

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta filozofická

Diplomová práce

**Analýza neformálních vztahů úředníků na
ministerstvu**
Zuzana Poláková

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Katedra antropologie

Studijní program Antropologie

Studijní obor Sociální a kulturní antropologie

Diplomová práce

**Analýza neformálních vztahů úředníků na
ministerstvu**

Zuzana Poláková

Vedoucí práce:

Mgr. Tomáš Hirt, Ph.D.

Katedra antropologie

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Konzultant:

Mgr. Petr Vašát

Katedra antropologie

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2012

Prohlašuji, že jsem práci zpracoval(a) samostatně a použil(a) jen uvedených pramenů a literatury.

Plzeň, listopad 2012

.....

Obsah

1	ÚVOD	3
2	FORMÁLNÍ STRUKTURA, ORGANIZACE A BYROKRACIE	6
	2.1 Formální organizace	7
	2.2 Ideální model byrokracie	8
	2.3 Dysfunkce byrokracie	11
3	NEFORMÁLNÍ VZTAHY A JEJICH SÍTĚ	13
	3.1 Jedinec uvnitř organizace a neformální vztahy.....	13
	3.2 Sítě neformálních vztahů.....	17
	3.3 Vliv neformálních sítí v kontextu ČR.....	19
4	ORGANIZAČNÍ RUTINA	20
5	ANALÝZA SOCIÁLNÍCH SÍTÍ	23
	5.1 Vývoj analýzy sociálních sítí v kontextu antropologie	23
	5.2 Design výzkumu neformálních vztahů	28
	5.2.1 Data analýzy sociálních sítí	28
	5.2.2 Typy sítě a vymezení vzorku	29
	5.2.3 Techniky sběru dat	30
	5.2.4 Operacionalizace neformálnosti vztahů.....	32
	5.2.5 Teorie grafu	34
	5.2.6 Strukturální charakteristiky grafu	35
	5.3 Problematika etiky výzkumu sítí.....	36

6 ANALÝZA NEFORMÁLNÍCH VZTAHŮ MINISTERSKÝCH ÚŘEDNÍKŮ.....	39
6.1 Byrokratický model ministerstva.....	39
6.2 Organizační rutina zkoumaných Oddělení	43
6.2.1 Oddělení analytické	44
6.2.2 Oddělení koncepční.....	45
6.3 Sítě neformálních vztahů.....	47
6.3.1 Volný čas	48
6.3.2 Důvěra a solidarita.....	50
6.3.3 Směna nemateriálních zdrojů.....	54
6.3.4 Shrnutí neformálních sítí	56
7 ZÁVĚR	60
8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
9 RESUMÉ	65

1 ÚVOD

Osou prolínající celou práci je formální organizace versus organizace neformální, jejich vzájemné ovlivňování a prolínání ústící v ustavení neformální struktury vztahů v kontrastu k pravidlům definujícím vznik vztahů formálních, které jsou utvářeny autoritou shora. Prvním cílem práce je představit teoretické i empirické snahy o uchopování duality formální - neformální a jejich vzájemné působení v rámci interdisciplinárního studia organizací a to v dlouhodobém horizontu.

Během posledních 200 let probíhaly ve společenském vývoji velké a komplexní proměny odstartované industrializací a s ní spjatým ustavením moderní společnosti. Na základě tohoto procesu došlo k požadavku nových způsobů koordinace aktivit větších skupin, které by odpovídaly výzvám a rizikům nové společnosti. Dochází tak v mnoha oblastech lidských činností ke vzniku formálních organizací, které se stávají zárukou stability a ochrany společnosti jako celku. Kromě Henryho Forda snažícího se zajistit po managerské stránce co nejvyšší výkonnost výrobních procesů, se o teoretické modelování formální struktury v sociálně vědním kontextu zasloužil Max Weber. Právě jeho ideálně-typický model moderní byrokracie je obsahem první části práce, kdy je záměrem představit komplexnost tohoto modelu, který definuje jako generalizovaný soubor vztahů, kompetencí a procesů fungování byrokratické správy, kterou on sám chápe jako největší možný odraz racionality lidského jednání. Hned v zápětí se ale samozřejmě objevují kritiky z řad amerických sociologů v čele s Robertem K. Mertonem, kteří argumentují pro inherentnost dysfunkcí tomuto modelu byrokracie, které nikdy neumožní takový chod, jaký deklaruje Weber.

Současně se snahami teoretiků byrokracie dochází k zájmu o výzkumné snahy, které by dokázaly odhalit, jak v tomto formalizovaném systému funguje jedinec a jaké vztahy si vytváří on sám. Předpokládají tak, že individuální jednání není zcela svázáno formální strukturou, ale že vzniká prostor i pro spontánně vznikající vztahy neformálního charakteru,

keré potom zpětně ovlivňují samotnou formální organizaci. Významným okamžikem v tomto ohledu bylo ustanovení školy Human relations, které provedlo Hawthornský experiment pod vedením Eltona Maya, v jehož týmu působily i antropologové. Mimo bližšího představení tohoto výzkumného projektu budou zmíněni i další průkopníci v teoretizování možného vlivu jednání jedinců v rámci formálních struktur, jakými byli Selznick nebo Barnard.

Formální organizace tak vytváří prostředí, ve kterém je vždy potenciál k rozvíjení vztahů neformální povahy. Konceptem, který absorbuje tuto komplementaritu je organizační rutina, která vyjadřuje potenciál organizace či její části vytvářet ustálené vzorce reakcí na podněty, které se pak odrážejí v konkrétních opatřeních, činnostech a procesech uvnitř organizace. Rutina tvoří tzv. meta-zvyk, když je organizační analogií k individuálnímu zvyku, který přináší každý jednotlivý zaměstnanec a kombinace individuálních vzorců vytváří platformu pro rozvoj kolektivní rutiny, která absorbuje různé typy reakcí na opakované podněty ze sociálního prostředí. Tím tak přemostňuje formální organizaci definující formální vymezení skupiny a její pracovní činnosti v souladu s cíli organizace a neformální vztahy a zvyky, které logicky vstupují do realizace každodenní rutiny a významně jí přetvářejí.

Na základě představených výzkumů je zřejmé, že neformální vztahy se dynamicky utváří a dále potom působí uvnitř formálních struktur. O soustavě takových vztahů v určitém vymezeném prostoru budeme hovořit jako o síti vztahů. Koncept sítě se vyznačuje určitými kvalitativními charakteristikami, které dobře korespondují se snahami obsáhnout fungování neformálních vztahů. Pokud ale máme tyto snahy v českém kontextu formálních institucí, setkáme s negativními stereotypy vnímání konceptu neformálních sítí působících na půdě formálních organizací, které jsou důsledkem historické zkušenosti s dominancí neformálních sítí napříč celou společností. Je proto důležité vymezit jakou povahu mají zkoumané vztahy (silné x slabé) a jaká je předpokládaná propustnost celé sítě (uzavřená x otevřená).

Neformální sítě u institucionálních aktérů se dají sledovat různými způsoby, jejichž přehled uvádí Frič (2008). Pro účely výzkumu této práce byla zvolena analýza sociálních sítí. Ačkoliv je v názvu analýza, jedná se o komplexní soubor metod aplikovatelných na zkoumání strukturální povahy a jednotlivých charakteristik sociální sítě. Cíle části práce věnující se analýze sociálních sítí jsou dvojí. Ten první obsahuje průřezové představení historické ukotvenosti zkoumání sociálních sítí na poli sociální antropologie od Morena a jeho sociogramů, přes Harvardskou a Manchesterskou školu až po sdružování kolem žurnálu Social Networks. Pro hlubší vhled do tématu a demonstraci vlivu sociálních sítí v antropologii jsou uváděni jednotliví stěžejní autoři, kteří nějak významně přispěli do rozvoje konceptu sítí v mezinárodním měřítku.

Druhým dílčím cílem části analýzy sociálních sítí je již představení její konkrétní podoby coby zvolené metodologie pro výzkum neformálních vztahů úředníků českého ministerstva. Design výzkumu je poměrně rozsáhlý a to z toho důvodu, že analýza sociálních sítí přináší do výzkumu mnoho nových aspektů a inovačních impulsů, které si zaslouží být vysvětleny trochu podrobněji s ohledem na specifické vyhodnocování výstupů a jejich interpretaci. Design tak odhalí charakteristickou povahu relačních dat pro síťovou analýzu, vysvětlí, jak byla vymezena zkoumaná skupina a jaké konkrétní důsledky to má pro získávání dat uvnitř ní. Představeny budou použité techniky sběru dat, kterými byly dotazníky a pozorování, jaké jsou jejich výhody a nevýhody z hlediska síťového výzkumu a jak vypadal jejich konkrétní podoba v rámci výzkumu. Stěžejním bodem designu je operacionalizace obecné formulace neformálních vztahů, která musí být převedena pro potřeby dotazníku tak, aby z ní mohla být získána vhodná data pro analýzu sociálních sítí. Pro výzkum ministerských úředníků byly neformální vztahy vymezeny na základě tří atributu, které byly zkoumány formalizovanými otázkami – (i) trávení volného času, (ii) důvěra a solidarita, (iii) směna nemateriálních zdrojů.

Samostatnou část práce pak tedy tvoří empirická část založená na realizovaném výzkumu neformálních vztahů ministerských úředníků. Ministerstvo je zde chápáno jako prostředí, které i přes probíhající reorganizace je stále nejbližší Weberovu ideálně-typickému modelu byrokracie a i přes všeobecnou kritiku je byrokratická forma administrativní správy stále dominantním nástrojem řízení státních orgánů. Analýzou sociálních sítí jsou pak zhodnocovány sítě neformálních vztahů, které se v konkrétní vymezené části ministerstva vytváří. Cílem je díky vizualizaci sítí prezentovat samotnou podobu sítí v každém aspektu neformálnosti. Vysledovat zda tyto sítě kopírují či se nějak odchyľují od formálně vymezené hierarchie vztahů a odhalit významné pozice v rámci sítě pomocí měření strukturálních charakteristik sítě. Výstupy analýzy sociálních sítí a jejich interpretace je doplněna o typologii organizačních rutin jednotlivých zkoumaných pracovních skupin, které dodávají analýze neformálních vztahů širší rámec pro pochopení přemostění formální a neformální struktury vztahů.

2 FORMÁLNÍ STRUKTURA, ORGANIZACE A BYROKRACIE

Obrovský technický a průmyslový boom 19. století ústící do průmyslové revoluce s sebou nesl požadavek na transformaci tehdejší společnosti. Vnik tzv. large – scale společností v rámci nichž vykonávání určitých životních aktivit nebylo možné nadále řešit dostupnými nástroji. Vyvstal požadavek na zavedení nových forem správy určitých sfér života moderní společnosti, tedy „nástroje koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým pevně stanoveným cílem (Keller 2007: 9).“ Díky svým velmi podobným principům fungování v různých oblastech života (výroba, vzdělávání, věda) tato organizovanost lidských činností vede k větší míře koheze ve společnosti.

Nově vznikající formální organizace postavené nezbytně na formální struktuře pravidel, procesů a vztahů se na konci 19. a počátkem 20. století staly předmětem zkoumání jak pro odborníky technického

(manažerského) směru, tak teoretiků sociologie, kteří v zásadě řešili stejnou povahu problému a to, jaké univerzálně platné podmínky zaručí co nejúčinnější fungování organizací obecně (Keller 2007: 18).

V této části práce bude více přiblížen teoretický směr, respektive závěry rozsáhlé historické analýzy spravování veřejných záležitostí Maxe Webera, který přichází s tezí o technické převaze byrokracie nad ostatními formami organizace správních aktivit. Předpoklady vzniku a vymezení ideálního modelu byrokracie budou vztaženy k důvodu a významu jejího fungování v dnešní společnosti, která již překročila v mnohých oblastech dobu moderní industriální, již byly formální organizace jako instituce a byrokracie jako forma správy vlastní.

2.1 Formální organizace

Jak již bylo zmíněno výše, formální organizace vznikají jako pokusy o řešení zajištění koordinace společné akce většího počtu lidí v důsledku požadavků transformující se společnosti během 19. století. Mají se stát ideální představou toho, jak má být „podnik“ organizován a jak jsou určeny jeho funkce, které jsou vytvořeny shora dolů (Weiner 1968: 184). Jejich hlavními funkcemi pak byla v kontextu celé společnosti stálost nezávislá na náhodné výměně konkrétních osob a zároveň snižující se míra nejistoty zejména nižších sociálních vrstev, které díky svému nedostatečnému sociálnímu kapitálu nejvíce čelily sociálním rizikům. Proto svého vrcholu dosáhly v průběhu třiceti let po 2. světové válce, kdy se ve vyspělejších zemích staly garantem růstu sociálních států (Keller 2007: 8-10).

David Silverman (1970) definuje formální organizace na základě tří distinktivních rysů – (I) vznikají v určitém zpětně zjiitelném čase (mají datum vzniku), (II) jako uměle vytvořený produkt projevující se vzorci sociálních vztahů, jež nejsou brány se stejnou samozřejmostí, jako

v neformálních organizacích, které slouží ke koordinaci a kontrole, (III) následně je věnována pozornost těmto sociálním vztahům a jejich zamýšlené proměně. Tato charakteristika vyjadřuje etablování účelné formální struktury, která jakmile je ustanovena, probíhá v ní k rozvoji procesů, které ji nadále modifikují. Tato struktura se dle Mertona (2007: 180) dokonce svou povahou blíží naprosté eliminaci osobních vztahů a neracionálních ohledů (nepřátelství, strachu, citové angažovanosti). Probíhající procesy uvnitř struktury pak mohou napomáhat přizpůsobování se organizace novým podmínkám, jiné naopak adaptaci brání (Keller 2007: 10). Zkoumaný proces fungování konkrétních neformálních vztahů v této práci může být vnímán jako obojetný – často je považován za překážku ve správném fungování, ale jak bude ukázáno později, někdy je tomu přesně naopak.

2.2 Ideální model byrokracie

Ve svém posmrtně vydaném díle *Wirtschaft und Gesellschaft* (1925) se Max Weber mimo jiné zabývá formami společenské organizace v širokém historickém kontextu. Tyto proměny organizace společnosti jsou založeny na transformujících se vztazích nerovnosti mezi lidmi a tím na požadavcích nových forem vládnutí, které jsou dle Webera spjaty s určitou povahou legitimního panství. A je to právě až ustanovení legálního panství odvozujícího svoji existenci z obecných abstraktních pravidel a norem, jež jsou formálně závazné pro všechny členy společnosti, které vede neodvratně k byrokratizaci kolektivních činností, protože pouze byrokratická správa umožňuje přesnost, rychlost, jednoznačnost, kontinuitu, diskrétnost, jednotnost rozhodování. Racionální způsob správy skrze byrokratické řízení má ve své ideální podobě vést k odstraňování těch nefunkčností, jež systematicky ochromovaly předbyrokratické formy správy.

Ruku v ruce s ustanovením legálního panství jde i druhý nezbytný předpoklad vzniku byrokracie a to vznik peněžního hospodářství, který definuje novou formu odměňování úředníků – ekonomicky nesamostatní

jedinci jsou vypláceni pravidelným platem, který by nebyl možný bez rozvinutých kapitalistických institucí, jež umožňovaly pravidelný výběr daní tvořící zdroj pro financování byrokratických orgánů (Gerth, Mills 1958: 204-205).

