka 1) vidíme, že nejvyšší skóry v položkách měřících blízkost skupin jsou u FO skupiny u položky ingroup-wholegroup, tedy zástupci FO skupiny vnímají FO jako součást Firmy nejvíce ze všech ostatních blízkostí ( $M=6,24$ ) a druhou nejvyšší blízkostí je vnímání členů BO ohledně FO a Firmy ( $M=6,07$ ). Zmiňovali jsme již naši úvahu o společné prototypovosti FO a Firmy. To nás vede k myšlence, že vnímaná vzdálenost self a firmy a in-group a firmy u FO nekoreluje z toho důvodu, že nezávisle na tom, jak se s firmou blízko identifikuji já, jako jedinec, vím, že firma je prostě technicko/businessová, tedy že FO skupina je jádrem Firmy. To posiluje nejen myšlenka prototypu, ale také již zmiňovaný poměr celofiremní péče o FO a BO, který hraje v neprospěch BO. Firma je zkrátka firma techniků. Avšak zde si dovolíme rozvíjející úvahu. To, že je Firma firmou techniků nyní berme jako jednu úroveň chápání. Co se totiž ukazuje ve zmíněné korelaci položek self-whole a out-whole u FO je něco celkem jiného. Tedy, čím blíže se jako jedinec identifikuji s firmou, tím blíže k firmě vidím i BO. To nás vrací k teorii in-group projekčního modelu. Je pravděpodobné, že čím blíže se s firmou identifikuji, tím více chápu její komplexitu. Nedělám tolik in-group projekcí, tím pádem nemám takovou tendenci vzdalovat low-status outgroup od společné nadřazené kategorie. Jako když Němci vnímali skupinu „Evropané“ komplexněji, a to je vedlo k menším tendencím považovat Poláky za méně reprezentativnější Evropany. Ti, kteří jsou blíže firmě a více se s ní identifikují, si jsou vědomi komplexního systému, včetně přítomnosti kolegů z BO. Naopak



ti, kteří se s firmou tolik neidentifikují, mohou zaujímat „povrchnější“ pohled – firma se prostě zabývá businessem v oblasti dat.

Firemní kultura a strategie by měly reflektovat význam všech jejích složek. Zároveň je třeba si být vědomi, že vnímání vzdálenosti BO od celku firmy nemusí být nezbytně negativní. Může to prostě vyjadřovat specifickou roli a postavení BO, které vyplývá z odlišných funkcí, zodpovědností a firemních cílů. Důležité je, aby tato percepce nevedla k neproduktivním konfliktům, ale naopak k porozumění a efektivní spolupráci.

### **Identifikace s in-group jako cesta k identifikaci s Firmou**

Že speciální postavení BO nemusí být nutně nežádoucí může naznačovat i korelace, která se projevila u položek sledujících míru identifikace BO jedince s in-group a míru identifikace jedince s whole-group. Tedy čím více se identifikují s BO, tím více se identifikují s Firmou. Tak, jak chápeme například strategii sociální mobility dle Tajfela (1979), bychom předpokládali, že se členové low-status skupiny budou pokoušet „opustit“ svou low-status ingroup a být namísto toho spojování se skupinou s vyšším statutem.

Na druhou stranu existují výzkumy, které ukazují, že low-status skupiny mohou přijímat společnou (nadřazenou) skupinovou identitu, protože sdílení identity se členy skupiny s vysokým statutem zvyšuje jejich kolektivní sebevědomí nebo individuální sebepojetí (Waldzus, 2004). Není přitom nutné vzdávat se své ingroup identity, pokud je součástí nadřazené skupiny, jednalo by se zde o komplexní sociální identitu, kdy se členství v obou skupinách vzájemně nevyklučuje a zdrojem pozitivního hodnocení by v tomto případě byla nadřazená společná skupina s vyšším statutem (firma) a třeba také některé dimenze low-status skupiny, které její členové hodnotí jako že jsou v nich lepší než třeba outgroup FO.

Dalším faktorem, který rozhoduje o tom, zda budou mít členové low-status group tendenci identifikovat se s high-status skupinou je reálná vyhlídka členství v takové skupině (Ellemers et. al, 1992). Lidé se mohou snažit vytvořit si pozitivní identitu tím, že si osvojí identitu skupiny s vyšším statutem (zvýšení statusu), zatímco se snaží vyhnout spojování se skupinou s nižším statutem (ochrana statusu). Jak je patrné z našich dat, BO skupina se spojování se svou low-status ingroup nevyhýbá (i když 2 ze 14 odpovídajících se identifikovali více s high-status FO group), ale identifikuje se zároveň s nadřazenou skupinou firmy, která je high-status. To může být právě z toho důvodu, co tvrdí Ellemers –

tedy že je zapotřebí reálná možnost členství v takové skupině. Tedy členství pro netechnické experty ve skupině technických expertů je jistě vzdálenější než identita spojená s Firmou. Proto se domníváme, že ačkoliv BO skupina úplně neopouští svou ingroup (ochrana statusu), jedná se stále o skupinu s prvky low-status, která se snaží kompenzovat pozitivní hodnocení členstvím v nadřazené high-status whole-group. Za úvahu jistě stojí i použitý nástroj sledující míru identifikace s každou skupinou. Můžeme spekulovat, jak by vypadala míra identifikace za použití vícedimenzionálního nástroje. Třeba bychom zjistili, že se BO členové identifikují s ingroup na dimenzích, které nesouvisí se statusem, avšak s na těch spojených se statusem již nikoliv. Tuto komplexnost identifikace nemáme možnost na našem sledování určit. Jedním z takových přístupů přes různé dimenze identifikace je práce autorů Oldmeadowa a Fiske (2010), kteří sledovali stereotypy pojící se s low a high-status skupinami. Zjistili souvislost mezi relativním postavením skupiny a obsahem těchto stereotypů, které identifikovali jako kompetentnost a vřelost. Skupiny s vyšším statusem se spíše považují za kompetentnější než vřelé, zatímco skupinu s nízkým postavením se považují spíše za vřelejší než kompetentní. Vzhledem k tomu, že obě dimenze jsou spíše pozitivní, je pravděpodobně, že skupiny s vysokým a nízkým statusem odvíjejí své pozitivní sebehodnocení (na základě sociální identity) právě z těchto dimenzí. Je tedy možné, že se členové low-status identifikují se svou in-group na základě jiných, pozitivních dimenzí, než na základě kterých se identifikují s whole-group. A to právě z důvodu podpoření svého pozitivního sebezpojetí či sebevědomí vycházejícího z těchto identifikací. To, že identifikace s in-group navíc s identifikací s whole-group kladně koreluje může být výsledkem dobře realizované firemní strategie, která usiluje o to, aby se s ní její členové identifikovali. Pokud je sociální identita významná, pocity a jednání člověka se řídí spíše prototypy a normami této skupiny, než osobními faktory (Terry a Hogg, 1996). Pro firmu je tedy velmi žádoucí, aby její identita byla významnou pro všechny její zaměstnance. To, že se s firmou identifikují silně i členové low-status BO group, přestože jejich ingroup není zahrnuta do jádra firmy, jak nakonec sami v položkách ingroup-wholegroup vnímají, může tedy současně znamenat, že jejich specifická role či postavení v rámci firemní struktury jednoduše nebrání jejich celkové firemní identifikaci.

Vidíme, že členové FO skupiny vnímají vzdálenost mezi FO a BO o něco menší, než vzdálenost skupin vnímají členové BO. To je velmi zajímavé pozorování vzhledem

k statusům obou skupin. Dle již zmiňovaných teorií by se dalo předpokládat, že členové FO jako high-status skupiny se budou snažit distancovat od low-status za účelem ochrany svého postavení a žádoucí pozitivní identity. Můžeme však usuzovat, že jedním z faktorů rozhodujících pro tuto tendenci distancování je prostupnost hranic skupin, která je v našem případě spíše nízká. Možná právě proto se high-status skupina necítí být ohrožena blízkostí low-status skupiny. Nutno také podotknout, že obě skupiny se v rámci kružnicového zobrazení vidí těsně vedle sebe, ani jedna se s druhou v obou případech nepřekrývá. Skupiny se tedy vnímají jako dvě odlišné entity, které se vzájemně neohrožují. Zároveň jsme zjistili, že čím blíže vidí zástupci FO obě skupiny, tím blíže vidí BO k celku. Tedy jako zástupce technických a businessových expertů, čím blíže k sobě vidím svou in-group a out-group netechnických expertů, tím blíže vidím netechnické experty k Firmě. Zde nás opět napadá úvaha ohledně podobnosti těchto tří skupin. Obě skupiny – FO a BO – se vzájemně porovnávají v rámci nadřazené skupiny – Firmy. Čím více si budou zástupci jedné nebo druhé skupiny podobní s nadřazenou skupinou, respektive jejím prototypem, tím blíže tuto skupinu k celku budou vnímat. Vzhledem k tomu, že prototypálně uvažujeme FO skupinu k Firmě blíže než BO, je tedy nasnadě uvažovat o analogické blízkosti BO k Firmě, pokud je vnímaná blízko k FO. Čím blíže vnímám BO k prototypu FO, tím blíže vnímám BO k Firmě, kterou vnímám jako charakteristicky podobnou FO. Toto může zároveň podporovat další zjištěná korelace u FO skupiny, tedy čím blíže se jako člen FO vidím k BO, tím blíže vidím i FO skupinu k BO.