Takové tedy byly podle Webera nezbytné okolnosti vzniku byrokratického řízení a teď již k samotné charakteristice onoho ideálního typu, který je jako jakýkoliv jiný ideální model či koncept v podstatě empiricky nedoložitelný (Blau, Meyer 1987: 25), což si sám Weber moc dobře uvědomuje a jeho hlavním záměrem bylo spíše vyjádřit potenciál a technickou převahu racionální koordinace aktivit skrze byrokracii

- (I) Byrokratická správa je tvořena na základě oficiálních a pevně vymezených oblastí kompetence, které jsou ukotveny jak administrativními pravidly, tak zákonem. Běžné aktivity jsou distribuovány a vykonávány pevně stanovenými postupy založenými na profesionální povinnosti
- (II) Principy úřední hierarchie jsou vystavěny na kontrole níže postavených úředníků těmi výše postavenými, ale zároveň umožňují odvolání stížnosti nižších úřadů k těm vyšším
- (III) Byrokratické řízení je vykonáváno skrze písemnou dokumentaci, kterou zajišťují řady níže postavených úředníků
- (IV) Byrokratické řízení se řídí obecnými pravidly, které jsou víceméně stabilní, více či méně vyčerpávající a které jsou snadno naučitelné, proto moderní forma byrokracie vyžaduje odborné vyškolení, které úředníkům na jednotlivých stupních hierarchie poskytuje specializované vědění (Gerth, Mills 1958: 196-198)

Výše popsané vymezení ideálního typu byrokracie se věnovalo formální organizaci jako celku. Jaké však vyvstávají důsledky pro jednotlivé úředníky vyplývající z této formy správy?

- (I) Zastávání určitého úřadu se pro jednotlivce stává povoláním a jako takové vyžaduje předepsané zaškolení na pozici, kterou bude zastávat na delší dobu. Vyplácení mzdy náležející k vykonávání úřadu není chápána jako směna služeb na výdělek, ale jako kompenzovaný závazek věrnosti k cílům organizace na straně jedné a zajištění obživy zaměstnanci na straně druhé
- (II) Úředníci jsou do svých pozic dosazováni shora, svými nadřízenými, nejsou volenými kandidáty
- (III) Předpokládá se faktická doživotnost zastávání určitého úřadu, která však není synonymem pro vlastnění tohoto úřadu úředníkem, jako tomu bylo v předchozích dobách. Posiluje tak existenční jistotu úředníků, na druhé straně znemožňuje personální obměnu založenou na kvalifikační vhodnosti
- (IV) Hierarchická struktura úřadu je vystavěná pro kariérní postup založený ne však na odborné způsobilosti, ale na období stráveném na určitém postu, po kterém lze postoupit o stupeň výše

Již na první pohled je zřejmé, že Weberovo vymezení struktury a postavení jedinců v ní již samo o sobě obsahuje prvky a situace, které chod organizace s byrokratickým řízením omezují. Příklady konkrétních kritik zejména ze strany amerických sociologů budou nastíněny později. Je ale důležité zde dodat, že ideálně-typický model byrokracie dle Webera na rozdíl od dřívějších forem administrativní správy, není pouhým konceptuálním schématem, ale vytváří generalizovaný systém prvků a vztahů mezi nimi, jež implikují způsoby koordinace, efektivity a kontroly moci (Blau, Meyer 1987: 26).

Zároveň je nezbytné dodat, že ačkoliv byrokratický systém správy prochází již několik dekad kritikou a snahami o reorganizaci úřadů, je byrokracie stále „vynucována objektivními potřebami kontinuálního

fungování vysoce komplexní společnosti (Keller 2007: 29).“ Pod vlivem změn postmoderní a postindustriální společnosti dochází zejména ve formálních organizacích soukromého sektoru k požadavku transformace rigidní formální struktury směrem k síťovému modelu organizace aktivit a to hlavně pod sférou vlivu globalizované ekonomiky, která vyžaduje flexibilizaci a mobilizaci jak pracovního trhu, tak celé společnosti (srov. Castells 1997, Keller 2011). Orgány státní správy v kontextu České republiky však stále zůstávají reliktem o snahu byrokratického řízení.

2.3 Dysfunkce byrokracie

Než se přesuneme ke kritice a přeformulování vztahů uvnitř byrokratické struktury, je zde důležité uvést některé zástupce z řad kritiků vycházející z nefunkčnosti již samotného ideálně-typického modelu byrokracie, který sám v sobě již obsahuje překážky ke své potenciální racionální efektivitě.

Robert K. Merton svoji verzi kritiky uveřejnil v díle *Bureaucratic Structure and Personality* (1940) a vychází právě z vlastností daných Weberovým vymezením byrokracie, se kterou ale paradoxně ve všech bodech souhlasí:

„Formálnost se projevuje prostřednictvím víceméně složitého sociálního rituálu, který symbolizuje a potvrzuje pevnou hierarchickou stupnici různých úřadů. Tato formálnost, která se spojuje s rozložením autority v rámci systému, slouží k minimalizaci neshod a napětí, neboť oficiální kontakt se do značné míry omezuje na způsoby, které již dříve definovala pravidla organizace. Odtud plyne snadná vypočítatelnost chování jiných lidí a stabilní soubor vzájemných očekávání (Merton 2007: 178-179).“

Merton tak nepodrobuje kritice samotnou povahu znaků, ale jejich funkčnost, kterou dle něj Weber zásadně přecenil, když neuvážil neschopnost některých aspektů svých funkcí kompletně dosáhnout a tím Weberovi unikly omezenosti, které jsou s moderní formou byrokracie vnitřně a nezbytně spjaty. Tím, že Weber požadoval maximalizaci racionálního chování úředníků a tím dosažení nejvyšší možné míry efektivity úřadu zároveň vytvořil podmínky pro „kvalifikovanou neschopnost“ (termín si Merton vypůjčil od Veblena), která popisuje takové schopnosti člověka, které fungují jako nedostatky či slabiny. Konkrétně v případě byrokracie je těmito slabinami jednání, které se opírá o zaběhnuté dovednosti a praxe s úspěchem využívané v předchozích situacích, které ale mohou v jiných podmínkách vyvolat nesmyslné reakce. Celkově tato nedostatečná pružnost dovedností povede k nepřizpůsobivosti celé organizace (Merton 2007: 182).

Dalším problematickým rysem je dle Mertova předpoklad citového vztahu k ideálním vzorcům, který požaduje Weber. Jedině ten totiž může vést k disciplíně v plnění povinností vymezených kompetencemi a vnímání a respektování autority. V tomto vytyčeném podání ještě nejde o překážku ve fungování byrokracie. Merton ale namítá, že toto uspořádání v sobě již obsahuje možnost, že citové postoje k pravidlům a úkonům budou intenzivnější, než je k prostému výkonu potřeba a že nadměrný důraz na disciplínu opřenu o citovou vazbu povede k přenesení citové vázanosti od cílů organizace na jednotlivé detaily chování. „Dodržování pravidel, jež se původně pojímalo jako prostředek, se transformuje v cíl o sobě a nastává dobře známý proces přemístění cílů, v němž se instrumentální hodnota stává hodnotou konečnou (Merton 2007: 184).“

Na tuto principiální kritiku navazují Mertonovi kolegové jako Gouldner, který sice uznává, že neosobní kontrola formálních pravidel organizace snižuje napětí mezi nadřízenými a podřízenými více, než kdyby tato kontrola byla postavena na vztazích osobní povahy, na druhou stranu ale snižuje výkon podřízených tím, že se ke kontrole podřízení nijak morálně nevztahují (Keller 2007: 58). Crozier pak poukazuje na

hierarchickou strukturu jako na prostředek zvyšování disciplíny a zároveň jako nástroj koordinace činnosti jednotlivých členů. Tím ale logicky potlačuje možnost podřízených přijímat zodpovědnost za své rozhodování (Keller 2007: 63).

Závěry všech těchto autorů vycházejí ze stejné logiky, když rozebírají organizační struktury samotného jádra Weberova ideálně-typického modelu, který tvrdí, že když zvolíme vhodné nástroje a opatření, přizpůsobíme tím jednání úředníků potřebám organizace. Merton a spol. ale namítají, že aktivity uvnitř organizace povedou k cílům, ke kterým byly určeny jen částečně a že zároveň vedou k důsledkům, které nebyly a priori předvídané a které zpětně vedou k posílení těch aspektů funkčnosti organizace, které měly být odstraněny.

Tito a další autoři z řad sociologů tak na základě svých analýz samotných charakteristik ideálně-typického modelu byrokracie dochází k přesvědčení, že tato struktura prvků a vztahů mezi nimi, již sama v sobě obsahuje potenciál k dysfunkcím a tudíž jakékoliv trvání na moderním modelu byrokratické správy povede k nedostatečné efektivitě celé organizace. Instituce byrokratické správy tak podle nich nemohou nikdy pracovat v souladu s vymezenými cíly. Přesto ale, jak bylo poznamenáno výše, nebyl dosud navržen nějaký spolehlivý inovativní model administrativního zřízení, který by překonával ideálně-typický model i s jeho potenciálními dysfunkcemi a byrokratický aparát tak stále funguje i v dnešních podmínkách. Je proto nutné hledat zdroj posilující chod organizační struktury uvnitř vztahů.

3 NEFORMÁLNÍ VZTAHY A JEJICH SÍŤ

3.1 Jedinec uvnitř organizace a neformální vztahy

Byrokratické organizace, tak jak je vytyčil Weber a jak s ním v tomto bodě souhlasí i Merton, jsou koncipovány jako formální skupina založená

na sekundárních vazbách odrážejících se v normě neosobnosti a každé odchýlení se od těchto požadovaných norem vyvolává nesouhlas u těch zaměstnanců, kteří se identifikovali s legitimitou těchto pravidel. Případné nahrazení tohoto vyžadovaného neosobního přístupu v rámci chodu organizace za přístup osobní pak povede k nesouhlasu veřejnosti nazývaným korupcí nebo protekcí či nepotismem (Merton 2007: 192). Weberův přístup k byrokracii byl postaven na požadavku perfektně výkonné organizace a jakékoliv odchylky od formální struktury jsou pouhými deviacemi celého systému (Blau, Meyer 1987: 27). Merton a jeho kolegové zase zanalyzovali samotnou povahu byrokratické struktury jako potenciálně deviantní. Jak ale ukáže následující kapitola, člověk se svojí schopností navazovat spontánní přátelské vazby i uvnitř zformalizovaného prostředí, otevírá velký prostor pro badatelský zájem o reálné fungování byrokratické správy.

Ve 30. letech 20. století přichází vliv významných děl amerických antropologů i sociologů, kteří zkoumali, jak v neformálně vymezených skupinách – komunita, čtvrť, vesnice, vznikají pevněji vymezené struktury. Sociologové organizačních studií tak měli návod, jak dále zacílit svůj výzkum ve formálních organizacích – tedy, že i naopak ve formálně vymezené struktuře se budou prolínat přirozené navázané neformální vztahy, které skrze jedince ovlivňují chod organizačních aktivit.

První empirickou realizací této úvahy byl Hawthornský experiment ve společnosti Western Electric Company v Chicagu, uskutečněný pod vedením průmyslového psychologa Eltona Mayo a popsáný podrobně v díle jeho kolegů Roethlisbergera a Dicksona (1941). Ačkoliv byl tento experiment proveden ve společnosti privátního charakteru i proto tuto práci je důležité zde uvést jeho stručné výstupy, jelikož bez jeho základů by studium neformálních vztahů uvnitř formálních organizací nebylo možné. Původní záměr pracovní skupiny i vedení společnosti bylo nalézt co nejefektivnější proces výroby vycházející z čistého tayloristického managementu sledujícího hlavně ekonomickou racionalitu jednání. Díky

sledování pracovního výkonu jednotlivých skupin pod střídajícími se technickými podmínkami (např. nižší či vyšší míra osvětlení) navozenými experimentálním prostředím, dospěli k objevu, že u čistě náhodně (a tedy formálně) sestavených pracovních skupin docházelo k vytváření neformálních vztahů, které pak dále daly vzniknout nové sadě sociálních norem a sankcí vymezující rozsah přijatelného pracovního nasazení a tím tedy výkonosti celé společnosti (Keller 2007: 33, Wright 2005: 6). Tento závěr tak prolomil pojetí zaměstnance jako mechanického stroje jednajícího pouze v intencích racionálního zisku, tj. čím více budu pracovat, tím více bude firma efektivnější a bude tak mít větší zisky, které se pak projeví na mém platu. Pracovní skupina realizující Hawthornský experiment dala vzniknout škole Human relations, která pak následně na dalších několik dekad ovlivňovala směr výzkumu organizačních studií (Wright 2005: 5).

Kromě samotných výstupů se na specifičnosti Hawthornského experimentu podílela také přítomnost antropologů v realizační pracovní skupině, jež s sebou přinesla nové metodologické postupy, díky kterým se napomohlo k rozkrytí nových vzorců fungování pracovních skupin. V druhé fázi výzkumu tak byly použity hloubkové rozhovory s více než 21 tisíci zaměstnanci a ve třetí fázi bylo zapojeno přímé pozorování pracovních skupin. Mayo díky známosti s Redcliffe – Brownem přizval ke spolupráci jeho žáka Lloyda Warnera, který byl nápomocen se zaváděním těchto nových antropologických výzkumných technik na pracoviště. Vliv Redcliffe – Brownova funkcionalistého pojetí společnosti se promítl i do analýzy výstupů. Aktuální interakce mezi zaměstnanci vytvářela strukturu neformálních vztahů, které vyústily v systematický sociální celek, kdy každá část sociální organizace má svoji specifickou funkci v tomto neformálním systému (Wright 2005: 7).

I přes svůj velký vliv na studium organizace byla samozřejmě škola Human relations podrobena kritice. Její hlavní argument se opírá o vertikální způsob pojetí výzkumu – zeshora dolů, kdy výstupy mají

odpovídat především požadavkům managementu. Tedy jak reflektovat sociální požadavky zaměstnanců na pracovišti. Na druhou stranu racionalita či iracionalita samotných managerů podrobována zkoumání není. Tato jednosměrná taktika tak neumožňuje pochopit zaměstnancům chování a jednání jejich nadřízených stejnou cestou jako je to nabízeno managerům (Wright 2005: 9). Dalším zásadním problémem, jež Mayo se svými kolegy nedořešil, byla představa spontánní spolupráce uvnitř i mezi skupinami a jejich vzájemná nekonfliktnost založená na jednotných zájmech ústící ve společný cíl. Do této úvahy však nebyla zakomponována otázka mocenského vymezení nejen ve vztahu nadřízený versus podřízený a jeho nedobrovolnost, ale i ve vnitřní skupinové dynamice (Keller 2007: 34).

Pod inspirací školy Human relations se jako první autoři Barnard (1938) a Selznick (1948) zaměřily na studium organizací primárně jako na instituce sdružující jednotnost zájmů (Scott 2004: 2). Barnard stojí v opozici vůči Weberovi v otázce vynucené spolupráce koordinace aktivit v rámci byrokratické správy a naopak tvrdí, že formální organizace naplňují přirozenou potřebu lidí a jsou již z principu velmi demokratické. Vznik neformálních vztahů je pak logickou nutností vyplývající z podstaty dobrovolného sdružování. Managerské vedení je sice nutností, ale jsou to právě neformální vztahy udávající legitimitu této autoritě, která spolupomáhá v naplnění společných silů (Scott 2004: 3).

Absolutní dualita čistých modelů s perfektní racionalitou formálních organizací na straně jedné a čistou iracionalitou vztahů na straně druhé se objevuje i v pracích autorů současnosti (Scott 2004: 4). Přesto však většina sociologů a antropologů organizačních studií reflektuje nutnost věnování rovnocenné pozornosti jak neformální, tak formální struktuře, vedení, autoritě a kontrole (Blau, Scott 1962/2003). Neformální vzorce vztahů jsou totiž naprosto běžnou součástí organizací byrokratické správy, vznikají na její půdě a jsou jejím rámcem ovlivněny a tutíž musí být brány v potaz při výzkumu a následné analýze tohoto typu organizací.

Skutečná činnost organizací je totiž průsečíkem mezi formální a neformální povahou procesů. Neformální organizace vznikají, mění se, existují a zanikají – mohou se ztotožnit s formální strukturou a zlepšit chod části či celé organizace nebo její činnost naopak narušit (Weiner 1968: 184). Někteří pak dokonce tvrdí, že neformální vztahy a neoficiální procesy činnosti mohou přispívat k vyšší míře efektivity těchto formálně hierarchicky vymezených institucí (Blau, Meyer 1987: 27).

3.2 Sítě neformálních vztahů

Sítí se rozumí soubor prvků propojených vzájemnými vazbami; sociální síť potom jako strukturálně uspořádanému souboru aktérů spojených jednou či více vazbami, přičemž při analýze je brána v potaz přítomnost i absence vazby mezi určitými aktéry, jelikož i tato skutečnost je z hlediska vytvářející se sociální struktury signifikantní (Knoke, Yang 2008: 8). Sociálním sítím se obecně připisují charakteristiky jako pružnost, fluidnost, neostrost ohraničení (Frič 2008: 296). U neformálních sociálních sítí je pak aspekt pružného přizpůsobení ještě více zvýrazněn, zároveň jsou však vztahy u těchto sítí těžko uchopitelné (Frič 2008: 296). Co se pak týče existence a působení těchto sítí neformálních vztahů uvnitř formálních institucí, jejich bytí je obecně přijímaným faktem a jejich následný vliv na chod těchto organizací je pak nepopíratelný. Sice nejsou oficiálně uznány vyšší autoritou a nemají žádné legitimní nástroje ke své činnosti, mohou však kontrolovat a ovlivňovat velké části zdrojů těchto formálních organizací (Ibarra 1993: 473).

Teorie sociálních sítí se větší míře uplatnila ve studiu organizací až během 70. a 80. let 20. století pod vlivem Whita (1976), který rozvinul měřítko a metody vhodné pro zkoumání sítí uvnitř organizací. Pochopení struktury sítí samotných bylo rozpoznáno jako nezbytný indikátor k pochopení procesů, které ovlivňují chování organizací (Scott 2004: 6). Problematika neformálních sítí prolíná několika zájmovými proudy, jak

přehledně provádí Frič (2008: 296), které od sebe však nelze jednoznačně odlišit – analýza sociálních sítí (srov. Boissevain 1974, Barnes 1972); koncept sociálního kapitálu (srov. Bourdieu 1986); institucionální ekonomie; analýza organizačních sítí (srov. Ibarra 1993); analýza sítí veřejných politik (srov. Klijn 1997). Sociální sítě a jejich analýza je silně ovlivněna Redcliffe – Brownovou představou sociální struktury, kde jsou vzorce jednání odvoditelné od sociálních vztahů a instituce jsou pak ustálenými modely tohoto jednání, které udržují sociální strukturu ve své podobě a fungování (Redcliffe – Brown 1977).

Síť je obecně chápána jako horizontální koncept vztahů a přesto, že se opírá o podobu sociální struktury, je chápána jako fungující opačně k hierarchii. Je ale třeba si uvědomit, že ačkoliv je síť viděna jako horizontálně rozprostřený model uspořádání vztahů, má možnost prvky (vrcholy) nejen spojovat, propojovat navzájem, ale také vylučovat ze svého okruhu nebo je zahrnovat jen částečně (srov. Castells 1997). Právě proto jsou pak sociální sítě tvořeny i vztahy asymetrickými, které umožňují ustavení mocenských pozic nové povahy ústící ve vytvoření alternativní hierarchie.

Ke studiu neformálních sítí lze přistupovat individualisticky, kdy je struktura a obsah sítě analyzován z pohledu jednotlivce a tudíž jsou do sítě zahrnuty pouze ty vazby, které pojí přímo vybraného jedince. Na druhé straně stojí holistický přístup, který „chápe neformální síť jako strukturovaný soubor specifických (např. mocenských) vztahů uvnitř nějakého sociálního útvaru nebo mezi různými sociálními útvary (Frič 2008: 297).“ V kontextu této práce je tím sociálním útvarem orgán státní správy organizovaný na základě typického byrokratického modelu, ve kterém probíhají paralelní spontánní neformální vztahy.

3.3 Vliv neformálních sítí v kontextu ČR

Pokud chceme diskutovat vliv neformálních sítí, je třeba si nadefinovat onu neformálnost v protikladu ke vztahům formálním, které chápeme, jak bylo popsáno v úvodní části práce, jako sekundární formu vztahů uspořádaných do normativní hierarchie vyjadřující určitou posloupnost práv a kompetencí. Celá struktura formálních vztahů je sestavena shora a shora jsou jí také udávána pravidla a vymáhány sankce za jejich porušení. Na druhé straně tedy stojí vztahy neformální, které můžeme nahlížet jako na vazby recipročních transakcí, které se vyznačují vzájemnou důvěrou a solidaritou. Okolnosti těchto transakcí jsou regulovány pravidly, jež však přicházejí ze spontánní sociální kontroly (to ale neznamená, že uvnitř souboru vztahů nefunguje mocenský aspekt). Účastníci neformálních vztahů sdílejí vzájemně určitou kolektivní identitu, ať již je definujícím atributem věk, záliba či členství v konkrétní organizaci. Soubor neformálních vztahů uspořádaných v propojenou síť pak vystupuje jako kolektivní sociální aktér a ovlivňuje tak pozitivně či negativně své okolí (Frič 2008: 299). Toto vymezení neformálnosti vztahu je spíše stále na bázi obecnosti a i jednotliví autoři s ním nakládají volněji. Vlastní operacionalizace neformálnosti vztahů a převedení jejich povahy na určité atributy pro účely výzkumu z nějž vychází tato práce, budou uvedeny v následujících metodologických kapitolách.

Co se týče samotné představy vlivu neformálních sítí a to zejména v oblasti státní správy, odráží se v České republice jako součásti postsocialistického bloku historická zkušenost před rokem 1989. Ta vyprodukovala stereotyp silného negativního vlivu neformálních sítí napříč celou společností. Formální instituce v postsocialistických zemích jsou vnímány jako zmanipulované korupčními praktikami vyvíjející ekonomický tlak (Frič 2008: 300). Formální procesy uvnitř organizací státní správy se dějí údajně jen na oko a neformální sítě zatím dominují v samotných rozhodovacích procesech. Někteří autoři v této souvislosti hovoří o regulační konverzi (srov. Možný 1991, Kabele 1992, Ledenava 1998), kdy

v podstatě došlo k převzetí řízení společnosti neformálními sítěmi. Hodnocení pozitivního či negativního vlivu neformálních sítí tak není determinováno vnitřními atributy samotné sítě, ale závisí především na situačním kontextu, ve kterém působí (Frič 2008: 306).

Ačkoliv bylo zdůrazněno, že vlastní charakteristika sítě není z hlediska posuzování jejího vlivu rozhodující, je zde jeden významný faktor, který musí být vysvětlen. Granovetter rozlišil v souvislosti s rozvojem analýzy sociálních sítí silné a slabé vazby. Zatímco ty silné najdeme mezi členy rodiny či velmi blízkých přátel, slabé vazby budeme hledat mezi známými, sousedy nebo kolegy z práce. Síla těchto slabých vazeb spočívá v jejich schopnosti propojovat širší okruhy lidí, kteří žijí v různých lokálních skupinách a pohybujících se v odlišných socioekonomických prostředích (Granovetter 1973: 1376). Pokud jsou sítě neformálních vztahů postaveny na silných vazbách koncentrujících se v malých skupinách vytváří tzv. uzavřené neformální sítě. Naopak otevřené sítě vybudované na slabých vazbách a fungující na generalizované důvěře, která je dobře kompatibilní s chodem formálních institucí státní správy (Frič 2008: 308). Proto z hlediska vlivu sítě musí být brána v úvahu základní povaha vztahů (silné versus slabé) a zároveň s ní zhodnocení širšího společensko-politického kontextu fungování neformální sítě.

4 ORGANIZAČNÍ RUTINA

Fungování organizací obecně je formováno primárně způsobem hierarchizace vztahů, jež jednotlivým typům podřízených a nadřízených definuje jejich pravomoci, povinnosti a kompetence v rámci celého systému. Na základě těchto vymezených atributů se ustanovuje a rozvíjí organizační rutina, která prostupuje nejenom činnostmi a pravidly formálních vztahů, ale absorbuje do sebe i záležitosti týkající se neformálních vztahů a tím je schopná spoluutvářet i transformovat sociální a fyzické prostředí dané organizace jako celku či jejích částí.

Rutina a její vzorce jsou sice záležitostmi uskupení lidí (týmu), ale v rámci jednoho většího celku, jakým je třeba ministerský Odbor, lze nalézt více forem organizačních rutin, které na jednu stranu vyplývají z rozdílného uskupení a fungování skladby neformálních vztahů, zpětně ji však následně také ovlivňují a přispívají k její transformaci. Pokud chceme pochopit a interpretovat, jak probíhá navazování nových neformálních vztahů v rámci pracoviště; jak dochází k informačním směnám mezi pracovníky; nebo jak pracuje princip důvěry u rozdílných pracovišť, je nutné porozumět odlišným formám rutin uvnitř formálně vymezené části organizace a tím docílit sestavení komplexnějšího rámce fungování neformálních vazeb mezi jejich pracovníky.

V první fázi je třeba specifikovat pojem organizační rutina, aby mohlo být následně ukázáno, jak spoluovlivňuje samotné vztahy. Samotné slovo rutina je úzce spjata se zvykem, který se však vztahuje k jedinci. Rutina tak může být chápána jako organizační analogie ke zvyku vázaným na jednotlivce, zároveň však ona sama může existovat a dít se skrze zvyky jednotlivců, kteří tvoří její fyzické prostředí (Hodgson 2008: 15). Neznamena to však, že by rutina referovala čistě ke zvykům, které jsou sdíleny mezi jednotlivci, ale dala by se spíše označit za tzv. meta-zvyk, který vyrůstá z podhoubí směsi jednotlivých zvyků v konkrétní sociální struktuře (Hodgson 2008: 18). V kontextu této problematiky se také objevují rozdílné směry v chápání povahy rutiny uvnitř organizace – funguje spíše jako dispozice či až jako výstup v chování, jednání? Pojetí, ze kterého vychází tato práce se přiklání k vnímání rutiny jakožto dispozice jednotlivých organizací či jejich částí k posílení podmíněných vzorců chování uvnitř pracovních skupin, kterou vyžaduje opakované reagování na konkrétní podněty. Rutina jako balík pak zahrnuje pravidla, procedury, zvyklosti, strategie a technologie, tedy atributy a procesy kolem nichž jsou organizace konstruovány a skrze které následně operují (Levitt, March 1988: 320). Ustanovení organizační rutiny závisí na strukturované skupině jedinců disponujících různými typy zvyků, které jsou ovlivněny procedurální pamětí každého z nich. Což znamená, že

stejný podnět nevyvolává u každého pracovníka obdobný způsob jednání. Jednotlivé reakce na podněty ustálené v podobě zvyků se tak udržují v propletené struktuře, která dává základ meta-zvyku pro vytvoření samotné rutiny. Organizace a formálně vymezené skupiny uvnitř jí poskytují sociální i fyzické prostředí, kde každý jednotlivý pracovník může rozvíjet pravidla a normy formálního i neformálního způsobu jednání (Hodgson 2008: 22).

Tím, že organizační prostředí umožňuje rozvíjení individuálních zvyků v reakcích na podněty, stimuluje rozvoj v jednání ostatních členů skupiny a to na různých úrovních. Každého ve formování svých organizačních zvyků ovlivňuje a inspiruje něco jiného, ale pokud jsou jednotlivé vzorce heterogenní, je větší šance na vzájemné předávání a výměnu úspěšných strategií v reakcích na opakované podněty formálního i neformálního charakteru. Proto je velmi významným okamžikem, když pracovní skupinu opustí jeden či více jejích členů, kteří jsou vzápětí nahrazení někým novým. Noví členové se tak musí adaptovat na specifické sociální prostředí pomocí osvojení si organizační rutiny, které je závislé na rychlosti procedurální paměti (Hodgson 2008: 22). Ale zároveň přinášení své vlastní individuální zvyky, přispívají novými reakcemi do propletené struktury vzorců a tím vytvářejí prostor pro transformační tendence ono meta-zvyku v podobě organizační rutiny.

V zásadě pak existují dva typy mechanismů, na základě nichž se zvyky přenášejí z jednoho jedince na druhého. Stávající pracovníci tak fungují jako zprostředkovatelé stávajícího provázaného systému meta-zvyku a ti noví naopak mohou stejnými cestami inspirovat novými postupy a aktivizovat tak celou skupinu. Prvním způsobem šíření je záměrné popřípadě vynucené napodobování jednání ostatních konkrétními cestami v příslušných situacích. Cílem je tedy záměrné chování se stejně jako ostatní. Druhým mechanismem je imitace, která je na rozdíl od prvního způsobu intuitivní a tudíž nevyžaduje záměr samotného jedince. Probíhá skrze tiché učení, kdy dochází k intuitivnímu opakování analogických vzorců podle vzoru ostatních (Hodgson 2008: 17). Povaha samotné

organizační rutiny je tak i významně ovlivněna preferovaným mechanismem jejího šíření.

5 ANALÝZA SOCIÁLNÍCH SÍTÍ

Analýza sociálních sítí se stala od svého počátku interdisciplinární výzvou. Vytváří příhodný prostor pro setkání sociální teorie a její aplikace s formálními matematickými, statistickými metodami (Wasserman, Faust 1994: 10). Ačkoliv v určitých fázích vývoje se analýza sociálních sítí klonila spíše ke kvalitativnímu pojetí sociální antropologie a v jiných naopak ke striktně matematickému vyčíslování získaných dat, její interdisciplinarita je výhodou, ze které může pouze těžit pozitivní impulsy k budoucímu rozvoji. Úkolem této části práce není provést vyčerpávající přehledovou studii analýzy sociálních sítí, ale spíše nastínění jejího historického kontextu, ze kterého vyplývá její teoretické a metodologické ukotvení. Zároveň je cílem ukázat, proč je analýza sociálních sítí zvolena jako soubor spíše metodologických než teoretických nástrojů pro výzkumnou část a jak je s ní v rámci zpracovávání dat zacházeno.

Následná část kapitoly je pak věnována již konkrétnímu vymezení výzkumného designu použitého pro účely této práce, aplikovaného na neformální vztahy ministerských úředníků. Od povahy a specifické charakteristiky získaných dat pro analýzu sociálních sítí; přes typ zvolené sociální sítě a ohraničení prostoru uzavřené kompletní sítě; až k použitým technikám sběru dat, jejich výhodám a samotné aplikaci.

5.1 Vývoj analýzy sociálních sítí v kontextu antropologie

Nástin ideových kořenů a inspirací zde slouží k zvýraznění důležitosti v rámci vývoje samotné sociální antropologie a sociologie zejména v 2.

polovině 20. století. V angličtině slouží jako kvalitní zdroj představy vývoje sociálních sítí a jejich analýzy již Mitchellův (1974) článek *Social Networks* ze 70. let, ale z faktických důvodů nepokrývá další etapy rozvoje. Proto shrnujícím pramenem zachycujícím vývoj od ranných počátků po nedalekou minulost může být publikace Wassermana a Faustové (1994) *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Co se týče českého prostředí, průřezovou studii provedla na konci 90. let Lenka Bušítková (1999).