Další a poslední statisticky významnou korelací, která se u FO projevila, je mezi položkami ingroup-wholegroup a outgroup-wholegroup. Tedy zástupci FO, kteří vnímají blízko FO a firmu, vnímají blízko i BO s firmou. Připomeňme si, že FO členové vnímají svou skupinu blíže k celku – uvnitř ( $M=6,24$ ), zatímco outgroup BO vidí zčásti vně Firmy ( $M=5,34$ ). Tento vztah můžeme chápat tak, že techničtí experti, kteří vnímají BO blízko k Firmě, musí logicky vnímat blízko k firmě i FO, protože to se na základě předchozích úvah ukazuje jako danost – firma je spíše firmou techniků, což vnímají obě skupiny jak BO, tak FO – ve smyslu, že *FO je více ta firma*. Jinými slovy, kdo nevnímá blízko FO k firmě, nemůže vnímat blízko k firmě ani BO, protože *to je firma ještě méně*.

### 5.2.5 Hlavní zjištění OSIO

Věnovali jsme se vzájemným vztahům na základě sociální identifikace s danými skupinami ve firmě podle výsledků měření OSIO. Všimli jsme si nižší homogenity odpovídání u BO skupiny, což v nás evokovalo dojem rozmanitosti týmu ve smyslu způsobu adaptace na firemní kulturu. Je možné, že low-status menšina v podobě netechnických expertů nemá jednoznačně definovaný postoj vůči vlastní skupině v rámci celofiremní struktury. To se netýká postavení FO, které je zřejmé. Obě skupiny umístily FO do kružnice značící Firmu, zatímco obě skupiny umístily BO svou částí vně Firmy. To nás vede k dojmu, že ve společnosti mají všichni jasno, *kdo je víc ta firma*. Na to navazuje naše úvaha o přítomnosti in-group projikování FO skupinou do nadřazené společné skupiny firmy. Domníváme se, že FO skupina má tendenci generalizovat svoje charakteristiky na úroveň firmy a považovat se za prototyp Firmy, což je v souladu s tím, jak to vnímá rovněž BO skupina. To s sebou však nese pravděpodobnost negativního hodnocení high-status ingroup, která se ztotožňuje se společnou nadřazenou kategorií firmou, a na základě těchto společných charakteristik posuzuje outgroup BO. Zde se domníváme, že ti z FO, kteří chápou strukturu firmy komplexněji a rozumí lépe jejím vazbám a dynamikám, se nebudou dopouštět silného ingroup projikování a negativních soudů vůči BO. U FO skupiny tedy pozorujeme spíše status ochraňující mechanismy a úrovně pochopení komplexnosti sociální stránky firmy, zatímco u BO hovoříme spíše o kompenzačních mechanismech, které se mohou projevovat například identifikací se statusově vyšší společnou nadřazenou skupinou, kterou je firma. Zároveň se v této fázi domníváme, že se ve firmě může dařit uplatňování strategie vedoucí k identifikaci s firmou na obou frontách, což je žádoucím atributem pro její zdárné fungování. Pro lepší přehlednost našich zjištění a jejich základních interpretací vycházejících z dat sebraných prostřednictvím škály OSIO v kombinaci se znalostí terénu přikládáme přehledovou tabulku (Tabulka 6).

Zaměření	Klíčové zjištění	Interpretace
Identifikace s in-group (BO vs FO)	Členové BO se identifikují méně se svou in-group než členové FO, a s větší variabilitou.	Heterogenní složení BO, menší míra spolupráce BO, vyrovnávání se s nižším statutem.
Identifikace s out-group (BO vs FO)	Členové FO mají silnější identifikaci s out-group než členové BO, kteří se s out-group identifikují méně. (Obě skupiny se identifikují s out-group méně než s in-group.)	Asymetrie spolupráce, FO mají "k ruce".
Identifikace s celkovou skupinou (BO vs FO)	BO se identifikují s celkovou skupinou Firmou méně než FO. BO se identifikuje s Firmou s podobným průměrem jako u identifikace s in-group.	Nižší míra identifikace BO s Firmou než u FO může znamenat vnímání jejich role ve firmě jako okrajové; podobná míra identifikace BO s whole-group jako s in-group může pro low-status group znamenat dorovnávání hodnocení jako zdroje pozitivního sebepečení a/nebo dobrou kulturu firmy.
Vnímání vzdálenosti mezi BO a FO	Členové BO vnímají BO a FO jako vzdálenější, než členové FO.	FO se necítí ohrožena blízkostí BO.
Vnímání vzdálenosti BO a FO od firmy	BO i FO vidí FO blíže k Firmě, BO i FO vidí BO dále od Firmy.	Nižší zapojení BO do hlavní činnosti firmy, prototypovost FO v souvislosti s Firmou.
Korelace u BO	Existuje pozitivní korelace mezi identifikací členů BO s in-group a s celkovou skupinou Firmou.	Kompenzační mechanismy, dobře realizovaná firemní strategie.
Korelace u FO	Existuje pozitivní korelace mezi identifikací členů FO s in-group a s celkovou skupinou Firmou.	FO jako prototypická skupina v rámci Firmy, in-group projekce do společné nadřazené skupiny.
Korelace u FO	Míra identifikace člena FO s Firmou nesouvisí s jeho vnímanou vzdáleností mezi FO a Firmou.	Firma je firmou techniků, nezávisle na tom, jak se s firmou blízko identifikují já jako jedinec; vím, že firma je technicko/businessová, tedy že FO skupina je jádrem Firmy.
Korelace u FO	Čím blíže se člen FO vidí k Firmě, tím blíže k firmě vidí BO.	Ti, kteří jsou blíže firmě a více se s ní identifikují, si jsou vědomi komplexního systému, včetně přítomnosti kolegů z BO. Naopak ti, kteří se s firmou tolik neidentifikují, mohou zaujímat „povrchnější“ pohled.
Korelace u FO	Čím blíže vidí zástupci FO obě dvě skupiny, tím blíže vidí BO k celku.	Čím blíže vnímám BO k prototypu FO, tím blíže vnímám BO k Firmě, kterou vnímám jako charakteristicky podobnou FO.
Korelace u FO	Zástupci FO, kteří vnímají blízko FO a firmu, vnímají blízko i BO s firmou	Firma je spíše firmou techniků, FO je více ta firma - kdo nevnímá blízko FO k firmě, nemůže vnímat blízko k firmě ani BO, protože to je firma ještě méně.
Korelace u FO	Čím blíže se jako člen FO vidím k BO, tím blíže vidím i FO skupinu k BO	Vnímání vztahu je ovlivněno individuální identifikací, čím blíže se člen FO cítí být k BO skupině, tím více považuje i FO za podobnou a propojenou s BO.
Homogenita	Vnímání blízkosti či míra identifikace je u BO méně homogenní než u FO.	Větší heterogenita týmu, nižší míra vzájemné spolupráce.

Tabulka 6 Přehled zjištění OSIO

### 5.3 Rozhovory

Rozhovory proběhly s třemi zaměstnanci firmy, s dvěma BO a jedním FO členem, a to několik měsíců po sběru dat prostřednictvím OSIO. Jak jsme již zmínili v předchozí kapitole, rozhovory se uskutečnily prostřednictvím videohovoru, který byl nahráván. Po transkripci volně dostupným softwarem byly provedeny manuální korektury výsledného textu. Před samotným zahájením kódování a rozboru textů jsme se snažili co nejvíce seznámit s jejich obsahem, a to prostřednictvím jejich opakovaným a pozorným čtením. Následně jsme

v každém textu identifikovali a vyznačili významové jednotky, abychom se tak mohli pustit do otevřeného kódování.

Při zpracovávání jednotlivých textů jsme zvolili metodu „tužka, papír“. Vyznačené významové jednotky jsme začali nálepkovat výstižnými označeními, které vyjadřovali obsah významových jednotek, tedy například „pojmenování skupin“, „nedostatek empatie“, „přání změny“ atd. Snažili jsme se o co nejpřesnější pojmenování ve vztahu k našim výzkumným záměrům. Poté proběhla fáze revize, kde jsme stejné jevy pojmenované podobnými kódy sjednotili pod jedno označení. Takto jsme označili zhruba 180 významových jednotek, a to celkem 80 unikátními kódy. Ty jsme následně seskupili podle jejich vnitřní souvislosti nebo podobnosti do 22 kategorií nebo kódů druhé úrovně, které jsme rovněž podrobili dalšímu zpracování a přeskupování, až jsme nakonec došli k 7 finálním kategoriím či tematickým celkům. Finální kategorie i kódy druhé úrovně můžeme přehledně vidět v Tabulce 7.

*Tabulka 7 Kategorie a kódy – rozhovory*

<b>Kategorie</b>	<b>Kódy druhá úroveň</b>
Hierarchie a status ve firmě	Mindset ve firmě Pojmenování skupin Segregace BO Statusové rozdíly, hierarchie, podřadnost BO
Nedostatek týmové soudržnosti a spolupráce v rámci BO	Nedostatek týmové soudržnosti a spolupráce v rámci BO
Negativní vnímání BO	Negativní vnímání BO
Pocity BO	Motivace BO Pocity BO Přání změny BO
Přístup a podpora vedení	Přístup vedení Nedostatek bezpečí a prostoru pro BO Nedostatek podpory BO Nespravedlnost Nezájem o BO Nedostatek respektu BO
Přístup a rozhodování ve firmě	Přístup a kompetence FO Rozhodovací pravomoce
Zaměření firmy vs. zaměření BO	Zaměření firmy Náplň práce BO Nedocenená expertíza BO Oficiální postavení BO Podíl BO na byznysu versus pomocná síla

Každou z kategorií se nyní pokusíme na následujících řádcích přiblížit.