Dlouhou dobu byla sociální síť a její znázorňování spíše metaforou. Každý samozřejmě věděl, že mezi určitými lidmi existují určité vztahy, ale až sociální psycholog Jakob L. Moreno se svým zájmem o systém socioemocionálních vztahů, které si vytváří jedinec vůči ostatním členům menší skupiny, vynalezl nástroj k jejich zaznamenávání (Bušítková 1999: 195). Zásadně tak přispěl do rozvoje tzv. sociometrie, bez které nikdo nevěděl, jak vlastně interpersonální skupinová struktura doopravdy vypadá (Moreno 1953 cit. dle Wasserman, Faust 1994: 12). Tím samotným nástrojem pro vyjádření zjištěných vazeb byl analytický diagram, tzv. sociogram, kde jedinci byli zobrazováni jako body a jejich sociální vazby pomocí čar mezi jednotlivými body (Bušítková 1999: 196). S objevem sociogramu se pak díky rozvíjejícím se matematickým metodám vyvíjí teorie grafů v analýze sociálních sítí. Díky sociogramu se tak stává neuchopitelná síť vazeb mezi lidmi něčím konkrétně zachytitelným, což může být dále zkoumáno a analyzováno. Samotný pojem sociální síť pak uvádí v život až Barnes v roce 1954 a termín se díky své jednoduchosti stává moderním, líbivým a chtěným. Zvyšuje se i počet empirických studií založených na studiu sítí. Bohužel to ale hlavně znamená terminologický chaos, kdy se objevují stále nové koncepty a termíny vztahující se k myšlence sociálních sítí (Mitchell 1974: 279-280). Wasserman a Faustová k tomu dodávají, že fakt, že síťová perspektiva zaujala tolik výzkumníků z mnoha různých vědeckých disciplín je zcela pochopitelná, jelikož užitečnost této perspektivy je obrovská a problematik

a výzkumných otázek, na které může zodpovědět je mnoho napříč disciplínami (Wasserman, Faust 1994: 10).

Ve 30. a 40. letech 20. století se na Harvardu objevuje skupina badatelů, kteří se pak následně pod vedením Maya a Warnera podíleli na výše detailně popisovaném Hawthornském experimentu, kdy je zajímaly menší neformální uskupení tzv. kliky uvnitř větších formálních organizací. Na základě pozorování a rozhovorů vznikly první sociogramy odrážející sociální vztahy v rámci reálných pracovních situacích. Warner pak ještě s kolegou Luntem rozšířili výzkum v továrně Western Electric Copany na komunitní studii „Yankee City“, ve které publikují závěry o klikách jako významném rámci pro začlenění do komunity a to hned po rodinných vazbách. Členství v klikách a vztahy mezi klikami navzájem vytvářejí strukturu samotné komunity (Buštková 1999: 196). Kliky jsou pak podle těchto autorů neformální uskupení o malém počtu, jež navzájem sdílí skupinové normy (Scott 1991 cit. dle Buštková 1999: 196).

Během následujících dvou dekad se centrum zkoumání sociálních sítí přeneslo na katedru antropologie na univerzitě v Manchesteru, kde v tu dobu působil Max Gluckman. Jeho kolegové, již zmínění Barnes s Mitchellem bádající v urbánním prostoru, shledávali dosavadní popisování sociální organizace v termínech ekonomických, náboženských, politických a příbuzenských institucí za nedostatečné pro porozumění jednání jedinců v nově se formujících komplexních společnostech (srov. Barnes 1954; Mitchell 1969). Bylo zapotřebí nalézt nové koncepty, které by dokázaly obsáhnout fluidní sociální interakce, které se objevovaly během terénních výzkumů. Mitchell považoval společnost za totální síť zahrnující veškeré vztahy napříč komunitami a organizacemi. Pro účely výzkumu je pak nutné vyčlenit si část této totální sítě a tu pak podrobit další analýze. Jednou formou vyčlenění zkoumané části jsou egocentrické sítě vztahující se pouze k jednomu jedinci a jeho vazbám a nebo výsek vytvořit na základě obecně definovaných znaků vazeb jako například pracovní vztahy (Buštková 1999: 197).

Když se podíváme na některé další konkrétní výzkumy provedené antropology ve spojení se sociálními sítěmi v 70. letech 20. století, otevře se nám široké tematické pole. Již několikrát zmíněný Barnes prováděl terénní výzkum v norské rybářské vesnici, kde se na základě sítí snažil rozlišit třídní struktury. Následně rozlišil tři sociální pole – stacionární tvořené teritoriálně-administrativními jednotkami, sousedstvím a zájmovými organizacemi; fluidní pole vymezené rybářskými činnostmi, v rámci nichž pracovali na různých pozicích místní muži; a pole příbuzenské, přátelské a právě toto pole sdíleli lidé statusově si blízcí (Barnes 1977). Velmi známou studii o způsobech hledání zaměstnání v Bostonu provedl Granovetter (1974), když hledal egocentrické sítě napomáhající a zprostředkovávající nezaměstnaným podporu a informační kanály při jejich hledání práce. Sociální sítě se dají zkoumat i skrze manželské páry, jak to například provedla Bottová, když hledala jakými způsoby u nich probíhá dělba práce a trávení volného času (Bott 1971). Analýza sociálních sítí je také velmi vhodná v prostředí a tématech, kde tradiční teoreticko-metodologické koncepty a nástroje nefungují nebo by jejich užití mohlo být z hlediska získávání dat kontraproduktivní. Jedná se o polo či zcela ilegální prostředí, kde sítě mohou fungovat velmi dobře nejen v získávání dat, ale i v čerpání jinak nedosažitelných kontaktů. Takovým příkladem může být výzkum Leeové (1969) při hledání způsobů jakými americké ženy vyhledávají doktory pro ilegální potraty.

Pro sociální antropology a sociology se tak analýza sociálních sítí stává novým nástrojem ke zkoumání sociální struktury opírající se o východiska sociální teorie. Bez začlenění matematických metod by však tento nový nástroj v podstatě nefungoval. Matematika vstupuje do analýzy sociálních sítí v podobě teorie grafů, statistikou a teorií pravděpodobnosti a algebraickými modely. Grafy fungují nejen jako vhodná reprezentace sociální sítě navenek, ale zároveň slouží jako koncept použitelný pro zkoumání formálních vlastností sítě. Statistické modely jsou pak využívány pro testování teoretických předpokladů a hypotéz ohledně sítí.

U procesů generující data umožňují odhalit chyby či nedostatky v předpokládaných závěrech strukturální analýzy (Wasserman, Faust 1994: 15-16).

Od roku 1979 se pak odborníci z široké škály disciplín jako jsou antropologie, sociologie, historie, sociální psychologie, politická věda, geografie, ale i ekonomie nebo biologie, které sdílí zájem o empirické studium struktury a sociálních vztahů a jejich vyjádřením pomocí síťové formy sdružují na platformě žurnálů *Social Networks*¹. Studium a analýza sociálních sítí tak získává interdisciplinární základnu, na které se může dále rozvíjet a čerpat z různorodých teoretických a metodologických inovací přicházejících z mnoha vědeckých směrů.

Co se týče zázemí analýzy sociálních sítí v České republice, není zde příliš rozvinuté. Konkrétními přínosy se tak staly díla Lenky Buštkové (1999a, 1999b), která přispěla nejen svojí výše zmiňovanou průřezovou studií o sociálních sítích jako metodě analýzy sociální struktury, ale i empirickou studií sítí v rámci lokální politiky. I práce Ryšavého (2004) nebo Grygara (2007) jsou výstupy z výzkumů sítí politické participace v konkrétních regionech. K problematice vytváření samotných dat k analýze sociálních sítí se pak vyjadřuje ve své publikaci Toušek (2009).

Od 60. let 20. století pronikají do analýzy sociálních sítí masivně matematické postupy. Jak bylo řečeno výše, bez těchto postupů by síťové analýzy nemohly dospět k vizuálnímu zobrazování či přepočítání dat na formální charakteristiky sítě jako takové i mezi jednotlivými aktéry. Na druhé straně požadavek studia větších skupin až tzv. malých světů si vyžádal komplikovanější a komplexnější matematické nástroje jako jsou sociomatice, které přebily dosavadní kvalitativní ráz analýzy sociálních sítí.

¹ <http://www.journals.elsevier.com/social-networks/>

5.2 Design výzkumu neformálních vztahů

Tato práce vychází z teorií a konceptů antropologie jako vědecké disciplíny s konstitutivní tradicí kvalitativního výzkumu založeném na zúčastněném pozorování. Proto i výzkum pro účely této práce chápe analýzu sociálních sítí spíše jako rozsáhlou sadu metod, která poskytuje vhodné nástroje pro uchopení problematiky neformálních vztahů uvnitř formální organizace, především díky svojí schopnosti zpracovat relační data, protože jak jinak zkoumat vztahy mezi úředníky?

5.2.1 Data analýzy sociálních sítí

Sociální sítě jako koncept zkoumání proměňující se komplexní společnosti je přitažlivý nejen škálou problematik a disciplín, v níž je nápomocný, ale i svou schopností analyzovat odlišný typ dat, než bylo do té doby v sociálních vědách zvykem. Tradiční rámec analýzy dat se pohyboval v rozeznávání a měření souboru nezávislých jednotek či případů. Analýzu sociálních sítí však explicitně zajímá vztahová stránka mezi sociálními jednotkami a jejich vzájemná závislost je zkoumána pomocí strukturálních proměnných (Wasserman, Faust 1994: 16). Teoretické koncepty pracující se sociálními sítěmi tak vycházejí z předpokladu, že jednotky, kterou budou v našem případě jednotliví úředníci, nejednají nezávisle na ostatních, ale že až ve vzájemných interakcích, kde se mohou ovlivňovat navzájem, se skrývá poznání.

Data a jejich následné měření je z principu determinováno povahou zkoumané problematiky, na základě níž volíme příslušné techniky sběru dat, které nám pak zpětně určují, jaké proměnné můžeme skrze data poměřovat. Pokud nasbíráme atribuční data, tedy určité kvality či znaky, které jsou vlastní konkrétní jednotce (jednotlivci nebo skupině), můžeme pak měřit kompozitní proměnnou. Specifikem sociálních sítí je ale možnost sesbírání dat relačních, které následně slouží k analýze strukturálních proměnných. Děje se tak na základě poměrování určité

specifické vazby, její povahy, intenzity či frekvence mezi dvěma jednotkami.

Pokud zaostříme na výzkum pro potřeby této práce – určitý typ atribučních dat byl znám již v samotném počátku výzkumu a to jména a z toho vyplývající pohlaví jednotlivých úředníků, jelikož bez této informační opory by nebylo možné zvolenými technikami sběr relačních dat vůbec provést. Zásadním zdrojem analýzy sociálních sítí neformálních vztahů tam byla data relační, tedy vazby mezi každými dvěma aktéry vymezeného vzorku. Podstatnou vlastností vazby a potažmo dat jako takových je jejich orientovanost a váženost. U neorientovaných vazeb nám stačí zjištění, že vazba existuje, protože jeden z dvojice jednotek ji označil za reálnou. Naopak u její orientovanosti nás zajímá zdroj (počátek) a destinace vazby (Wasserman, Faust 1994: 44), jednoduše řečeno od koho ke komu vazba vede. Ve výzkumu neformálních vztahů úředníků byla použita orientovanost vazeb, jelikož u její neorientovanosti by hrozila možnost zkreslení celkové povahy a struktury vzniklé sítě. Ani neformální vztahy nemusí být nutně recipocitní a díky tomuto nástroji zkoumání povahy vazeb se nám otevírá pole pro interpretaci nesymetrických vztahů a nerovností uvnitř sítě. Druhou důležitou charakteristikou vazby je její váženost. U binární povahy dat si výzkumník vystačí s tvrzením o existenci nebo absenci vazby. Pokud si ale výzkumný problém žádá odpovědi na sílu, intenzitu nebo frekvenci jednotlivých vazeb (Wasserman, Faust 1994: 44), je zde možnost využití nástroje váženosti vazby, kdy nám určitá škála znázorňující intenzitu či frekvenci může nastínit další zdroje nerovnosti a statusové prestiže mezi jednotlivými aktéry.

5.2.2 Typy sítě a vymezení vzorku

Typologie sociálních sítí se řídí povahou analyzovaného souboru aktérů a jejich vzájemných vazeb, lépe řečeno, počtem těchto souborů

entit v rámci nichž jsou měřeny strukturální proměnné. Soubor jednotek stejného typu se pak nazývá mód a odtud potom jednomódová síť a dvoumódová síť. V rámci výzkumu neformálních vztahů úředníků byl využit jeden soubor aktérů, který tvořil daný počet zaměstnanců jednoho ministerského Odboru, proto je výstupem analýzy jednomódová sociální síť, která našla nejčastější využití v sociálních vědách (Wasserman, Faust 1994: 34). Pokud vyjdeme z kontextuálního zasazení typu sítě, můžeme rozlišit epizodickou, přechodnou síť momentálně probíhajících transakcí mezi aktéry vyvolanou konkrétní událostí a síť rutinních vzorců transakcí, zahrnující dlouhodobou vzájemnost mezi aktéry (Marsden 1990: 437). Vzhledem k tomu, že zkoumaní úředníci nebyli během výzkumu vytrháváni ze svých obvyklých pracovních činností či sledováni při určité speciální události a i otázky na ně směřované se týkaly opakovaných, pravidelných zvyků, výstupní sociální síť se tak bude řadit k těm rutinním.

V případě, že výzkumník pracuje v neohrazeném sociálním prostoru, vymezení zkoumaného vzorku se stává základní a první překážkou. Pokud ale máme k dispozici poměrně malý, uzavřený soubor aktérů, kde můžeme sledovat celkovou strukturu, je situace o dost jednodušší (Wasserman, Faust 1994: 31). Takovými soubory mohou být komunity, spolky, pracovní skupiny nebo celé organizace (Marsden 1990: 438) – tedy skupiny aktérů, které můžeme definovat na základě společné charakteristiky, v tomto případě je onou charakteristikou formální členství a tedy příslušnost k ministerskému Odboru. Typ takové sociální sítě se nazývá kompletní a umožňuje výzkumníkovi zanalyzovat všechny vztahy uvnitř prostoru vymezeném jednotlivými členy náležejícími k segmentu formální organizace

5.2.3 Techniky sběru dat

Běžně využívané techniky sběru dat v rámci analýzy sociálních sítí jsou dotazníky, rozhovory, pozorování, studium archivních záznamů nebo

experimenty (Wasserman, Faust 1994: 45). Dále však bude věnována pozornost pouze těm technikám, jenž byly využity během výzkumu k této práci. Budou osvětleny výhody a nevýhody jejich použití, jejich vzájemné doplnění a zároveň bude popsána jejich konkrétní podoba, jak byla zkoncipována pro účely výzkumu s přihlédnutím ke specifickému kontextu prostředí.

Díky omezené možnosti pohybu na ministerstvu, o které bude řeč ještě později, pozměnila autorka svůj původní záměr získávat relační data především rozhovory a následně byl jako stěžejní zdroj dat sestaven dotazník. Dotazník jako technika je v rámci analýzy sociálních sítí využíván nejčastěji a to zejména z hlediska časové úspory, kdy za poměrně krátký čas jsme schopni distribuovat dotazník velkému počtu lidí (především díky nových technologiím) a pokud jsou aktéři dobře informováni a mají podporu vedení, lze očekávat i poměrně vysokou návratnost odpovědí. Na druhou stranu je zde samozřejmě úskalí subjektivního zkreslení pokud jde o hodnocení vlastních vztahů. Obecně jsou však dotazníky vnímány jako velmi dobrý zdroj dat v rámci výzkumu organizací (srov. Galaskiewicz 1979). Obzvláště prostředí formálních organizací, kde má výzkumník omezený přístup ke konkrétním úředníkům, kteří navíc často nemají na delší rozhovory čas, je dotazník optimálním řešením. Analýza sociálních sítí vyžaduje ke smysluplnému zpracování stejně poměrně formalizované otázky s jednoduchými odpověďmi doplněnými škálováním. I proto je dotazník dobrou volbou.