### 5.3.1 Hierarchie a status ve firmě

Ve všech třech rozhovorech jsme se setkali s tím, že si dotazovaní všímají vlivu oficiálního pojmenování BO v rámci firmy, které v sobě nese slovo „support“, což samo o sobě nastavuje nějaké konotace a očekávání, které od BO potom lidé ve firmě mají. Výrazným tématem je dále označování skupiny FO „profici“. V zásadě tedy hovoříme o tom, že v každodenní a de facto oficiální rétorice firmy se objevují tyto označení našich zkoumaných skupin – „support“ pro BO a „profici“ pro FO. Z rozhovorů vyplývá, že se ve firmě obecně BO chápou jako „ne-profici“ tedy jako zaměstnanci, kteří nejsou profesionálové, nemají odpovídající expertízu. Uveďme pár příkladů z rozhovorů: *„Je to absurdní – proč se takhle uměle rozdělovat, v [BO] jsou lidi taky „profici“, akorát v jiných oborech...“*,

*„... a ještě oblíbené slovo „profici“ – to, podle mě, mluví za všechno. O nás [BO] se jako o „proficích“ nemluví, ač jsme lidi s vysokýma školama, a děláme to, co jsme si vystudovali, stejně jako oni [FO]. Máme úplně stejnou expertízu, akorát v jiném oboru. Jakmile nejsme technický – jako to zaměření firmy – tak jsme prostě „ne-profici“. Naše práce je potom vnímaná, podle mě, hůř, když o tobě řeknou, že nejseš „profik“.“*

*„... když se použije tohle zaškatulkování - „profici“ a „ne-profici“, nebo nedej Bože „support“, tak to přináší hrozně blbý konotace, a ty lidi tam tím docela trpí, nebo jsou z toho smutný.“*

Jeden z dotazovaných vyjádřil obavy, že se v podstatě nejedná již jen o pouhé pojmenování, ale *mindset*, který se ve firmě kolektivně drží. Je to příliš silný zvyk na to, aby se to dalo změnit jen za pomoci vhodnějšího pojmenování a označování našich skupin. To může také souviset s mírou jakési rezignace, kterou si rozebereme v dalších podkapitolách.

Toto škatulkování, nebo dehonestování BO se odráží také ve vnímané *podřadnosti* této skupiny. Kód „podřadnost“ se nám objevil jako jeden z nejčtetnějších, a to zhruba dvacetkrát – opět napříč všemi třmi rozhovory. Příklad: *„...že je to [BO] prostě níž, má nás [FO] supportovat, vlastně už jsem i slyšel názor, že má sloužit, a takový věci, „máš to dělat pro mě – já jsem tady někdo, kdo má nějakou knowledge a ty jí nemáš...takže vlastně nejseš na*

*stejný úrovni“...“ [BO] jsou vnímány jako zbytečný, nekvalifikovaný, netechnický...“ „... jsme [BO] nějakým způsobem handicapovaní, čekáme, až co na nás zbyde... jako kdybych čekala, až ti někdo hodí kost... občas si připadám jak na Titanicu – jak se tam nahrnula na palubu ta první třída a pak chudák někde v podpalubí se tam topí s krysama...“*

BO se dále vnímají a jsou vnímáni jako osamocená jednotka, která se necítí být součástí týmu, na kterou si nikdo nevzpomene, pokud od ní zrovna nepotřebuje nějakou službu. Chybí pocit táhnutí za jeden provaz se zbytkem firmy, objevila se vyjádření, jako že BO „jsou bokem“. Je to nějaká menšina, která má dle svých členů potenciální vliv na úspěch celé firmy, ale cítí se jako „cizí kmen“. „...možná mluvíme jazykem jiného kmene, možná je to tím, že ta témata jsou rozdílná...vlastně ta skupina technických lidí – pravděpodobně jsou všichni z podobných škol, mají podobnou cestu, co se týče kariéry...a my jsme prostě odjinud“

### **5.3.2 Nedostatek týmové soudržnosti a spolupráce v rámci BO**

Tato kategorie vyplynula zejména z dvou rozhovorů se samotnými členy BO. Objevují se výroky jako „nejsme tým“, „nejsme stmelení“. Ukazuje se, že v rámci BO je pocíťována slabá soudružnost a vzájemnost s ostatními členy. Oproti FO mají BO mnohem méně teambuildingových aktivit, nebo příležitostí ke sdílení svých znalostí a dotazování pocíťují nedostatek podpory od ostatních členů v rámci vlastní skupiny BO. „...nejsme [BO] stmelení absolutně vůbec. A prostě, když někdo přijde, a takhle do nás hodí bombu, tak si pomalu kopne ještě někdo od nás. Easy target.“

*„...nemáme [BO] moc příležitostí tohle utvářet, nemáme žádný teambuildingy...“*

### **5.3.3 Negativní vnímání BO**

Tato kategorie je v podstatě zároveň kódem druhé úrovně, objevila se ve všech rozhovorech dohromady zhruba osmkrát, a zahrnuje v sobě výroky o postojích zbytku firmy vůči BO. Jeden z dotazovaných BO členů popsal vztah k jeho skupině zbytkem firmy jako *ignoranci, nepodporu, aroganci, podceňování*. FO dotazovaný popsal, že kolem sebe vnímá, že skupina BO „*nám [FO] není prostě sympatická*“. Dále z rozhovorů vyplynulo (i u BO i FO členů), že je BO negativně vnímána, pokud se jí nepodaří naplnit očekávání FO, nebo



pokud se nějak vymezí a zkusí si nastavit hranice a bránit svoje kapacity. V takovém případě potom BO očekává negativní feedback od FO.

#### **5.3.4 Pocity BO**

Od členů BO jsme v rozhovorech o jejich postavení a situaci ve firmě často slyšeli, „že je to mrzí“, objevuje se zde také frustrace, rozčilení, ale i rezignace – že to tak prostě je. Dále jsou explicitně vyjadřovány pocity demotivace, nízké angažovanosti, „*proč bychom se o něco měli snažit, když...*“. Zároveň se objevují přání o změnu, členové BO by chtěli, aby situace byla jiná, mají však pocit, že „firma nechce“. Objevuje se zde jakýsi střet – záblesky odhodlání věci měnit, touha po lepším fungování, chuť do práce, která však naráží. Ze získaných rozhovorů vyplývá, že dotazovaným členům BO v tomto prostředí obecně není dobře.

#### **5.3.5 Přístup a podpora vedení**

„*Dokud se to nezmění nahoře, tak s tím nic moc neuděláme ani dole.*“ Podle dotazovaných BO členů je jedním z příčin jejich postavení ve firmě přístup vedení a jeho nedostatečná podpora. To se projevuje například tím, že se na společné komunikační síti, kde se veřejně diskutují firemní témata, nesetkáváme s jejich explicitní podporou BO témat, nebo vyjádřením veřejné pochvaly (jak to bývá běžně u businessových FO týmů), či žádné projevy respektu směrem k BO. Ty jsou sice patrné v interakcích jeden na jednoho (vedení vs. BO), ale o veřejném povzbuzení či zastání nebo zmiňované pochvaly není žádná zmínka. „*Je tam obrovský blok mezi tím vedením nahoře a tím, jak by mohli projevit ten respekt a podpořit nás v těch aktivitách.*“ Objevují se myšlenky, že by se BO zkrátka měli smířit s tím, že „takhle to ta firma má“, a že by měli respektovat, jak je firma jako kategorii vnímá. Firma silně vyznává myšlenku transparentnosti, což se projevuje například tak, že většina konverzací se odehrává ve veřejném prostoru na celofiremní komunikační síti. V té sice jsou tematické skupiny, ale myšlenka je, že každý zaměstnanec má v podstatě přístup do všech (až na pár výjimek). To narušuje pocit bezpečného prostředí pro témata, která je zapotřebí řešit v rámci BO agendy, v rozhovoru s BO členem se objevilo přání mít možnost věci spolu sdílet i jinak než jen ve skupinách, kde jsou i FO.

BO – dotazovaní členové – nevnímají vstřícné kroky jejich směrem, mají pocit, že se o ně firma nezajímá, že jsou pro ni nahraditelní, že jsou hůře platově ohodnoceni, že nemají tolik možností ve firemně podporovaném vzdělávání a v kariérním růstu, že tzv. „people care“ není zaměřená na lidi z BO.