Druhou zvolenou technikou získávání dat bylo pozorování, které převládalo během výzkumů sociálních sítí prováděných sociálními antropology, pro které je tato metoda v podstatě konstitutivním rysem vědecké disciplíny. Pozorování umožňuje velký vhled do události a interakcí v ní probíhajících a má tak velký popisný potenciál (Marsden 1990: 445). Stejně jako u dotazníků je zde prostor pro možné zkreslení procesu získávání dat, tentokrát z pozice subjektivně vnímajícího výzkumníka (Richards 1985 cit. dle Marsden 1990: 446). Další nevýhodou

je pak časová náročnost této techniky, kdy výzkumník dopředu neví, jaká událost bude z hlediska sběru dat vypovídající.

V konkrétním případě analýzy neformálních vztahů úředníků bylo pozorování využito jako možnost zpětného ověřování a doplňování dat získaných z dotazníků. Kvůli povaze výzkumného prostředí nebylo možné věnovat se pozorování každé zjištěné vazbě zvlášť, ale během kolektivních událostí jako jsou pracovní porady bylo možné testovat získané informace a získat nový kontext pro interpretaci kompletní sociální sítě. Díky tomuto pojetí nezúčastněného pozorovatele se daly z daných podmínek vytěžit pozitiva, které technika pozorování skýtá a naopak se vyhnout jejím negativním aspektům. Pozorování skupinové dynamiky pak umožňuje ověřování strukturálních proměnných měřených pomocí dotazníků.

5.2.4 Operacionalizace neformálnosti vztahů

Zatímco formálnost vztahů je definována pomocí aplikace ideálně-typického modelu byrokracie na strukturu ministerstva, kde jsou na základě přidělených povinností a kompetencí jasně dané vztahy nadřízenosti a podřízenosti, uchopení neformálnosti v rámci pracovního prostředí je mnohem obtížnější. Jejich obecný charakter by se dal vymezit spontánností, kdy tedy jejich vznik a další rozvíjejí není direktivně nařízen a nemůže být vynucován; flexibilitou, kdy dochází k častému proměňování povahy a intenzity vztahů pod vnějším vlivem prostředí i na základě měnících se charakterových kvalit samotných aktérů. Z povahy ministerstva jako pracovního prostředí, tedy jako skupiny sekundárních vztahů vyplývá i jejich „síla“ ve smyslu Granovetterova (1973) pojetí silných a slabých vazeb. Právě ty slabé jsou se svojí otevřeností a schopností propojovat různé okruhy lidí a poskytováním alternativních možností podpory a solidarity typické pro pracovní kolektivy.

Pro účely analýzy sociálních sítí musely být vybrány určité atributy neformálnosti a ty převedeny na formalizované otázky, na základě nichž pak dokážeme sestavit síť neformálních vztahů. V kontextu dotazníků využívaných pro analýzu sociálních sítí existují různé formáty otázek potažmo tedy i odpovědí (Wasseraman, Faust 1994: 45). Pro analýzu neformálních vztahů úředníků byly využity otázky/tvrzení, které zahrnovaly atributy neformálnosti, konkrétně (i) trávení volného času, (ii) důvěra a solidarita, (iii) směna nemateriálních zdrojů.

Otázka/tvrzení č. 1: Z pracoviště se rád/a chodím pravidelně (týdně či několikrát do měsíce) bavit s...

Otázka/tvrzení č. 2: Když si nevím rady s nějakou novou pracovní záležitostí nebo potřebuji jinak pomoci s některými pracovními aktivitami, obrátím se na...

Otázka/tvrzení č. 3: Když potřebujete vyměnit informace nebo oplatit laskavost v rámci pracoviště, obrátíte se na...

Každému členovi obou Oddělení byl pod otázkami/tvrzeními předložen seznam všech kolegů spadajících do kompletní sítě a po úřednících bylo vyžadováno, aby v rámci každé otázky hodnotili vazby k jednotlivým spolupracovníkům, přičemž toto hodnocení vyjadřuje váženost vazby. Úředníci tak měli ve svých odpovědích indikovat nejenom samotnou existenci vazby, ale zároveň ji na škále 0-4 ohodnotit, kdy 0 znamená absenci vazby a hodnota 4 znamená nejsilnější možnou variantu vazby k jinému pracovníkovi. Škálové hodnocení vazeb výzkumu kompletních sítí v organizacích bylo využito například Krackhardtem a Sternem (1988) nebo Vajdovou, Bernardem, Stachovou a Čermákem (2010). Díky vymezení zkoumané skupiny jako kompletní sítě nám tak vznikne soubor orientovaných, vážených dat těžící z vazeb každého člena sítě s každým.

Pojetí této práce se hlásí k proudu analýzy sociálních sítí, která má silnou tradici v antropologii a která je svým zaměřením a schopností

vizuálního znázornění více než vhodná pro záměry studia neformálních vztahů na ministerstvu v českém kontextu.

5.2.5 Teorie grafu

V předchozí kapitole bylo vysvětleno, jakým způsobem byly neformální vztahy mezi úředníky převedeny na formalizované otázky pro potřeby dotazníku a specifikovány charakteristiky odpovědí, které díky těmto otázkám dostaneme. Jak ale s naloženými daty postupovat dál, aby došlo k přehledné prezentaci výstupů a odhalené sítě mohly být graficky prezentovány? Tyto požadavky v rámci analýzy sociálních sítí umožňuje teorie grafu a to z mnoha důvodů. Zaprvé poskytuje terminologický slovník k označení a vyjádření mnoha vlastností sociální struktury jako takové. Zároveň tato terminologie umožňuje vznik jednoduchých konceptů, které nám dovolují měřit a zkoumat tyto strukturální charakteristiky. Zadruhé, spojení s matematickými postupy nám teorie grafu nabízí takové početní operace skrze něž mohou být vlastnosti sociální struktury kvantifikovány (Wassermann, Faust : 93). Graf je tak používán jako model sociální sítě, ve kterém se zobrazuje její struktura. Bod znázorňuje jednotlivého aktéra, tedy úředníka a spojnice mezi body vyjadřují vazby, které úředníci sami označili jako reálné. Graf je tak vizuální reprezentací dat získaných během síťové analýzy a díky svým technickým možnostem nám dovoluje odhalovat vzorce, které by při použití jiné prezentace dat mohly zůstat badateli utajeny (Wassermann, Faust : 94).

Díky rozvoji informačních technologií se již několik desetiletí používá pro vytváření grafů počítačové programy. Pro účely výzkumu k této práci byl využit program *Ucinet* (Borgatti, Everett, Freeman 2002). V souvislosti s aplikací těchto počítačových softwarů fungují grafy až jako výsledná reprezentace sítě, jelikož data jsou do nich zadávána v podobě alternativního modelu matice. Vzorek zkoumaných úředníků byl vymezen formální strukturou organizace do podoby kompletní sítě, kdy každý

definuje vztah ke každému. Proto matice sestavená ze získaných dat bude mít čtvercovou podobu 12 x 12, která se nazývá matice sousednosti.

5.2.6 Strukturální charakteristiky grafu

Teorie grafů vykonávaná skrze počítačový program Ucinet poskytuje koncepty a jejich matematickou uchopitelnost, pomocí nichž můžeme poměřovat určité charakteristiky sociální struktury, kterou odráží graf sociální sítě. Pokud sledujeme neformální sítě úředníků, zajímá nás kromě samotné vizuální podoby sítě zejména to, které pozice můžeme označit za nějak významné či jinak důležité v rámci sítě. K odhalení důležitých aktérů v síti se používá koncept centrality, který byl aplikován na lidskou komunikaci poprvé Bavelasem (1948). Jeho i výzkumy dalších badatelů vztahují tento koncept k zájmu o úspěšné skupinové řešení problémů a rozeznávání vedoucích pozic ve skupině (Freeman 1978/79: 215). V interorganizačních vztazích se objevuje již z principu jejího uspořádání vyšší míra centrality (Rogers 1974 cit. dle Freeman 1978/79: 216).

Freeman (1978/79) rozlišil tři různá pojetí centrality aktéra, přičemž každé z nich implikuje jinou formu významnosti pozice v rámci sítě, která pak ovlivňuje procesy uvnitř ní. Prvním pojetím je stupeň vrcholu, který vyjadřuje pouhý součet vazeb, které ho pojí s ostatními aktéry v síti. V případě, že je tento stupeň vysoký, je pozice, ke které se váže důležitá tím, že umožňuje přímý kontakt s velkým počtem ostatních a tím se stává podstatným článkem komunikace a sdílení důvěry uvnitř pracovního týmu (Freeman 1978/79: 219). Druhým pojetím je tzv. mezilehlost, která vyjadřuje, jaká je míra strategického umístění dané pozice z hlediska toku komunikace a sdílení nemateriálních zdrojů vždy mezi nějakou další dvojicí aktérů. Významnost pozice v tomto ohledu tvoří potenciál kontroly toku informací mezi dvojicemi pracovníků (Freeman 1978/79: 224). Třetí formou konceptu centrality je blízkost. I ta má vliv na významnost pozice

skrze ovlivňování směru a intenzity koloběhu informací a zdrojů, ale z jiného úhlu pohledu. Míra blízkosti totiž vyjadřuje jak moc je pozice nezávislá tím, že je schopná se vyhnout potenciálu kontroly ostatních (Freeman 1978/79: 224).

5.3 Problematika etiky výzkumu sítí

Každý výzkumník by si měl být vědom, jaká úskalí skýtá prostor, v rámci něž provádí své badatelské aktivity. Vždy existují určitá metodologická omezení i etická dilemata, která by měla být před i během výzkumu neustále vyhodnocována, aby nedošlo jak ke zkreslení získaných dat, tak zejména k poškození samotných informátorů, ke kterým, jakožto členové akademické obce, máme při výzkumu určité závazky. Zkoumání sociálních sítí má svá specifika od sběru dat až po výstupy a jejich vlastní exprese, proto během něj vznikají dílčí problémy, které je nutné zde zmínit. Navíc kombinace výzkumu sociálních sítí v rámci formální organizace přináší určité násobení některých problémů a tvorbu dalších úkolů k řešení a promyšlení. I ty zde budou uvedeny a zároveň celá problematika etiky bude aplikována na zkušenosti z výzkumu neformálních vztahů ministerských úředníků.

Studium sociálních sítí je specifickou oblastí bádání, u které je nutné stále znovu uvažovat o možných problémech a etických dilematech, které nám tato oblast může poskytnout. První problematikou je již výše popsany typ dat, tzv. relační, díky nimž můžeme měřit strukturální proměnné. Konstitutivním rámcem tohoto typu dat je jejich vztahovost, není jím nějaký inherentní prvek či znak vlastní konkrétní jednotce výzkumu, ale vztah mezi nimi. Pokud tedy v rámci výzkumu sociálních sítí označí jedna jednotka vazbu na druhou, dozvídáme se tak o existenci někoho, kdo třeba vůbec zkoumán být nechce a dokonce zjišťujeme i část jeho atribučních znaků, a to minimálně jméno a pohlaví. U kompletní sítě se tento problém vyjevuje v trochu odlišné podobě. Výzkumník musí

dopředu její složení znát, je vymezená například na základě formálního členství, ale zrovna u příslušnosti k formální organizaci nemáme volný přístup ke konkrétním jménům a dalším charakteristikám členů kompletní sítě. Adresář nám tak musí poskytnout někdo nadřazený, kdo rozhodne o možnosti provedení výzkumu a to často bez vědomí samotných budoucích aktérů. Ti pak mohou a priori zaujmout negativní postoj k probíhajícímu výzkumu jako k něčemu, co přichází řízeně shora.

Naprosto zásadním bodem, kde se násobí problematika sítí a organizací, je podmínka samotného vstupu do terénu, kde je nám následně umožněn sběr dat. Během standardních sociovědních výzkumů potřebujeme povolení především od samotných informátorů, v našem případě však potřebujeme formální povolení od samotné organizace, která často výměnou za povolení vstupu na jejich půdu požaduje sdílení získaných dat a závěrů (Borgatti, Molina 2005: 108). Jedna poloha výzkumníka tak může znamenat „zaprodání se“ vyššímu managementu organizace, druhá poloha pak může označovat badatele, který koná přímo na zakázku vedení. V obou případech však předávání dat a zjištění nadřazeným samotných respondentů vyvolává otázku etiky a ochrany respondentů.

Jak už bylo nastíněno výše, povaha dat vyžadující po respondentech buď vyjmenovávat další jedince, na které mají tu konkrétní vazbu a nebo se již k předloženým jménům nějak vymezovat, buď pouze existencí či absencí vazby a nebo pomocí škály vyjadřující sílu nebo frekvenci. Tak jako tak však odpovědi nejsou anonymní. Stěžejním krokem je tedy anonymizace získaných dat pro následné použití při publikaci. Jak však poznamenávají Borgatti a Molina (2005: 109), empirická praxe dokazuje jasnou spolehlivost anonymizace při prezentaci výstupů v rámci publikování, ale už není tak samozřejmá při reprodukci a sdílení závěrečných zpráv managementu. Znovu tak upozorňují na úskalí vyjednávání výzkumného prostoru s nadřazenými pozicemi v rámci organizace. Otázka prezentace neanonymizovaných dat se týká i kontextu samotného zkoumaného kolektivu pracovníků, pokud s nimi

chceme získaná data ještě dále konzultovat a při té příležitosti jim do nich dáme nahlédnout (Borgatti, Molina 2005: 109). Respondenti se tak o sobě a o svých kolezích mohou dozvědět některá nepříjemná zjištění, která pak v menších kolektivech mohou působit negativně na skupinovou dynamiku. Stejně tak nemožnost skrýt neúčast některých pracovníků a to jak před kolegy, tak před nadřízenými, kteří z tohoto postoje mohou vyvozovat nějaké následky. V souvislosti s analýzou neformálních vztahů pak může při nevhodné anonymizaci aktérů na konci jednotlivých vazeb vést k údivu až rozhořčení nadřízených, že oni sami nestojí v centru všech vazeb a opět mají tendence vyvozovat důsledky pro podřízené (Borgatti, Molina 2005: 109).

Zásadou pro omezení prostoru možných komplikací a zároveň jako nástroj pro ochranu respondentů funguje informovaný souhlas v podobě dohody. Avšak specifikem výzkumu v organizacích je participace tří stran v rámci prováděného výzkumu – výzkumník, informátor/respondent a nadřízený/management (Borgatti, Molina 2005: 407). Součástí dohody s managementem by mělo být samotné vysvětlení konceptu sociálních sítí a jejich analýzy, protože existuje velká pravděpodobnost, že o této metodě nikdy neslyšeli. Z toho vyplývá část dohody o sdílení dat – v jaké podobě a rozsahu budou přístupná nadřízeným a kdo všechno k nim bude mít přístup a jak poskytnuté výstupy budou použity následně organizací. Touto dohodou jsme tak schopni minimalizovat rizika, která pro ně z našeho výzkumu mohou plynout. Informovaný souhlas pro jednotlivé respondenty by měl samozřejmě také obsahovat vysvětlení konceptu sociálních sítí a jak obecně jejich sestavování probíhá. Dalším bodem by mělo být ubezpečení o anonymizaci získaných dat nejen pro účely publikace, ale nejlépe i pro účely závěrečné zprávy pro vedení (Borgatti, Molina 2005: 113). Určitě by nemělo chybět ani poděkování za účast na výzkumu a nabídka k poskytnutí konečných výstupů práce v podobě publikace.