Příklad z rozhovoru s FO členem: „... ukázat, že práce, která se v tom [BO] dělá je důležitá a vitální pro tu firmu, a že bez toho by ta firma nemohla fungovat vůbec, a tohle jsem nezaregistrovala, že by se stalo ze strany – nikoho vlastně – ani CEO.“

### **5.3.6 Přístup a rozhodování ve firmě**

V rozhovorech se objevily vyjádření o způsobu komunikace či řešení lidských záležitostí firmou, kde dotazovaní popisují „odlidštění“ a „technologizaci lidských témat“. FO skupina postrádá tzv. soft skills, a chybí jim empatie. To se projevuje například technickými řešeními pro lidské záležitosti, které mají zjednodušit a zautomatizovat určité procesy (například namísto rozhovoru použijme online dotazník). Je popisováno jakési vzdalování se od lidí. BO členové mají pocit, že FO nejsou kompetentní v tématech, ve kterých mají rozhodovací pravomoce, nebo silnější hlas, kterým „převálcují“ názory BO. BO tedy vnímá, že v tématech jejich expertízy se FO členové vyjadřují často proti BO doporučení, a nakonec sami rozhodnou o tom, jak se aktivity v BO oblasti mají provádět. Jde o způsob fungování, který je ve firmě nastavený, tzv. konstruktivní konflikt. Všichni mají možnost vyjadřovat se ve veřejných komunikačních skupinách k většině tématům, které se ve firmě aktuálně (i neaktuálně) řeší. Znamená to tedy, že FO členové se mohou vyjadřovat k tématům spadajícím do agendy BO (a naopak) a přehlasovat jejich názor či návrh na řešení. To vede BO členy často k frustraci, vzhledem k tomu, že jejich výchozí pozice pro dodávání řešení je low-status menšina. Často tedy mají pocit, že o záležitostech, kterým FO tak dobře nerozumí, nakonec rozhodnou na úkor BO. „... techničtí lidé si najmou experty na lidské záležitosti, ti něco doporučí, ale ti technici, kteří nejsou experti na lidské záležitosti, řeknou, že ne – že to má být jinak. A ještě si myslí, že to vědí líp.“

„...tady padají hlášky: my učíme naše HR, jak se to má dělat...“

### 5.3.7 Zaměření firmy vs. zaměření BO

BO záležitosti jsou dle rozhovorů vnímány FO skupinou, jako nedůležité, nezáživné, pro firmu okrajové. Mnoho z výše uvedeného dle dotazovaných vyplývá z toho, že Firma je orientovaná na business v oboru, který zastupují FO členové. „... všechno plyne z toho, že FO jsou ti „profici“, a firma je v tom jejich oboru – proto jsou důležitější, a proto mají ten status vyšší, než my [BO]. Přestože děláme vlastně stejnou práci – věnovali jsme se tomu, abychom tu práci mohli dělat, stejnej čas a úsilí – to je naše expertíza – ale jelikož tu expertízu provádíme ve firmě, která je zaměřená na něco jiného, tak ta expertíza není vnímaná tak důležitě.“

„...FO vydělávají peníze a my [BO] tu firmu peníze jenom stojíme...“

„... já jsem tady někdo, kdo má nějakou knowledge a ty ji nemáš – ty si tady hrabeš někde v dokumentech a řešíš legal věci, takže vlastně nejseš na stejný úrovni...“

„... lidi si podle mě neuvědomují, jak je to důležitý – vyfakturovat, legal, nastavení procesu, uzávěrky – že někdo je schopný na konci dne vyfakturovat to úsilí, který se tady udělá – lidi si to neuvědomují, jak důležitý to je a vnímají to jako „plebs“ práci – takového něco dělat.“

Zástupci BO vnímají svou skupinu jako důležitou pro celkový chod firmy, s potenciálním vlivem na její úspěch, avšak necítí v tom podporu, necítí se být s firmou jako jeden tým. Cítí, že jsou bráni jako pomocná síla, podpora pro FO, ale ten úspěch a to, oč firma usiluje, jako kdyby stál mimo ně.

### 5.3.8 Shrnutí

Získané rozhovory ukázaly, že skupina BO je ve firmě vnímána jako low-status group, a často se stává terčem škatulkování a negativních konotací. Vnímání BO se promítá do jazyka (nebo jazyk do vnímání BO), kdy se o této skupině hovoří jako o „supportu“, zatímco FO jsou označováni za „profíky“. To přispívá k pocitu podřadnosti BO, což se pak projevuje frustrací a nízkou angažovaností jejich členů. BO vnímají svou práci jako nedocenenou, přestože ji považují za klíčovou pro chod firmy.

Mezi BO a FO je dotazovanými zřejmá propast – „my a oni“. FO, reprezentující technickou a výdělečně orientovanou část firmy, má status dominantní skupiny, zatímco BO je vnímána jako podpůrná síla bez skutečného vlivu na strategická rozhodnutí. BO zároveň poukazují na

absenci pocitu sounáležitosti a týmové spolupráce, a to nejen se zbytkem firmy, ale i uvnitř vlastní skupiny, kde cítí uží nedostatek soudržnosti a podpory. Dotazovaní rovněž kritizují přístup vedení, který dle jejich názoru nepodporuje BO dostatečně, ani veřejně neuznává jejich přínos. Také poukazují na tzv. technologizaci lidských témat, kdy firma nahrazuje empatický přístup technickými řešeními, což způsobuje jakési „vzdalování se“ od lidí. Zástupci BO popisují svou skupinu jako izolovanou od zbytku firmy, s pocitem, že jejich práce je považována za méně důležitou, protože nesouvisí přímo s oborem, na který je firma zaměřena. Přesto vnímají svou roli jako zásadní pro celkový chod firmy, což se podle nich ale často přehlíží.

Vrátíme-li se k našim předchozím zjištěním a interpretacím, vidíme, že získané informace z rozhovorů nestojí v rozporu s výsledky z OSIO. Navíc jsme získali vhled do pocitů samotných účastníků zkoumané dynamiky a o něco přesnější obrázek o vzájemných postaveních obou skupin. Je samozřejmě nutné mít na paměti, že rozhovory proběhli s třemi zaměstnanci – dvěma BO a jedním FO – a pro generalizaci by bylo zapotřebí širšího vzorku, protože ten náš nemusí odrážet *plný rozsah* názorů nebo zkušeností zaměstnanců Firmy. Naším záměrem a cílem provedených rozhovorů je však spíše získání hlubších informací o dané problematice a detailnější pohled, který nám oslovení relevantní respondenti, schopní autentických výpovědí, poskytnou. Díky tomu, co jsme se v rozhovorech dozvěděli, budeme schopni lepšího zformulování celkových výsledků našeho zkoumání.

## 6 Výsledky

V této části se zaměříme na integraci našich zjištění a interpretací z OSIO, rozhovorů a pozorování firmy, které formulujeme do našich klíčových objevů, a odpovíme si tak na výzkumné otázky, které jsme si během našeho bádání kladli. V podstatě jde o tři hlavní okruhy závěrů, které z toho vyplývají.

1. Skupinová identifikace členů BO a vlastnosti skupiny
2. BO a pozice ve firmě – oficiální tvrzení versus realita
3. Splynutí FO a Firmy

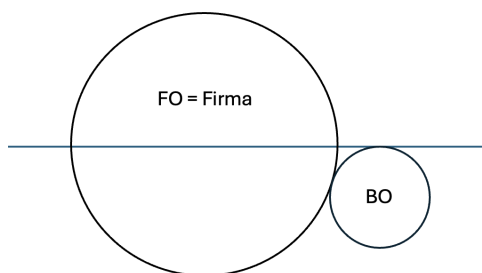
### 6.1 Meziskupinové postavení

Ještě než přejdeme k jednotlivým bodům, podívejme se na výsledný obrázek firmy z perspektivy sociální identifikace celkově. Nejpozorovatelnější dynamika, která se nám vynořila z výsledků OSIO a je podpořena rozhovory, je vyjádřena u vzdáleností *ingroup-wholegroup* / *outgroup-wholegroup* (viz Obrázek 5). FO je v rámci OSIO položek plnou součástí nadřazené kategorie Firmy, zatímco BO z ní ale zčásti vyčnívá, není v ní plně zahrnutá. V našich následných interpretacích jsme došli k závěru, že FO je v podstatě jádrem firmy. V souvislosti se vztahem mezi FO a Firmou jsme dále hovořili o společné prototypovosti zástupců FO a Firmy (typický zástupce Firmy je představitel FO skupiny) a FO in-group projekce do nadřazené kategorie. Jinými slovy, skupina FO nám splývá s nadřazenou kategorií Firmou. To je navíc silně patrné zejména v získaných rozhovorech, kdy se v podstatě ono rozlišení na „my a oni“ týká BO a FO / Firmy – ve stejných nebo podobných situacích se hovoří buď o „zbytku firmy“ nebo o „Firmě“ nebo o „technicích“ („proficích“, [FO]) – tyto pojmy jsou používány zaměnitelně.

Vyčnívání BO z firmy se projevuje v rozhovorech také – BO je vnímáno jako osamocená jednotka, která má podporovat FO skupinu, ale nevztahuje se na ní obecná firemní péče, které se dostává FO členům (veřejné pochvaly, podpora vedení, stejný přístup ke vzdělávání atd.).

Zde si dovolíme znázornění dvou variant skutečného postavení skupin v rámci Firmy, vycházející z OSIO metody.