Autorka textu od počátku svého výzkumu vyhodnocovala výše popsané etické problémy vzešlé ze zvoleného výzkumného prostředí,

jímž byla formální organizace a proto postupovala při ochraně respondentů následovně. Během výzkumu na nejmenovaném ministerstvu byl vstup do terénu zprostředkovaný zkontaktovaným pracovníkem na pozici vedoucího oddělení. S ním byly ústně projednány okolnosti studia sociálních sítí a jak by měla konkrétně vypadat participace výzkumníka v terénu. Tento klíčový informátor mě upozornil na určité jednotlivé typy informací – které mi může poskytnout; které mi nemůže poskytnout, ale neformálně mi je sdělí a po anonymizaci je mohu uveřejnit; a které uveřejnit nemohu vůbec. Společně jsme se tak dohodli na sepsání dvou vzájemných dohod, kdy jedna představovala informovaný souhlas podepsaný ředitelkou ministerské Sekce a který obsahoval náležitosti dohody s vedením tak, jak byla vysvětlena v předchozím odstavci. Druhá dohoda byla v podobě příslibu o zachování mlčenlivosti a důvěrnosti informací, které nemohou být vyneseny mimo ministerstvo. Pod mlčenlivost se zahrnovaly především obsahové náplně porad a některé konkrétní činnosti či aktivity přináležející jednotlivým pracovním pozicím respondentů. Obě tyto dohody byly podepsány – ředitelkou Sekce na jedné z nich a autorkou textu na druhé z nich. Samotní respondenti byli ošetřeni v podobě samostatného dokumentu, který byl rozeslán spolu s dotazníkem prostřednictvím emailu a který mimo návodu na práci s dotazníkem obsahoval vysvětlení výzkumu ve spojitosti s diplomovou prací, dále ubezpečení o anonymizaci dat, jež se týkají osobních atributů respondentů a na závěr poděkování za účast na výzkumu.

6 ANALÝZA NEFORMÁLNÍCH VZTAHŮ MINISTERSKÝCH ÚŘEDNÍKŮ

6.1 Byrokratický model ministerstva

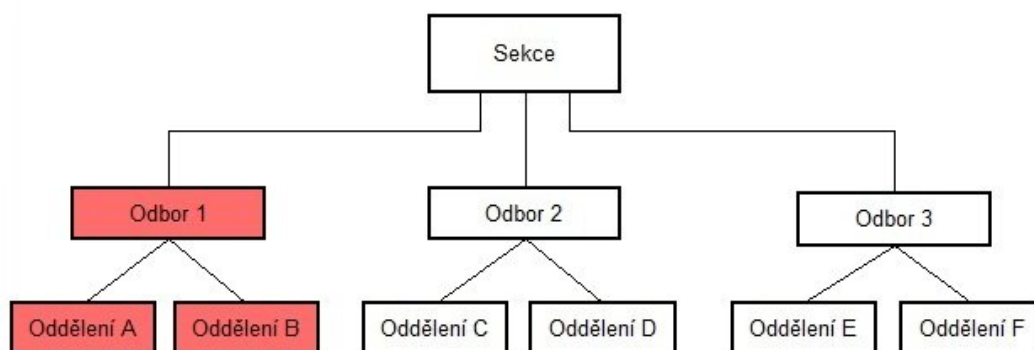
V souladu s nastíněnými podmínkami v rámci historického vývoje společnosti jakými byly zejména kvantitativní nárůst správních činností a

nutnost ochrany zaměstnanců před novými riziky industriální společnosti dochází k rozvoji formálních organizací. Nastalý fenomén konce 19. století vyústil v zájem vědců z mnoha disciplín, kteří se snažili teoreticky sestavit takový model struktury organizací, jež by zajišťoval nejvyšší míru efektivity ve správní činnosti.

Na poli sociologie se o nevlivnější model moderní správy organizací postaral Max Weber, když publikoval svoji verzi ideálně-typického modelu byrokracie, který se oproti archaičtějším formám správy vyznačoval technickou převahou a který pro svoje ustavení předpokládal dominanci legálního panství a existenci peněžního hospodářství. Zároveň také neobsahoval pouhé rozdělení struktury na jednotlivé hierarchické stupně, ale vyjadřoval generalizovaný systém prvků a pravidel jejich fungování a provázanosti na základě specifikace povinností, kompetencí, kontroly a zodpovědnosti vztahující se ke konkrétním pracovním pozicím v rámci hierarchické struktury formální organizace.

Ačkoli si sám Weber uvědomoval empirickou nedoložitelnost modelu, věřil, že striktní dodržování formálních pravidel a procedur organizačního chování povede ke správnému a hlavně plně efektivnímu způsobu správy veřejných záležitostí. Merton a jeho tehdejší kolegové z Kolumbijské univerzity však naopak ve vymezeném systému formálních pravidel a vztahů viděli nepřekonatelný potenciál k vrozeným dysfunkcím ideálně-typického modelu, zdůrazňující především nezamýšlené důsledky jednání (Scott 2004: 3). I přes několik desetiletí přetrvávajících kritikách Weberova modelu moderní byrokracie nedospěla západní postindustriální společnost k minimálně stejně funkčnímu alternativnímu systému administrativní správy, tedy alespoň v oblasti řízení státních institucí. Proto zájem této práce o ministerstvo jako orgánu státní správy, který nejvíce odpovídá výše vymezeným kritériím modelu byrokracie a tím tedy jedné z nejsilnějších forem formální organizace v protikladu ke zkoumaným neformálním vazbám.

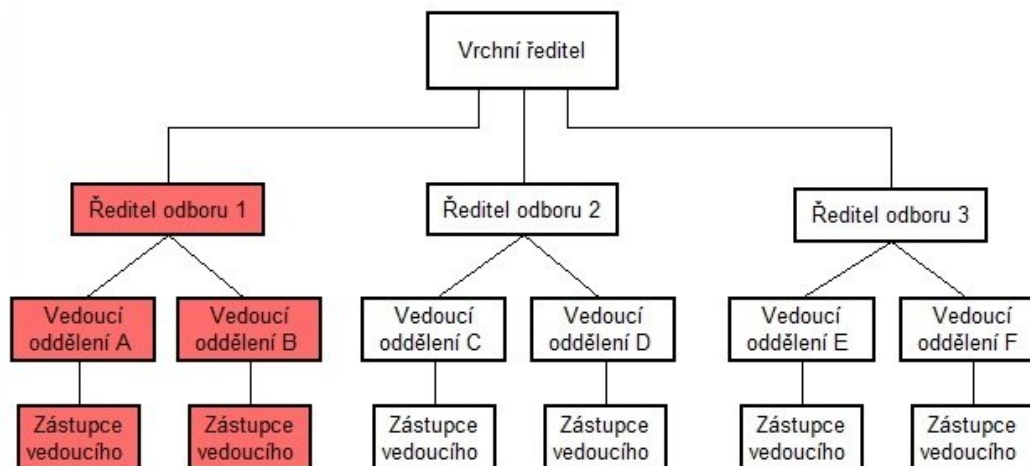
Autorka vyhověla žádosti nadřízených pracovníků uvnitř sledované části ministerstva a do dohody o mlčenlivosti byl tak zahrnut požadavek na nesdělení názvu konkrétního ministerstva ani skutečných názvů Odboru a jeho dvou Oddělení, kde byl výzkum proveden. Názvy budou proto pro účely práce nahrazeny takovými výrazy, aby alespoň odpovídaly obecnému zaměření jednotlivých Oddělení. Obrázek č. 1 schematicky vyjadřuje hierarchickou strukturu jednotlivých útvarů tvořících formální organizaci ministerstva a současně je na něm červenou barvou vyznačena ta část organizace, kde byl výzkum realizován. Tato schematizace odráží reálnou strukturu – je zachován počet i návaznost jednotlivých útvarů, pouze jsou vynechány názvy. Největším útvarem je v rámci ministerstva tzv. Sekce, po ní následuje Odbor, který se pak ještě dělí na jednotlivá Oddělení. Oddělení A ponese v této práci název analytické a Oddělení B potom koncepční, v souladu s převažující pracovní náplní těchto částí ministerstva.



Obrázek 1. Schematická struktura ministerstva

Obrázek č. 2 pak znázorňuje hierarchickou soustavu pozic pracovníků, ze kterých lze jasně vyčíst formální vztahy nadřízenosti versus podřízenosti, které korespondují se systémem uspořádání útvarů uvnitř ministerstva. Slovy Organizačního řádu: „Každý zaměstnanec je bezprostředně podřízen jedinému vedoucímu, od něho přijímá příkazy a

jemu odpovídá za splnění úkolů.“² Pro kontextuální pochopení fungování formální struktury je u každé pozice uveden stručný popis povinností a kompetencí jemu příslušejících, které jsou čerpány z Organizačního řádu ministerstva.



Obrázek 2. Hierarchické uspořádání pozic

Vrchní ředitel - rozhoduje ve věcech spadajících do působnosti jimi řízených sekcí a přímo řízených organizací, pokud si jejich rozhodování nevyhradil ministr. Odpovídá příslušnému náměstkovi ministra za činnost jimi řízených sekcí a přímo řízených organizací a za koordinaci jejich práce. Organizuje, kontroluje a hodnotí práci řízené sekce a přímo nebo prostřednictvím příslušných ředitelů odborů práci.

Ředitel odboru - organizuje, řídí, kontroluje práci a odpovídá za práci podřízených zaměstnanců v souladu s plány hlavních úkolů ministerstva. Zpracovává návrhy koncepce rozvoje resortu v rámci své věcné působnosti a navrhuje opatření k realizaci schválené koncepce. Dbá o zvyšování odborné úrovně zaměstnanců odboru, vede zaměstnance k dodržování pracovní kázně a zpracovává posudky o pracovní činnosti zaměstnanců svého odboru podle pracovních předpisů, vede plán osobního rozvoje podřízených zaměstnanců.

² Organizační řád příslušného ministerstva – z výše zmíněných důvodů zachování mlčenlivosti zde nebude uveden zdroj tohoto řádu, aby nebylo možné zpětně dohledat název ministerstva

Vedoucí oddělení - je přímo podřízen ředitelům příslušných odborů a odpovídají za činnost oddělení nebo za rozvoj svěřeného úseku činnosti. Organizuje, řídí, kontroluje a odpovídá za práci podřízených zaměstnanců. Zpracovává pracovní náplně podřízených zaměstnanců a prostřednictvím ředitelů odborů je předkládá personálnímu útvaru.

Tabulka č. 1 představuje přehled konkrétních zkoumaných úředníků spolu s jejich formálním zařazením v rámci byrokratické hierarchie a pro kontext je také dodán atribut pohlaví, který může ovlivňovat procesy formování neformálních vztahů.

	Iniciály/pseudonymy	Pozice	Pohlaví	
Odbor	K.I.	ředitel odboru	žena	
	N.A.	vedoucí oddělení	muž	
Oddělení analytické	H.I.	referent	žena	
	H.A.	referent	muž	
	H.L.	referent	muž	
	P.A.	referent	žena	
	V.I.	referent	žena	
	Oddělení koncepční	Č.E.	vedoucí oddělení	muž
		T.U.	referent	muž
V.M.		referent	muž	
F.V.		referent	žena	
S.U.		referent	muž	

Tabulka 1. Přehled pracovníků zkoumaných Oddělení

6.2 Organizační rutina zkoumaných Oddělení

Vysledované typy organizačních rutin zde slouží nejen k zarámování širšího kontextu fungování formálních i neformálních vztahů uvnitř ministerstva, ale jako proměňující se soubor vzorců reakcí v situačním kontextu sociálního prostředí zvaném pracoviště přímo ovlivňují a jsou zpětně ovlivňovány sítěmi neformálních vztahů. Bez konceptualizace úřednické rutiny by tak některé výstupy z analýzy sociálních vztahů nemusely dávat smysl, popřípadě by se mohly jevit jako matoucí.

Teď již ke konkrétním podobám odlišných organizačních rutin uvnitř ministerského Odboru – jedno z jeho Oddělení zde bude nazýváno jako analytické a druhé jako koncepční. Jak již vyplývá ze samotných označení Oddělení, která korespondují s oficiálním zaměřením a náplní práce úředníků, je patrný poněkud zvláštní záměr spojit tyto dvě velmi odlišné pracovní skupiny pod jeden Odbor. Na základě tohoto kroku tak můžeme pozorovat rozvoj dvou odlišných rutin fungujících na základě povahově i procedurálně rozdílných vzorců. Konceptuálně tak můžeme rozdílnost organizačních rutin rozdělit do tří sfér – (i) obsahová, (ii) procedurální, (iii) personální. Dohoda o mlčenlivosti, která byla podmínkou realizace výzkumu k této práci bohužel neumožňuje zveřejnění samotného ministerstva ani reálných názvů zkoumaných Oddělení spadajících pod jeden Odbor v rámci organizační hierarchie a na zachování mlčenlivosti se vztahují také konkrétní informace o pracovní náplni a jednotlivých aktivitách pracovníků uvnitř pracovních týmů. Proto níže uveřejněné analýzy organizačních rutin samotných Oddělení budou využívat popisy obecnější povahy tak, aby byly zachovány body podepsané dohody.

6.2.1 Oddělení analytické

První bod odlišnosti je důsledkem diametrálně rozdílné agendy, jež tvoří podklad k práci u pracovních skupin. Oddělení analytické se primárně zabývá zpracováváním pravidelných statistických analýz pro potřeby celého ministerstva. Převážně se jedná o cyklické analýzy založené na stejném principu, jenom v určitých intervalech zhodnocují nové údaje k dané problematice. Postupy pro tuto práci jsou tak velmi ustálené, založené na ověřených statistických metodách vykonávaných skrze příslušné počítačové programy. Každý jednotlivý pracovník tohoto Oddělení má pak přidělenou konkrétní tematickou oblast, v rámci níž vypracovává výše popsané pravidelné analýzy a za kterou je zodpovědný. Tyto tematické okruhy v rámci agendy se dodržují, i když jde o analýzy vypracovávané ad hoc, kdy někdo z jiné části daného ministerstva

potřebuje v určitém období zpracovat konkrétní téma, které je zrovna aktuální a potřebuje tak okamžité vyhodnocení příslušných dat, která se k němu vztahují. I v těchto případech se zachovává striktní rozložení úkolů podle příslušnosti zakázky do tematického okruhu příslušející konkrétnímu pracovníkovi. Faktem, který výrazně přispívá k povaze a rozvoji organizační rutiny uvnitř Oddělení je personální stabilita trvající cca deset let, což přispívá ke kohezi celého týmu. Na druhou stranu právě toto stabilní složení se připravuje o potenciál nových zvyků, který by se objevil s nově příchozím pracovníkem.

K možnosti inspirace v rámci rutiny na Oddělení nepřispívá ani charakter rozdělování pracovních úkolů. Pokud kolegové ani důkladněji neznají povahu postupů a tematické oblasti, které zpracovává někdo jiný z týmu, vede to k nezastupitelnosti ve funkci ak rozdrobení meta-zvyku zpět k individuálním zvykům, které se ochuzují o možnost nabytí nových způsobů v reakcích na podněty. Jako podněty nejsou chápány pouze striktně pracovní záležitosti formální povahy, ale i síť neformálních vztahů. Na druhou stranu opačným způsobem bude v rámci neformálních vazeb určitě působit dlouholetá spolupráce uvnitř jednoho týmu, kterou odráží tradice události, kdy se pracovníci scházejí jednou měsíčně v restauračním zařízení.