Pokud bychom přistoupili ke krajnostem, mohlo by to vypadat následovně (Obrázek 6):

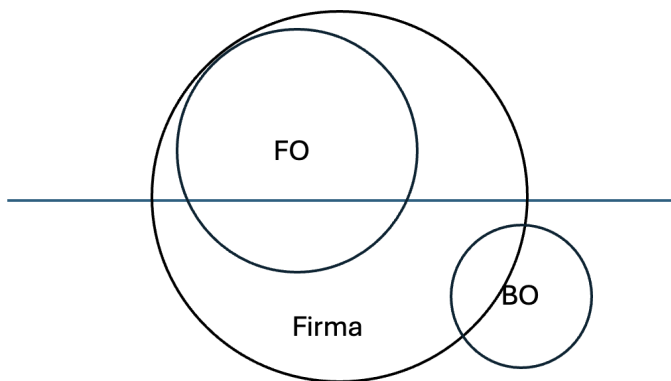


Obrázek 6 Radikální verze zobrazení skupin ve firmě

Firma je ve skutečnosti firma techniků (FO), zatímco BO je skupina, která se na firemním úspěchu nepodílí, nesdílí společné charakteristiky s jejími členy – odlišná odbornost oproti FO a tedy Firmě, a jejím účelem je být pomocnou silou pro FO = Firmu.

Podíváme-li se na OSIO položku *ingroup-outgroup* (Tabulka 1), vidíme, že BO vnímají vzdálenost mezi FO a BO na průměrné úrovni 3,29 – což je spíše blíže k variantě 3 (Obrázek 3) – kdy se kružnice reprezentující skupiny dotýkají ale nepřekrývají. V návaznosti na rozhovorech a explicitnímu low-status postavení BO vůči FO jsme si dovolili v tomto zobrazení posunout kružnici znázorňující BO pod středovou linii, aby vzájemné statusové postavení obou skupin bylo graficky patrné.

Méně radikální varianta, ke které se ve svých závěrech přikláníme více, je potom znázorněna spojením OSIO položek *ingroup-wholegroup* (nebo *outgroup-wholegroup*) z pohledu obou skupin (viz Obrázek 5). I zde si však dovolíme ponechat BO pod středovou linií pro vyjádření statusu, a proporcionální velikosti kružnic vyjadřující minoritnost BO a většinovost FO. Viz Obrázek 7.



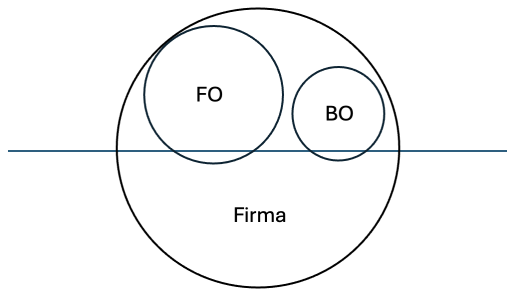
Obrázek 7 Výsledné zobrazení skupin ve firmě

## 6.2 Skupinová identifikace členů BO a vlastnosti skupiny

Zjistili jsme, že členové BO vykazují obecně o něco slabší identifikaci se svou skupinou oproti FO, a to s vyšší *variabilitou v odpovídání*. I během rozhovorů se nám vynořila kategorie zachycující tuto vnitroskupinovou dynamiku, která naznačuje spíše roztržitost nežli dobrou kohezi skupiny. Z hlediska naší výzkumné otázky – tedy jaký má sociální identifikace vliv na meziskupinové vnímání – je to důležité zjištění. Pokud je soudržnost mezi členy minoritní low-status skupiny BO nízká, může to vést k tomu, že ji dominantní high-status skupina FO vnímá jako nezorganizovanou, nebo neefektivní, a to může posilovat stereotypy o nekompetentnosti této skupiny. Vzpomeňme si na model obsahu stereotypu, podle kterého bývají low-status skupiny obecně vnímány jako méně kompetentní (viz kapitola 3 Sociální status).

## 6.3 BO a pozice ve firmě – oficiální tvrzení versus realita

O pozici BO skupiny jsme si již v podstatě pověděli v předcházející kapitole 6.1 Meziskupinové postavení. To, co nám z našeho výzkumu vyplynulo, je její problematické postavení na hraně firmy. Na základě toho jsme navrhli dvě verze zobrazení tohoto umístění, přičemž ani jedna neodpovídá oficiálnímu firemnímu zobrazení její struktury. Vraťme se k Obrázku 1 (Firemní struktura). Podle ní by v našem podání vypadalo zobrazení vzájemných postavení jako na Obrázku 8.



*Obrázek 8 Zobrazení oficiální struktury Firmy*

Zde narážíme na zásadní problém celé skupinové dynamiky uvnitř firmy. Zatímco firemní struktura tvrdí, že BO je plnohodnotnou součástí organizace, naši respondenti tuto strukturu nereflektují. BO se cítí a je vnímána jako „podpůrná“ složka, která je v organizaci spíše opomíjena. V mnoha ohledech se BO vnímá jako nezbytná, ale zároveň neintegrována část firmy. Tento rozdíl mezi oficiálními tvrzeními a realitou vytváří, podle našich závěrů, kognitivní disonanci u členů skupin. Pokud jsou členové BO této disonanci neustále vystavováni, mohou se (oprávněně) cítit, že jejich role je neuznávaná, což následně vede k nižší motivaci a poklesu angažovanosti. Vnímání BO jako „pomocné síly“ pro FO, bez přístupu k některým „privilegovaným“ příležitostem, které jsou poskytovány FO, dále navíc potvrzuje existenci statusové diference, která rovněž není v oficiální struktuře reflektována.

#### **6.4 Splynutí FO a Firmy**

V souvislosti se vztahem mezi FO a Firmou jsme došli k závěrům, že FO je vnímána jako prototypická skupina, která reprezentuje celou organizaci. Skupina FO tedy v očích zaměstnanců může splývat s nadřazenou kategorií Firmy. Jinými slovy, to, co je považováno za „firmu“, je ve skutečnosti často vnímáno jako skupina FO, protože její členové jsou považováni za klíčové hráče, kteří reprezentují hlavní hodnoty organizace. Tento vztah se navíc podle nás projevuje v in-group projekci, kdy členové FO rovněž sami generalizují vlastnosti své skupiny na celou nadřazenou kategorii. FO tak vnímá a projektuje své hodnoty, normy a chování na celou firmu, což posiluje jejich identifikaci jako klíčových členů organizace. Tato dynamika je obzvláště patrná v rozhovorech, kde členové FO a BO používají termíny jako „zbytek firmy“, „firma“ nebo „technici“ a jiná označení pro FO skupinu zaměnitelně. Jakýkoli odkaz na „firmu“ ve skutečnosti může znamenat FO. V praxi



to znamená, že FO je považováno za hlavní, prototypickou část firmy, a jakákoli jiná skupina – BO – je tedy vnímána jako okrajová nebo vedlejší. To samozřejmě znevýhodňuje její postavení, což je také vyjádřeno ve vnímání statusových rozdílů.

## 7 Diskuze

Výsledky naší práce ukázaly na odlišnosti mezi skupinami BO a FO ve zkoumané firmě z hlediska perspektivy sociální identity a meziskupinového vnímání. Zjistili jsme, že se členové obou skupin identifikují se svými ingroups a společnou nadřazenou kategorií rozdílně; členové BO se se svou skupinou a společnou nadřazenou kategorií identifikují o něco méně než členové FO, kteří se se svou firmou i skupinou identifikují silněji. Došli jsme k poznatkům o splývání skupiny FO se společnou nadřazenou kategorií firmou. Dále jsme prozkoumali vnímání vzájemného postavení skupin, a zjistili jsme, že to, jak ho vnímají BO i FO, nedopovídá oficiální struktuře firmy – podle které jsou obě skupiny bez vzájemné hierarchie rovnocennými součástmi firmy. Z našeho bádání je však zřejmé, že v realitě se jedná o asymetricky postavené skupiny, kdy jedna stojí v jádru firmy a zaujímá lepší postavení, zatímco druhá stojí na okraji jako low-status minorita. To má za následek určitou povahu meziskupinových interakcí, kdy dominantní FO jedná – z pozice klíčové složky vůči minoritní podpůrné složce – s BO jako se skupinou, jejíž účelem je FO *poskytovat služby*, spíše než že by se jednalo o partnerský kooperativní vztah založený na společných cílech, jako jsou strategické nebo byznysové úspěchy firmy. To přináší disonanci ve vnímání a pocitech BO členů – na jednu stranu chápou svou pozici ve firmě jako klíčovou pro její chod, na druhou stranu se cítí být izolovaní a opomíjení, necítí se být součástí jednoho týmu s FO.