6.2.2 Oddělení koncepční

Naproti tomu stojí Oddělení nazvané koncepční, které funguje na základě diametrálně odlišné organizační rutiny. Agenda, kterou toto Oddělení spravuje je značně rozsáhlá a může a často i má přesahy do náplně a činnosti jiných částí ministerstva. Jak napovídá název, převažujícími aktivitami uvnitř tohoto Oddělení je promýšlení, sestavování a formulace nových vizí, koncepcí a strategií, jimiž by mělo ministerstvo disponovat a na základě nichž by se mělo v příslušných oblastech realizovat s využitím vhodných nástrojů a opatření. Zároveň ke

v kompetencích tohoto Oddělení plánování a organizační zajišťování různých typů setkávání pracovních skupin, které jsou do strategického plánování zahrnuty. Jedná se o konference, kulaté stoly, oborové rady nebo tiskové konference. Povaha pracovních aktivit je tedy velmi odlišná od úkolů, jež řeší pracovníci Oddělení analytického a vyžaduje proto jiné pracovní postupy, zejména takové, kde se do vysoké míry uplatňuje kooperativní řešení problémů při zajišťování různorodé agendy. To znamená, že zde nefungují striktně rozložené úkoly, které by se vztahovaly k určitým tematickým okruhům v rámci agendy. Naopak podporovanou a preferovanou aktivitou jsou kolektivní úvahy a diskuze nad jednotlivými dílčími úkoly, které probíhají během častých porad Oddělení skrze metody jakými je například brainstorming, při němž aktivně participují všichni členové Oddělení včetně jejich vedoucího a zástupce vedoucího. Vedení zde funguje spíše jako mediátor v komunikačním toku a moderátor diskuze než jako direktivní činitel v rozdělování úkolů. V takovém pracovním prostředí nabízejícím neustále nové podněty je ustavování rutiny neustále se proměňujícím procesem, v rámci nějž musí jedinci své zvyky rychle přizpůsobovat. Tím, že stěžejní formou řešení pracovních úkolů jsou kolektivní diskuze, nedochází k úzké profilaci individuálních zvyků, ale naopak je podporováno celkové spoluutváření meta-zvyku jako celku, do kterého přispívají svými reakcemi na nové podněty všichni.

Personální skladba mající zásadní vliv na utváření a reprodukci organizační rutiny je také velmi odlišná od struktury Oddělení analytického. Pracovní skupinu koncepčního Oddělení tvoří z drtivé většiny nově příchozí zaměstnanci, jejichž společnými znaky jsou nízký věk a krátkodobá praxe v sektoru státní správy. Právě tyto aspekty naznačují potenciál k aktivnímu fungování v pracovních procedurách, které vyžadují rychlou adaptaci individuálních zvyků a zároveň podporují sociální prostředí, ve kterém probíhá inspirace v reakcích na příchozí podněty. Noví pracovníci totiž díky své kratší praxi v typické formální organizaci nejsou příliš determinováni byrokratickými strukturami

organizace a mohou tak lépe spolupracovat během ne zcela standardních pracovních postupů neobvyklých v ideálně-typickém modelu byrokratické správy.

Čerstvé složení pracovního týmu sice prozatím nedospělo k větší propojenosti neformálních vazeb mezi jednotlivými pracovníky, na druhou stranu poměrně malý počet členů týmů a dynamická kolektivní práce v rámci řešení agendy přispívá ke stimulujícímu sociálnímu prostředí, kde stále proměňující se rutina odráží rychlý rozvoj vztahů uvnitř týmu a to přímo na pracovišti. Personální nestabilita tak nemusí vést k redukci funkčních vztahů, ale naopak ve spojení s aktivizačním organizačním prostředím vyžadujícím časté a rychlé adaptační reakce, které předpokládají úspěšnou spolupráci, může vést k rozvíjení a utužování vazeb formálních i neformálních mezi pracovníky přímo na pracovišti.

6.3 Síť neformálních vztahů

Jak dokázal již Hawthornský experiment ve 30. letech 20. století jsou spontánně vznikající vazby neformálního charakteru jsou nejen běžnou, ale i nutnou součástí organizací nejen privátních korporací, ale i státních organizací byrokratické správy. Skutečná činnost organizací je totiž průsečíkem mezi formální a neformální povahou procesů. Formální organizace je zde chápána jako přirozený systém fungující jako organický celek snažící se přežít jako soubor kolektivit (Gouldner 1959 cit. dle Scott 2004: 3).

Neformální organizace vznikají, mění se, existují a zanikají – mohou koexistovat analogicky k formálně vymezeným vztahům a ztotožnit se s cíly organizace; mohou vytvářet alternativní uspořádání vztahů mezi pracovníky, ale stále se mohou ztotožňovat s cíly a svým působením pak mají potenciál zlepšit či stížit chod části či celé organizace a tím tedy ovlivňovat výslednou efektivitu těchto formálně hierarchicky vymezených institucí (srov. Blau, Meyer 1987; Weiner 1968). Vztahy se v určitém prostředí kumulují a prolínají do komplexnějšího souboru, o kterém se

hovoří jako o síti vazeb mezi aktéry. Toto síťové propojení je konkrétním odrazem fungování neformální organizace, který se v průběhu času proměňuje v závislosti na obměně aktérů v nich působících. Koncept sítě vyvolává dojem horizontálně propojených reciprocitních vztahů. Ale i předpoklad horizontálnosti sebou nese schopnost vylučovat určité aktéry ze struktury sítě a to buď kompletně či parciálně na základě nesymetrických vztahů. Tato schopnost sítí nám pak umožňuje sledovat významné pozice uvnitř systému, které jsou schopny k sobě přitáhnout více jednosměrných vazeb.

Konkrétním souborem metod použitých na analýzu neformálních vztahů je tedy analýza sociálních sítí, která umožní zodpovědět na dílčí výzkumné otázky:

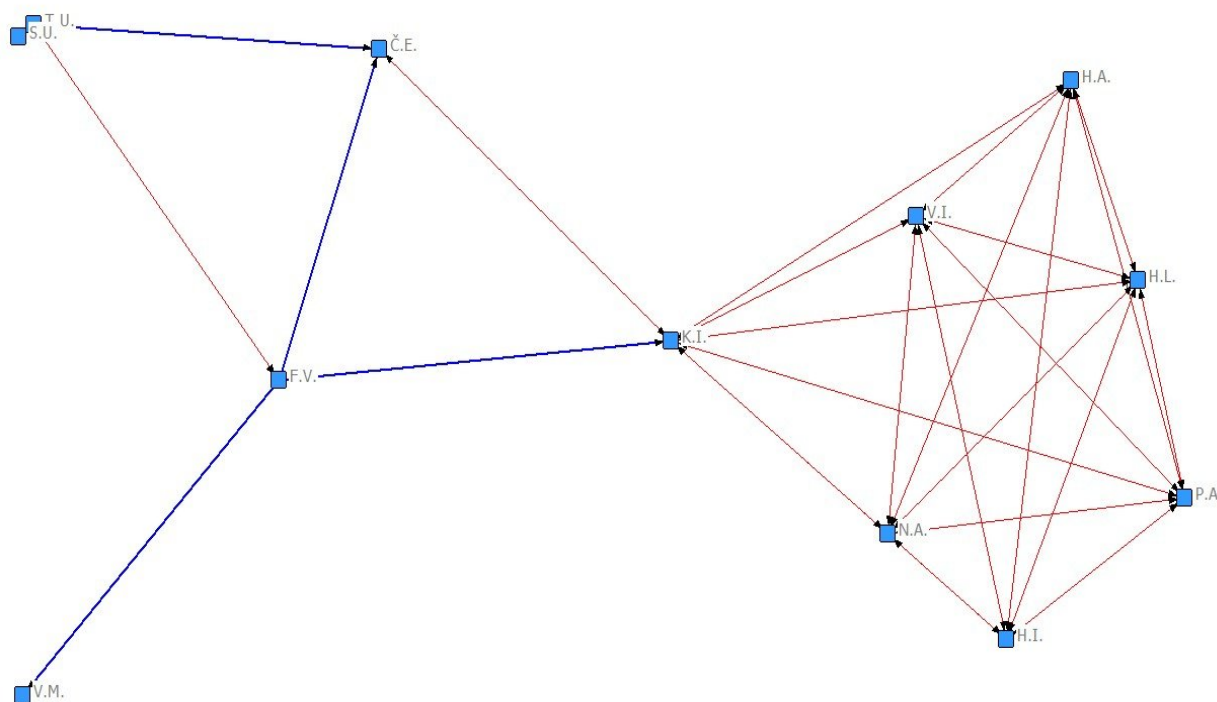
- (I) Jak konkrétně vypadá uspořádání neformálních vazeb uvnitř zkoumaných Oddělení spadajících pod Odbor?
- (II) Kryje se síťové uspořádání neformálních vztahů s formálně vymezenými hierarchickými vztahy ministerstva?
- (III) Které konkrétní pozice se v rámci sítě těší větší prestiže z hlediska navazování neformálních vazeb?

Problémem v rozpoznávání dopadu neformálních sítí na formální byrokratické instituce v kontextu České republiky je existující předpojatost v chápání jejich vlivu, a ačkoliv je tento úhel pohledu s ohledem na historickou zkušenost čtyřiceti let více než pochopitelný, nesmí být překážkou ve výzkumných snahách.

6.3.1 Volný čas

Grafické zobrazení sítě vyjadřuje, jakým způsobem se mohou neformální vazby vzniklé na pracovišti podporovat a rozvíjet i mimo tento prostor. Do značné míry odráží charakteristiky jednotlivých Oddělení, jak

byly představeny v popisu rozdílných typů organizační rutiny. Vínovou
Obráz



Obrázek 3. Síť neformálních vztahů z hlediska trávení volného času

barvou jsou zdůrazněny reciprocitní vazby, modrou barvou jsou znázorněny vazby jednosměrné, což je u atributu trávení volného času poměrně zvláštní okolnost, jelikož by obecně předpokládalo, že vazby budou označeny jako vzájemné. Vzhledem k tomu, že tyto jednosměrné vazby vedou od jediného pracovníka F.V., je možné, že formální otázka vztahená k volnému času byla špatně pochopena a došlo tak ke zkreslení.

Personální stabilita analytického Oddělení a její provázanost s ředitelstvím Sekce vede k vyššímu počtu reciprocitních vazeb mezi jejími pracovníky na úrovni trávení volného času s kolegy mimo pracoviště. Vyjadřuje to tak kolektivní soudržnost, kdy je celé Oddělení zahrnuto do opakovaných společných aktivit během volného času. Zajímavá je v tomto ohledu zapojenost ředitelky Odboru K.I. do společných aktivit analytického Oddělení. Tuto okolnost vysvětluje působení ředitelky na tomto Oddělení v minulosti, proto silné reciprocitní

neformální vazby na všechny členy tohoto Oddělení. Výše nastíněná náplň práce v rámci jednotlivých Oddělení zřejmě zapříčiňuje fakt, že nedochází k přemostění v zapojenosti do volnočasových aktivit napříč Odděleními. Možným spojujícím článkem je Č.E., který se své pozice vedoucího koncepčního Oddělení přichází častěji do kontaktu s ředitelkou Odboru K.I. a to i neformální cestou. Mohl by proto v budoucnosti fungovat jako přemostění vazeb na úrovni mimopracovního trávení času mezi oběma Odděleními.

Neformální vztahy produkované do společného trávení volného času z velké části kopírují vztahy vymezené formální organizací, nedochází zde k nějakému paralelnímu systému vznikání a rozvíjení neformálních vazeb napříč organizačním útvarům. Jediným prvkem přesahujícím byrokratickou hierarchii v rámci této sítě je napojení nadřízené ředitelky Odboru na analytické Oddělení, které se vytvářelo v průběhu minulých let, kdy byla K.I. formálně na nižší pozici náležející k tomuto Oddělení.

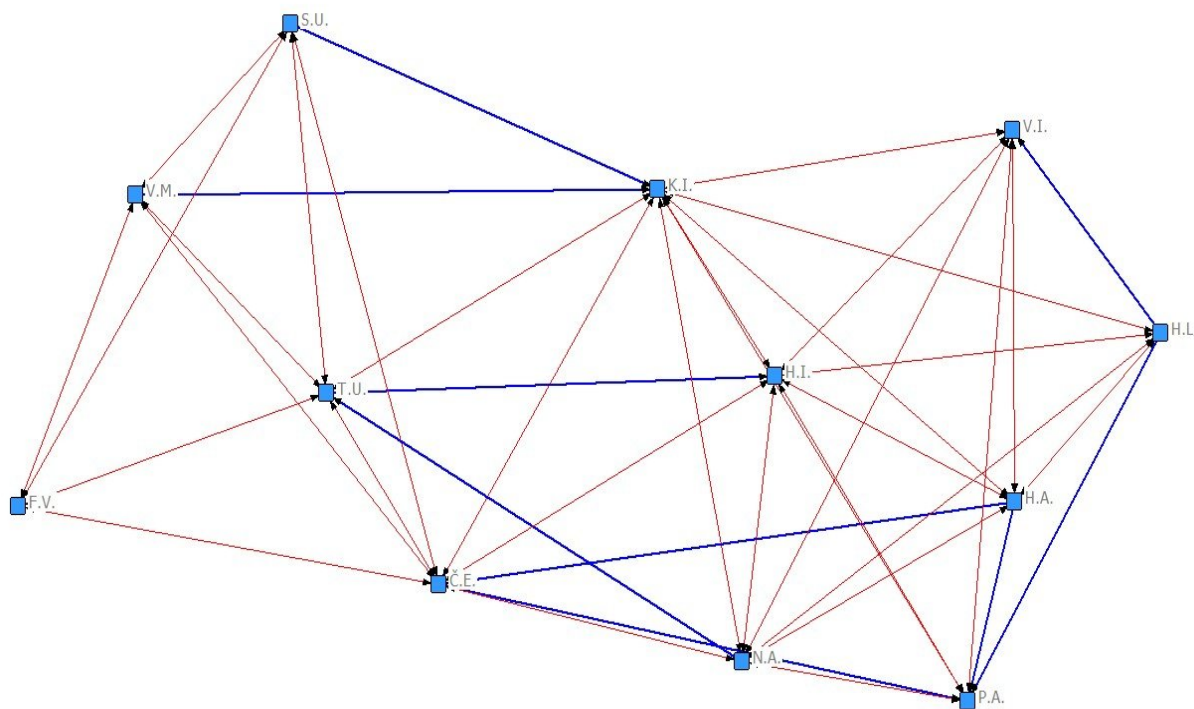
Z důvodu vysoké míry obousměrných vazeb se stejně definovanou intenzitou, a to zejména uvnitř analytického Oddělení, nám neumožňuje identifikovat nějaké konkrétní jedince, kteří by z hlediska trávení volného času byli nějak významní. Lépe řečeno, nebyla by tato významnost nijak signifikantní z pohledu celé sítě.

6.3.2 Důvěra a solidarita

Tyto dva atributy neformálnosti vztahů se bohužel špatně detekují pomocí jedné formalizované otázky, zároveň jsou však jejím stěžejním pilířem, na kterém úředníci mohou budovat základnu pro další rozvíjení vzájemných vztahů na pracovišti. Důvěra spolu se solidaritou jsou zde chápány jako předpoklad ochoty pomoci a naopak víru v ochotu druhého být nápomocen při řešení formálních záležitostí daných náplní práce

úředníka a to i neformálními cestami komunikace a způsoby řešení problémů. Solidarita pak naplňuje přesvědčení o neúčelovém poskytování pomoci a rady, které nemusí být okamžitě oplaceno.