Celkové situaci nepomáhá ani fakt, že BO skupina nevykazuje stabilní týmovou kohezi, která by poskytovala jejím členům jistotu a vzájemnou podporu v již tak náročných podmínkách jejího fungování. To samozřejmě může zpětně působit na FO jako slabá stránka skupiny, na kterou již tak pohlíží jako na spíše nekompetentní. Celkově lze říci, že se může jednat o jakousi zpětnovazebnou smyčku. BO skupina nemá ve firmě pocit dostatečné podpory od vedení, což s sebou nese mimo jiné i formální ochuzení například v možnostech kariérního růstu či rozhodovacích kompetencích. Ve veřejném komunikačním prostoru se vedení neprojevuje respektujícím či podpůrným směrem k BO a jejich tématům nebo aktivitám. Používá výrazy jako „profíci“, které mají v běžné řeči odlišit *zbytek firmy* od BO. Objevují se teze, které rozdělují skupiny na výdělečně činnou – FO, a na tu, která peníze firmy spotřebovává – BO. Všechny tyto projevy vedení jsou pochopitelně dále celofiremně

reprodukovány. Zbytek firmy přejímá „oficiální“ postoje a chápe BO skupinu jako méněcennou. Již zde se může jednat o jakousi menší zpětnovazebnou smyčku. Vedení firmy totiž může naopak přejímat postoje od zbytku firmy, které jsou vůči BO spíše povýšené. K tomu dochází mj. na základě rozdílných odborností. Technici neboli FO, považují svou odbornost za hodnotnější – protože tvoří jádro firmy a stojí za jejím úspěchem, generuje zisk. Zatímco odbornost nebo agenda BO skupiny je pro ně nezajímavá a často nedocenená. Z této pozice potom vystupují v interakcích s BO skupinou. Vzhledem k obousměrnosti komunikace i firemních interakcí (zaměstnanci vs. Vedení) může být tento postoj následně reprodukován vedením firmy. Zkrátka jednalo by se o jakousi reciproční situaci. Firma jako firma techniků (splnutí FO a Firmy) je koneckonců vedena členy FO. Pohledy vedení a FO nebo zbytku firmy tedy rovněž mohou splývat. Tyto postoje samozřejmě ovlivňují skupinu BO. Její motivace a angažovanost ve firmě tím nestoupá, což pochopitelně nevede k výkonům, které by posilovaly její situaci. Tím se FO skupině potvrdí její negativní postoje vůči BO. A tím se posiluje frustrace BO.

Z hlediska teorie sociální identity jistě pozorujeme upřednostňování vlastní skupiny před ostatními (*ingroup bias*). To se projevuje nejen v chování našich dvou skupin, přičemž jsou patrnější projevy FO, ale možná také právě v přístupu vedení, jež tvoří členové FO. Právě přístup vedení může být projevem *ingroup favoritismu*, neboť se sami jako členové FO skupiny vnímají a BO je pro ně tím pádem v pozici *outgroup*. Z práce Tajfela a Turnera (1979) víme, že pouhá kategorizace do skupin může vyvolávat soutěživost a diskriminační chování. Toho se nakonec může dopouštět i BO ve svém vnímání FO – jakési „demonizaci“ jejich postojů, které tak mohou vnímat třeba více zkresleně. V rozhovorech se objevovalo, že BO vnímá skupinu FO jako méně empatickou, slabší v řešení lidských záležitostí, příliš technickou v přístupu k lidem, výhradně byznysově orientovanou atp. Což jsou témata, které bychom zahrnuli spíše pod oblast zájmu BO. Zde se tedy může jednat o onu soutěživost zmiňovanou v SIT. BO se cítí v těchto tématech být lepší, a to je pro ně zároveň zdrojem jejich pozitivního sebehodnocení, o které máme všichni tendenci v rámci našich sociálních identit usilovat. Když lidé porovnávají svou vlastní skupinu s jinou skupinou, usilují o to, aby jejich skupina byla pozitivně odlišná, lépe hodnocená (Hogg, 2016). Zároveň se může jednat o onu diskriminaci FO skupiny. Těžko můžeme uvěřit, že by všichni její členové vykazovali horší schopnosti empatie než členové BO. Mohli bychom říci, že se v tomto

případě velmi pravděpodobně jedná o negativní stereotyp BO vůči FO členům. Postavení BO v rámci firmy je pro její členy těžko zdrojem pozitivního hodnocení, je proto zapotřebí si uspokojení této potřeby zajistit jinak. Někdy se můžeme zkrátka snažit dosáhnout pozitivního sebehodnocení tím, že přehnaně vyzdvihujeme určité vlastnosti naší skupiny, a naopak devalvujeme vlastnosti některých jiných skupin (Owens, 2006). To ovšem pozorujeme na obou stranách, tedy u BO i FO. U FO to nemusí být kompenzačním mechanismem, jako zkrátka přirozenou tendencí, kterou – dle uvedených teorií – jako lidé máme. Jak uvádí Hogg (2016, s. 7) „Meziskupinové chování je v podstatě boj o relativní postavení a prestiž vlastní skupiny. Skupiny s vyšším statutem se snaží chránit svou hodnotovou nadřazenost, zatímco skupiny s nižším statutem usilují o zbavení se sociálního stigma a o posílení své pozitivní identity“. Podobné projevy chování obou skupin, které jsme popsali, tedy mohou být poháněny odlišnými motivy, které vycházejí z jejich statusového postavení. S tím souvisí další z pozorovaných fenoménů, což je etnocentrismus ve své extrémnější podobě na straně FO – ten se podle Marilyn Brewer (2010) vyznačuje pocitem morální nadřazenosti vůči vlastní skupině a opovržením vůči skupinám cizím. Takové projevy jsme měli možnost zachytit v našich rozhovorech, kdy se objevovaly výrazy jako „BO nám mají sloužit“, „dělají plebs práci“ a podobně.

Dalším výrazným potvrzením teorie v naší pozorované realitě se týká kontaktní hypotézy (*contact hypothesis*) od Gordona Allporta. Ta tvrdí, že za určitých podmínek je možné dosáhnout zmírnění negativních aspektů meziskupinových vztahů pouhým přímým kontaktem, přičemž tyto podmínky jsou: rovnocenný status, společné cíle, meziskupinové kooperace, podpora od společné nadřazené autority, osobní interakce (Pettigrew & Tropp, 2005). Naše skupiny jsou v každodenním a v podstatě nepřetržitém kontaktu, avšak nemají rovnocenné postavení ani podporu autority a o společných cílech bychom mohli spekulovat. Proto se zdá být samotný kontakt nedostatečný pro zlepšení situace pozorované ve firmě. Co se však týká zmíněných cílů, přivádí nás k experimentům z Robbers Cave, kdy Sherif pozoroval výrazné zlepšení vzájemných vztahů skupin, po tom, co musely kooperovat na nějakém společném cíli. Pokud by totiž bylo ve firmě explicitně zřejmé, že všem – ať už BO nebo FO – jde o jedno a to samé – mohli bychom pravděpodobně pozorovat situaci podobnou závěru Sherifových experimentů. Tím se dostáváme k našim úvahám o možnostech zlepšení dané situace ve firmě.

## 7.1 Výsledná doporučení

Začneme perspektivou společné skupinové identity (*common ingroup identity model*). Připomeňme si, že se jedná o koncept, který se zabývá redukcí vzájemného napětí skupin za pomoci re-kategorizace, tedy sjednocením ingroup a outgroup členů do jedné inkluzivní kategorie (Gaertner & Dovidio, 2010). Z organizační struktury naší zkoumané firmy víme, že oficiálně se jedná o onu inkluzivní kategorii pro obě skupiny. Tento fakt však, zdá se, nestačí pro pocit společné identity. Z povahy práce FO a BO je zapotřebí, aby bylo možné je formálně odlišovat, přestože se jedná o zaměstnance jedné firmy. Například co se týká systému kariérního růstu, pro lidi s technickou expertízou pracující na projektech je sestavený systém, který zkrátka nemůže ze své podstaty pokrýt lidi s expertízou v oblasti BO. Při řešení takových otázek musí být firma schopna adekvátně odlišit, koho se daný systém týká a koho již ne. Bohužel se v realitě setkáváme se zkratkovitými nálepkami, jako jsou „profíci“ a „support“, což sebou nese již několikrát zmíněné negativní důsledky vyplývající z konotativního nálepkování. Při tomto fungování bývá výraznou nebo v ten moment uvědomovanou (*salience*) částí identity právě ta BO nebo FO, nikoliv Firemní.

Jedno z doporučení by tedy znělo vyhýbat se rozdělování na „profíky“ a „neprofíky“ tam, kde to není nutné. Snažit se nezdůrazňovat výskyt dvou skupin s odlišným významem pro firmu. Namísto toho by se mohla zvýšit četnost vyjádření, který podporují významy obou skupin, i když jsou pro firmu každý z nich jiný, oba jsou pro ni fundamentálně důležité. V tomto ohledu je zapotřebí činit tak na všech úrovních komunikace ve firmě. Vědomě vytvářet situace, kde může docházet k projevům společné identity všech skupin ve firmě. A explicitně přitom zahrnovat BO i FO dohromady. Nedopouštět se v rámci zrychlení a zjednodušení komunikace rozdělování, ale naopak investovat čas a pozornost do spojování. Tím, že by obě skupiny postupně začaly vnímat výrazněji svou *společnou* identitu nadřazené kategorie, docházelo by pravděpodobně k ingroup bias, které by se teď ale týkalo obou dvou skupin; tedy FO by vnímali BO jako ingroup, a tím pádem by rovněž vnímaly jejich charakteristiky nebo odbornost v mnohem příznivějším světle. Tím by se eliminovaly jejich negativní postoje vůči BO. A současně pro BO skupinu by to znamenalo bohatý zdroj pozitivního sebehodnocení, což by jistě vedlo k zvýšení motivace a angažovanosti a tím i k větší efektivitě spolupráce a obecně lepšímu přispívání svou odborností do chodu

a úspěchů firmy. Avšak nemůžeme si zde dovolit zapomenout na jiný teoretický model, a tím je model optimální odlišnosti (*optimal distinctiveness theory*), podle kterého máme tendence vázat se ke skupinám, které nám poskytnou odlišnost od ostatních (Brewer, 2010). Zde nás totiž napadá myšlenka; FO zaujímají vůči BO vyhraněné postoje, protože z pohledu společné identity Firmy není skupina dostatečně vyhovující pro splnění potřeb optimální odlišnosti. Takové optimální identity pramení ze skupin, které jsou spíše menší a specifitější než velké inkluzivní skupiny s širokou škálou charakteristik jejich členů. Je proto docela možné, že FO se vymezuje vůči BO v souladu s touto teorií. Pro zdárnou implementaci řešení založeném na modelu společné identity by tedy byla potřeba, aby byla k dispozici jiná referenční skupina (pravděpodobně jiné firmy), vůči které by se ta naše zkoumaná mohla vymezovat a od které by se pozitivně odlišovala. Úroveň ingroup a outgroup bychom tedy přenesly o jeden stupeň výš. Namísto FO a BO v rámci Firmy by to byla Firma1 a Firma2 například v rámci stejného oboru zaměření.

Jako první krok je důležité narovnat disonanci mezi oficiální strukturou a realitou v dané firmě, jak jsme popsali v kapitole 6.1 a 6.3. Vzhledem k firemní filosofii, která se snaží o eliminaci hierarchie, a formální skutečnosti, že členové BO *jsou součástí* firmy (jsou to její zaměstnanci, nikoliv externisté), asi není namístě uvažovat o legitimizaci prožívaného stavu, jak je zachycen na obrázku 7, tedy formálně BO vyřadit na okraj nebo dokonce vně Firmy a postavit jí v hierarchii pod FO. Je tedy zřejmě potřeba začít se snažit přibližovat realitu kýženému stavu zachycenému v organizační struktuře. To znamená začít podnikat kroky, které povedou k tomu, že se BO členové budou cítit jako součást firmy a FO členové je tak budou vnímat. Jedním z takových kroků může být popsany směr společné ingroup identity pro obě skupiny. Dále:

1. Ukazovat veřejně ve firmě podporu BO skupiny, pochvalu, respekt – jak směrem od vedení, tak ale i vzájemně od ostatních členů BO.
2. Formálně podpořit péči o BO skupinu a zařadit to jako strategickou prioritu – zaměřit se specificky na potřeby BO skupiny a její možnosti ve firmě.
3. Členové BO by v rámci svojí skupiny mohli začít podnikat více společných aktivit, team-buildingů, knowledge-sharing událostí a celkově se aktivně snažit zvyšovat svou soudružnost.

Věříme, že kroky podniknuté k sblížení propasti mezi dvěma skupinami, nebo minimálně nevedoucí k jejímu prohlubování, se zúročí nejen ve spokojenosti členů našich skupin, ale v celkové efektivitě a prosperitě zkoumané firmy.

## **7.2 OSIO – srovnání originální studie**

Protože jedním z našich záměrů bylo také ověření funkčnosti a použitelnosti metody OSIO (Schubert & Otten, 2002) v praxi, zaměříme se i na porovnání našich výsledků s originální studií.

V té se autoři věnovali 5 studiím. První tři z nich si kladly za cíl ověřit konvergentní a diskriminantní validitu metody, ve smyslu korelace se „zaběhnutými“ měřeními meziskupinového vnímání, což se jim povedlo prokázat. Zároveň autoři chtěli zjistit, zda OSIO položky umí zachytit různé meziskupinové kontexty, a proto se zaměřili na skupiny lišící se ve statusu a relativní velikosti skupiny – stejně jako v našem případě. V této studii však nepracovali v organizačním kontextu, nýbrž se skupinami východní Němci, západní Němci, a společnou nadřazenou kategorií Němci (v našem případě analogicky BO, FO a Firma); ve třetí studii se skupinami Němci, Britové a společná nadřazená kategorie Evropané.

Měření v těchto třech studiích obsahovaly překryvy kružnic reprezentujících self, ingroup a outgroup; dále verbální položky, kdy 5 z nich pokrývalo identifikaci s ingroup, 2 z nich míru identifikace s nadřazenou kategorií, a 3 měřící vnímání rozdílů a podobností na stejných dimenzích jako kružnicové položky – ingroup-outgroup, self-ingroup, self-outgroup.

V naší práci jsme do kružnicových položek přidali další dimenzi, která v původní studii není (tedy jen verbálně měřená), a to vzdálenosti mezi self a nadřazenou společnou kategorií (u nás wholegroup) a vzdálenost mezi ingroup nebo outgroup a touto nadřazenou společnou kategorií (wholegroup).

V první studii, ve které se autoři dotazovali východních Němců – východní Němci = ingroup, západní Němci = outgroup, Němci = wholegroup – všechny tři kružnicové položky signifikantně korelovaly s odpovídajícím měřením rozdílů a podobností. Tedy, čím větší byl překryv kružnic, tím menší byly vnímané rozdíly mezi tím, co kružnice reprezentovaly. Toto

jsme v naší práci neověřovali (vzhledem k prokázané konvergentní validitě), nýbrž jsme z tohoto pozorování rovnou vycházeli v našich analýzách. To samé platí u dalšího zjištění, a tedy že překryv self a ingroup signifikantně koreloval s verbálním měřením identifikace s ingroup.

Co se v jejich případě ukázalo jako další signifikantní korelace, je vztah mezi self-outgroup překryvem a identifikací s nadřazenou společnou kategorií, kterou měřili za pomoci verbální škály. V našem případě by se jednalo o kružnicovou položku překryvu self a wholegroup. Tedy čím blíže se východní Němci viděli k západním Němcům, tím více se identifikovali s jejich společnou nadřazenou skupinou Němci. U nás se tato korelace neukázala ani v případě low-status ani high-status skupiny. Jedním z důvodů může být rozdílný způsob zkoumání blízkosti nebo identifikace s nadřazenou skupinou. Je možné, že pokud bychom použili stejnou verbální škálu jako Schubert a Otten, výsledky by mohly být podobné. Vycházejme ale z předpokladu, že se zkrátka naše nálezy liší.

Autoři OSIO si toto pozorování vysvětlují v souladu s modelem společné ingroup identity (*common ingroup identity model*), což je náš teoreticky žádoucí, ne však pozorovaný stav. Zde je tedy pravděpodobně důvodem k rozdílným zjištěním rozdílný meziskupinový kontext. Zatímco v našem případě se domníváme, že ve zkoumaném prostředí chybí pocit inkluzivní skupinové identity, autoři OSIO předpokládají ve své studii opak. Nabízí se nám hypoteticky další kroky v našem budoucím bádání – po zdárné implementaci našich doporučení zaměřených na vytvoření společné ingroup identity ve firmě by bylo zajímavé ověřit výsledky také pomocí verbální škály měřící identifikaci s nadřazenou kategorií.

V jejich další studii, která se zaměřovala na high-status skupinu západních Němců se tato korelace nepotvrdila, což je v souladu s našimi úvahami (nízká asociace low-status skupiny a nadřazené společné kategorie). Potvrdila se jim však korelace mezi identifikací s ingroup západní Němci a nadřazenou kategorií Němci – v případě verbálních měření. V případě kružnicových překryvů tato korelace nebyla signifikantní. Zde si to vysvětlují silnou spojitostí mezi touto majoritní ingroup a wholegroup. To je v souladu rovněž s našimi zjištěními, tedy že high-status group v podstatě splývá s nadřazenou wholegroup. V jejich případě se však tato korelace nevyskytuje u low-status group, zatímco v našem případě ano – i když v podání kružnicových překryvů. V našem kontextu si to vysvětlujeme



kompenzačními mechanismy low-status skupiny. Za obdobné zjištění v jejich případě můžeme považovat korelaci mezi self-ingroup a self-outgroup v případě low-status skupiny v první studii.

Dalším společným zjištěním je korelace mezi self-outgroup a ingroup-outgroup u high-status skupiny, tedy čím blíže se vidím k outgroup skupině, tím více ji považuji za blízkou nebo podobnou své ingroup. Stejně tak se u nás i u nich objevily větší překryvy se self a ingroup, než self a outgroup, což značný zjevný meziskupinový kontext.

Oproti původní studii jsme se rozhodli rozšířit grafické měření o úroveň *skupina – společná nadřazená skupina*, takže místo tří kružnicových položek se v našem podání objevilo těchto položek šest. Současně jsme nezahrnuli verbální měření meziskupinového vnímání. Pro ověření validity námi přidaných položek by tedy jistě bylo v našem dalším snažení vhodné tyto ověřené verbální škály zahrnout a sledovat jejich korelaci s nově přidanými položkami.

Shodujeme se s autory OSIO v hodnocení této metody jako velmi dobře použitelné a zároveň výstižné škály, která zachycuje uvědomovanou sebe-kategorizaci. Přidáváme, že to se uplatní zejména v kontextech, kde je potřeba jednoduché, efektivní a spolehlivé měření, jakým je například prostředí organizací.

### 7.3 Limity práce

Závěrem kapitoly se dostáváme k limitům naší práce, na které je třeba poukázat.

Výzkum byl prováděn za účelem prozkoumání sociální dynamiky v konkrétní firmě. Naší snahou bylo zachytit fenomény vyplývající ze sociální identifikace v reálném prostředí a nahlídnout na ně optikou teoretických konceptů. Těch je v oblasti sociální identity velmi velké množství. V naší práci jsme usilovali o poskytnutí jakéhosi základního rámce, který však může být pochopitelně v různých variantách rozšířen o jiné koncepty. Na pozorované jevy je tedy jistě možné podívat se skrz mnoho různých optik, což ale v zásadě nebylo naším cílem. I tak považujeme za důležité zmínit, že si uvědomujeme jakousi výseč, kterou je nutné v našem bádání udělat ze všech teoretických konceptů našeho tématu. Je proto možné, že pozorované výsledky jsou jistě interpretovatelné několika dalšími způsoby. To však podle nás nevylučuje platnost našich analýz, které vycházejí z již obecně přijímaných perspektiv. Přestože jsme použili různé metody sběru dat, jejich interpretace je zákonitě ovlivněna

subjektivitou výzkumníka. Tu se nesnažíme co nejvíce eliminovat, ale naopak poctivě reflektovat. Pokud bychom chtěli získané poznatky generalizovat na větší množství případů, bylo by zapotřebí provést naši studii na širším vzorku organizací. Tuto práci považujeme za jakousi sondu, která ověřila možnosti zkoumání dané problematiky vybranými metodami. I když naše studie poskytla hlubší vhled do konkrétního případu, bude jistě zajímavé a pro téma přínosné zachytit další vývoj a změny v dynamice mezi skupinami. Vzhledem k anonymitě firmy a povahy bádání se nabízí, aby další výzkum provedla autorka aktuálně předkládané práce. Zároveň by bylo jistě velmi obohacující, pokud by se k jejímu snažení připojili další výzkumníci, kteří by do celého snažení mohli přinést nové pohledy a reflexe.

Pro další výzkum bychom tedy navrhli jeho rozšíření na jiné organizace a dlouhodobou studii současné organizace – v nejlepším případě s implementací navrhovaných doporučení a pozorováním jejich dopadu na zkoumanou problematiku. Ta je svou povahou a svým rozsahem pochopitelně zkoumatelná za hranicemi paradigmatu sociální identity. Pro další zaměření bychom tedy doporučili například výzkum v oblasti leadershipu, který by mohl ukázat, jak konkrétní styl vedení v naší zkoumané firmě může ovlivňovat její meziskupinové dynamiky; nebo bližší zaměření na firemní kulturu, která vytváří podhoubí pro naše sledované proměnné. Výzkum by ale mohl rovněž pokračovat v současných parametrech, jen s větší konkrétností. Mohl by se například zaměřit na pozorovanou fúzi FO a firmy, zajímat se, jaké konkrétní dimenze meziskupinových vztahů ovlivňují vzájemné postavení BO a FO, nebo jaký má na celou problematiku vliv technologie a online prostředí, ve kterém se většina interakcí zaměstnanců odehrává. Rádi bychom v budoucnu pokračovali s rozšířením výzkumu o oblast self-efficacy, které jsme pro současné účely opustili.

Veškerá další výzkumná směřování, která by mohla přispět k hlubšímu porozumění dynamice skupin v organizacích, zejména situací „netechnických“ oborů v technologických společnostech, by v současnosti mohla být velmi užitečná a zajímavá pro širší publikum (nejen akademických) čtenářů.

## Závěr

V této práci jsme podnikli hlubší vhled do sociální dynamiky zaměstnaneckých skupin v konkrétní technologické společnosti. Aplikovali jsme obrazovou metodu OSIO a získali tři rozhovory od zástupců zkoumaných skupin. Výsledná data jsme interpretovali v perspektivě předkládané teorie v první části. Výsledky našich zjištění jsme formulovali do tří finálních okruhů, které odpovídají na naši výzkumnou otázku: Jak sociální identifikace ovlivňuje meziskupinové vnímání a interakce zaměstnanců v dané technologické společnosti?

Zjistili jsme tedy, že skupina FO skupina splývá s nadřazenou kategorií firmy, což je podpořeno prototypovostí zástupců FO. Naopak BO je vnímána jako okrajová skupina, která je vnímána jako pomocná složka. To se projevuje v jejich vzájemném postavení. Ve firmě pravděpodobně pak vzniká kognitivní disonance mezi oficiálním postavením skupiny BO a realitou, což vede k nižší motivaci a angažovanosti jejích členů. Společnost má tedy jistou statusovou diferenciaci, kterou oficiální struktura nezohledňuje. Ve finální diskuzi nabízíme řešení dané situace, což by mohlo pomoci zlepšit zkoumané meziskupinové vztahy.

Rozsah našeho bádání je však zohledněn v dílčích výsledcích napříč celou Empirickou částí, a proto je zapotřebí odpovědi na výzkumné otázky také odhalovat postupným čtením celé práce.

Věříme, že jsme přispěli k lepšímu pochopení skupinových dynamik v konkrétní společnosti, což bylo naším výzkumným záměrem. Stejně tak považujeme tuto práci za hodnotnou inspiraci pro podobné výzkumy, ať už z hlediska použitých metod nebo přístupu, který si pro naše účely volíme my. Podařilo se nám zachytit aspekty sociální identifikace pomocí OSIO metody, kterou hodnotíme velmi kladně vzhledem k její jednoduchosti a finální výpovědní hodnotě.

Závěrem bychom chtěli vyjádřit náš záměr aplikovat získané poznatky zpět do praxe, tedy do zkoumané firmy a přispět tak svým výzkumem k lepšímu pochopení praxe.

## Seznam použitých informačních zdrojů

Aron, A., Aron, E. N., & Smollan, D. (1992). Inclusion of Other in the Self Scale and the structure of interpersonal closeness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(4), 596–612.

Báčová, V. (2008). Identita v sociální psychologii. In *Sociální psychologie*. essay, Grada.

Brewer, M. B. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love or outgroup hate? *Journal of Social Issues*, 55(3), 429–444

Brewer, M. B. (2010). Ethnocentrism. In *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations* (pp. 247-252). essay, SAGE.

Brewer, M. B., (2010). Optimal Distinctiveness. In *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations* (pp.620-622). essay, SAGE.

Campbell, D. T., Kruskal, W. H., & Wallace, W. P. (1966). Seating aggregation as an index of attitude. *Sociometry*, 29(1), 1–15.

Coats, S., Smith, E. R., Claypool, H. M., & Banner, M. J. (2000). Overlapping mental representations of self and in-group: Reaction time evidence and its relationship with explicit measures of group identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36(3), 304–315.

Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., Esses, V. M., & Brewer, M. B. (2003). Social Conflict, Harmony, and Integration. In *Handbook of Psychology* (Vol. 5, pp. 485–506). essay, John Wiley & Sons, Inc.

Ellemers, N., Doosje, B., Van Knippenberg, A., & Wilke, H. (1992). Status protection in high status minority groups. *European Journal of Social Psychology*, 22(2), 123–140.

Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., (2010). Common Ingroup Identity Model. In *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations* (pp.119–122). essay, SAGE.

Haslam, S. A., Dovidio, J. F., (2010). Prejudice. In *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations* (pp.655–660). essay, SAGE.

- Hogg, M. A. (2016). Social Identity Theory. In *Understanding Peace and Conflict Through Social Identity Theory: Contemporary Global Perspectives* (pp. 3–17). essay, Springer.
- Hogg, M. A., (2006). Intergroup relations. In *Handbook of Social Psychology* (pp. 479–501). essay, Springer.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (2003). Intergroup Behavior and Social Identity. In *The sage handbook of social psychology* (pp. 285–307). essay, SAGE Publications.
- Mummendey, A., & Wenzel, M. (1999). Social Discrimination and Tolerance in Intergroup Relations: Reactions to Intergroup Difference. *Personality and Social Psychology Review*, 3(2), 158-174.
- Oldmeadow, J. A., & Fiske, S. T. (2010). Social status and the pursuit of positive social identity: Systematic domains of intergroup differentiation and discrimination for high- and low-status groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 13(4), 425–444.
- Owens, T. J. (2006). Self and Identity. In *Handbook of Social Psychology* (pp. 205–232). essay, Springer.
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2005). Allport's Intergroup Contact Hypothesis: Its History and Influence. In *On the Nature of Prejudice: Fifty Years after Allport* (pp. 262–267). essay, Blackwell Publishing Ltd.
- Pratto, F. (2010). Authoritarian Personality. In *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations* (pp.45–48). essay, SAGE.
- Schofield, J. W. (2010). Realistic Group Conflict Theory. In *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations* (pp. 681–684). essay, SAGE.
- Schubert, T. W., & Otten, S. (2002). Overlap of self, ingroup, and outgroup: Pictorial measures of self-categorization. *Self and Identity*, 1(4), 353–376.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). General self-efficacy scale. *PsycTESTS Dataset*.
- Smith, E. R., Mackie, D. M., (2010). Intergroup Emotions Theory. In *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations* (pp.473–475). essay, SAGE.

- Sutton, R.M. (2010). Status. In *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations* (pp.839-843). essay, SAGE.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65–93.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Terry, D. J., & Hogg, M. A. (1996). Group norms and the attitude–behavior relationship: a role for group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(8), 776–793.
- Voci, A. (2010). Decategorization. In *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations* (pp.185–187). essay, SAGE.
- Waldzus, S., & Mummendey, A. (2004). Inclusion in a superordinate category, in-group prototypicality, and attitudes towards out-groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 466–477.
- Wenzel, M., Mummendey, A., Weber, U., & Waldzus, S. (2003). The Ingroup as Pars Pro Toto: Projection From the Ingroup Onto the Inclusive Category as a Precursor to Social Discrimination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(4), 461-473.

## **Vyjádření k využití nástrojů umělé inteligence**

AI byla v této práci použita pro následující účely:

- Přepis audio záznamů rozhovorů do textové podoby
- Pomocné překlady