I na tomto grafu na Obrázku č. 4 jsou vínovou barvou označeny vazby obousměrné, tedy vzájemné a barvou modrou naopak jednosměrně orientované vazby, které mají pouze producenta a recipienta v rámci důvěry a solidarity. Vzájemné vztahy však kvantitativně výrazně převažují a vytvářejí hvězdicovitý tvar jednotlivých částí sítě, kdy na levé její části můžeme vidět propojenou síť koncepčního Oddělení a na pravé straně početnější avšak stejně vzájemně propojenou síť analytického Oddělení. V rámci jednotlivých Oddělení tak funguje silná míra důvěry a solidarity mezi všemi (koncepční) nebo většinou (analytické) pracovníků. Pouze občasné jednosměrné vazby spojují Oddělení navzájem. Právě na základě jednosměrnosti vztahu můžeme usuzovat na její nestálost a povrchnost z hlediska neformální vazby. Další část jednosměrných vazeb se vztahuje k samotné ředitelce Odboru.



Obrázek 4. Síť neformálních vztahů z hlediska důvěry a solidarity

Z pohledu celé sítě dochází na základě zjištěných vazeb k diferenciaci na dvě, uvnitř úzce a vzájemně provázané celky, které společně propojují spíše jednosměrně občasné vazby. Uvnitř těchto skupin vládne rovnocenná kolektivní solidarita bez ohledu na formální hierarchické rozlišení pozic vedoucí Oddělení versus referent. Neformální vztahy v tomto ohledu tak smazávají formální rozlišování nadřízenosti. Na druhou stranu poměrně striktní rozlišení sítě na dvě poloviny korespondující s dvěma zkoumanými Odděleními připomíná formální dělení na jednotlivé útvary, které ačkoliv jsou spojeny pod jeden Odbor, neformální vztahy založené na důvěře a solidaritě mezi nimi příliš nefungují.

Ačkoliv bylo řečeno, že vazby solidarity a důvěry jsou rovnoměrně rozprostřeny uvnitř jednotlivých Oddělení, lze zde identifikovat důležité pozice v kontextu celé sítě. Matematické operace programu Ucinet umožňují kvantifikovat strukturální vlastnost sítě – centralitu. V tomto případě bude využit koncept centrality zvaný stupeň aktéra, který vyjadřuje počet vazeb vážící se k aktérovi. Čím vyšší je jejich celkový

počet, tím je aktér aktivnější v rámci zjišťovaného atributu. Pokud ale rozlišujeme směr vazby, bude nás v kontextu solidarity a důvěry více zajímat pozice s vyšší mírou přicházejících vazeb, které indikují, že pozice, ke které se vážou je z hlediska solidarity a důvěry pro ostatní pracovníky důležitá a těší se prestiží (Wasserman, Faust : 174). Nejvyšší pozici má v tomto ohledu ředitelka Odboru K.I., která jak v relativních tak absolutních hodnotách stupně znázorněných v Tabulce č. 2 zaujímá významné postavení oproti ostatním kolegům. Menší absolutní čísla, ale stejný rozdíl mezi příchozími a odchozími vazbami jako K.I. má i N.A., který je vedoucím analytického Oddělení. I jeho pozice je tak z hlediska sítě významná. V absolutních hodnotách se pozici ředitelky nejvíce blíží vedoucí koncepčního Oddělení Č.E.. U ředitelky je tato pozice zajištěna především silnou vazbou na celé analytické Oddělení a skrze dobré neformální vztahy s vedoucím Oddělení koncepčního, který se významem své pozice v neformální síti drží hned za ní, udržuje vztahy důvěry i se členy svého Oddělení. I koncept centrality v rámci neformální sítě vztahované k důvěře a solidaritě mezi aktéry odhalil takové pozice jako významné, které jsou v souladu s formální hierarchickou strukturou pozic ministerstva. Silná pozice ředitelky K.I. je zde však podpořena dlouhodobými neformálními vazbami na analytické Oddělení, které zpětně její centrální postavení z hlediska důvěry a solidarity podporují

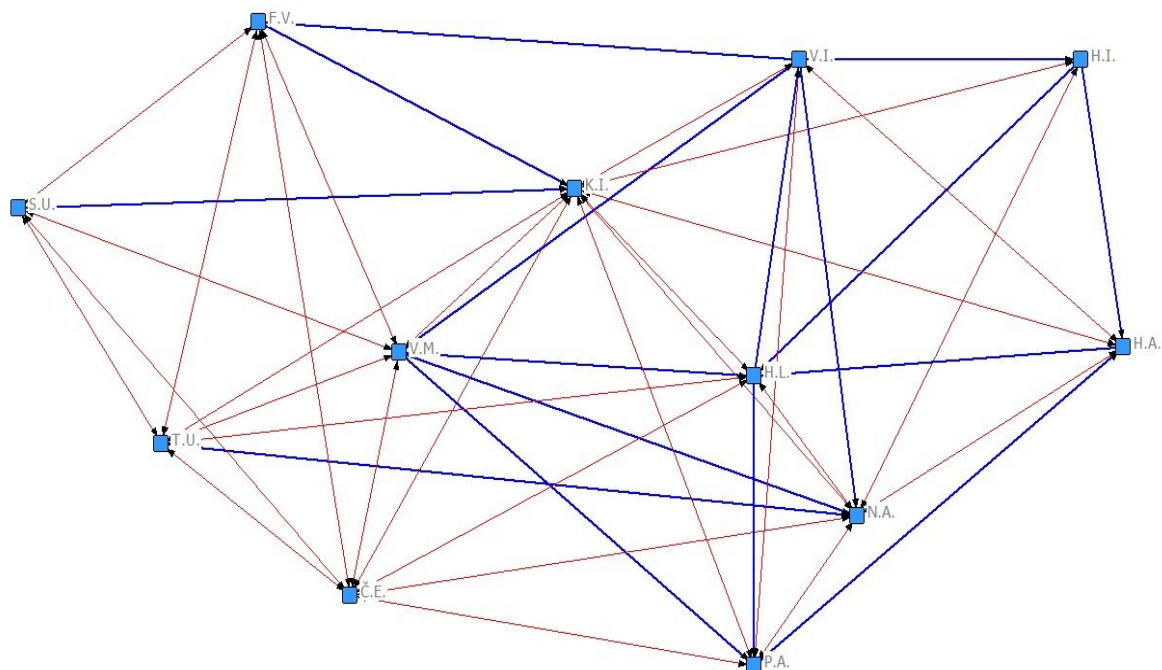
	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
1 K.I.	23,000	28,000	52,273	63,636
2 Č.E.	21,000	23,000	47,727	52,273
4 V.M.	16,000	12,000	36,364	27,273
3 T.U.	15,000	18,000	34,091	40,909
7 N.A.	15,000	20,000	34,091	45,455
5 F.V.	14,000	11,000	31,818	25,000
6 S.U.	14,000	10,000	31,818	22,727
8 H.I.	14,000	16,000	31,918	36,364
9 H.A.	12,000	9,000	27,273	20,455
12 V.I.	10,000	9,000	22,727	20,455
10 H.L.	9,000	6,000	20,455	13,636
11 P.A.	9,000	10,000	20,455	22,727

Tabulka 2. Vyjádření stupně aktéra z hlediska důvěry a solidarity

6.3.3 Směna nemateriálních zdrojů

Jako nemateriálními zdroji zjišťovanými pomocí formalizované otázky v dotazníku jsou myšleny výměny informací a oplácení laskavostí pomocí neformálních komunikačních kanálů. Povaha sdílených informací může být formálního i neformálního charakteru a jako taková není předmětem zájmu výzkumu. Zájem je směřován spíše ke směru toku informací obecně, kdo s kým je sdílí a směňuje nebo kdo je z pozice v rámci sítí významným aktérem při poskytování těchto atributů neformálnosti.

Na Obrázku č. 5 opět vidíme barevně rozlišenou orientovanost vazeb, kdy modré vazby jsou pouze jednosměrné. Zároveň se znovu opakuje trend hvězdicové propojenosti obousměrných vztahů mezi jednotlivými členy dvou Oddělení. Můžeme také vidět ojedinělé jednosměrné vazby mezi úředníky analytického Oddělení, kdy možným vysvětlením může být občasné sdílení pracovních informací, které mají návaznost na konkrétní náplň práce úředníků. Výraznou nerovnovážnost směňování informací a laskavostí můžeme vidět mezi některými pracovníky koncepčního Oddělení, kteří označili vazbu na několik úředníků z analytického Oddělení, jako jsou V.I., H.L.,P.A., kteří ale tuto vazbu neoplácejí. Může tak jít o specifickou povahu informací, která se váže na pracovní charakter aktivit, kdy analytické oddělení může kolegům z koncepčního poskytovat podklady pro jejich agendu. Větší míra kompletní provázanosti reciprocitních vztahů je zřejmější u Oddělení koncepčního, kde se tento jev dá vysvětlit častou a intenzivní kolektivní participací na organizační rutině. Neformální síť z hlediska směny nemateriálních zdrojů tak do velké míry znovu odráží formální strukturu ministerského útvaru, přičemž komplexnější a intenzivnější provázanost směny informací včetně jejího vedoucího je čitelná u koncepčního Oddělení.



Obrázek 5. Síť neformálních vztahů z hlediska směny nemateriálních zdrojů

I v rámci neformální sítě zaměřené na sdílení informací a laskavostí nás budou zajímat ti úředníci, u kterých se sdružuje největší počet vazeb od ostatních kolegů a jsou proto v kontextu sítě nějak významní. U tohoto typu sítě ale zvolíme odlišný koncept centrality než u předchozího grafu, kdy byl použit stupeň aktéra. Nástrojem pro zjišťování prestiže v rámci sítě bude v tomto případě tzv. blízkost. Ta vyjadřuje, jak blízko má aktér ke všem dalším pracovníkům v síti, tedy přes kolik vazeb se dostane ke každému aktérovi kompletní sítě. Blízkost jako specifické pojetí centrality má významný vliv na kontrolu toku komunikace, ale ne způsobem, že by jedinec s nevyšší mírou blízkosti disponoval největším potenciálem k držení kontroly nad přenosem informací, ale tím, že hodnota blízkosti vyjadřuje nezávislost na potenciální kontrole ostatních aktérů sítě (Freeman 1978/79: 224). Tím, že poměříme vážená a orientovaná data, dokáže Ucinet rozlišit blízkost vyjadřující dosažitelnost druhými (inCloseness) a na druhé straně dosažitelnost druhých (outCloseness) a jejich hodnoty jsou vyjadřovány procentuelně. V Tabulce č. 4 můžeme vidět přehled hodnot in i outCloseness pro jednotlivé úředníky.

	inCloseness	outCloseness
1 K.I.	100,000	84,615
7 N.A.	84,615	68,750
2 Č.E.	78,571	78,571
10 H.L.	73,333	68,750
3 T.U.	68,750	73,333
11 P.A.	68,750	64,706
12 V.I.	64,706	68,750
9 H.A.	64,706	57,895
4 V.M.	64,706	84,615
5 F.V.	61,111	64,706
8 H.I.	57,895	55,000
6 S.U.	55,000	64,706

Tabulka 3. Vyjádření blízkosti aktéra z hlediska směny nemateriálních zdrojů

Na významných pozicích se objevují opět stejní aktéři, když v absolutních hodnotách je na nejprestižnější pozici ředitelka K.I. se sto procentní dosažitelností ostatními a sice nižší, ale stále vysokou hodnotou outCloseness, která vyjadřuje schopnost blízkosti ostatních aktérů. Nižší absolutní, ale stejné poměrové hodnoty z hlediska blízkosti má i vedoucí analytického Oddělení N.A. Právě oni dosáhli nevyššího potenciálu k nezávislosti na kontrole komunikace ostatními a hlediska směny nemateriálních zdrojů jsou v rámci neformální sítě nejsilnějšími hráči. Opačný poměr hodnot, kdy vyšší je míra závislosti na směně informací s ostatními jsou zejména úředníci T.U., V.M., F.V. a S.U., tedy všichni členové koncepčního Oddělení. Naopak pracovníci Oddělení analytického mají hodnoty poměrně vyrovnané. Koncept blízkosti nám odhalil centrální aktéry, kteří disponují nejvyšší mírou nezávislosti v rámci sítě z hlediska toku informací. Význam pozic v rámci neformální sítě se překrývá s hierarchickými stupni.

6.3.4 Shrnutí neformálních sítí

Charakter neformálních vztahů byl zkoumán mezi 12 úředníky dvou Oddělení spadající pod jeden Odbor nejmenovaného českého ministerstva. Z důvodu zachování dohody o mlčenlivosti byly těmito zkoumaným Oddělením externě přiděleny názvy – analytické a

koncepční, které odrážejí povahu svého pracovního zaměření. Pro přemostění formálních a neformálních procesů uvnitř jednotlivých Oddělení a hlubší vhled do problematiky aktivit a rozdělení kompetencí formálních pozic byla podrobněji odhalena typologie organizační rutiny. Každé Oddělení totiž disponuje odlišnou konfigurací meta-zvyku zajišťující rozdílné reakce na opakované podněty během pracovních činností a procesů. Byly vytyčeny tři základní a navzájem provázané charakteristiky odlišnosti, které definují typ rutiny pro konkrétní Oddělení. Rozdílná (i) obsahová, (ii) procedurální, (iii) personální stránka úřednické rutiny na analytickém a koncepčním Oddělení vede k interpretačním implikacím pro zkoumání neformálních sítí.

Díky softwaru Ucinet byla umožněna vizualizace zjištěných sítí, které byly sestaveny na základě dat získaných formalizovanými otázkami prostřednictvím dotazníků a doplněné o pozorování. Data se do Ucinetu zadávají v podobě matice sousednosti a v kontextu teorie grafu je výslednou vizualizací graf kompletní sítě. Prezentace grafu byla využita u všech třech vytyčených atributů neformálnosti pro tento výzkum – (i) trávení volného času, (ii) důvěra a solidarita, (iii) směna nemateriálních zdrojů. Na grafech byly popsány pravidelnosti a abnormality, které byly z hlediska dané neformální sítě podstatné. Díky matematickým operacím umožňující skrze Ucinet teorie grafu bylo na druhé a třetí síti využito analýzy strukturálních charakteristiky sítě – centrality. Konkrétně u druhého atributu důvěry a solidarity byl využit koncept centrality stupeň (degree) a u třetí sítě směny nemateriálních zdrojů potom koncept blízkosti.

Vizualizací sítě byl splněn první výzkumný záměr, který spočíval v odhalení samotné podoby sítě neformálních vztahů u každého atributu. Propojením interpretace organizační rutiny a zohlednění jednotlivých typů centrality pak bylo umožněno i zodpovězení zvláštních dvou výzkumných otázek. Neformální sítě ve všech attributech do větší míry kopírují formální byrokratickou hierarchii danou shora, nevytvářejí nějakou alternativní formu hierarchie neformálních vztahů. Kopírování se

drží i utváření a rozvíjení vztahů v rámci jednotlivých Oddělení, kdy hustá reciprocitní síť vztahů je detekovatelná u obou Oddělení, silnější tendence má však na Oddělení koncepčním, což lze vysvětlit v souladu s nastíněnou rutinou jako důsledek participativnějších metod v náplni práce. Zajímavým a nepředpokládaným zjištěním je velmi silné zapojení nadřízených úředníků do neformálních vztahů ba dokonce jejich opakovaná centrální pozice jak při konceptu stupně, tak blízkosti. Nejcentrálnější pozici v obou konceptech centrality zastávala ředitelka Odboru, která díky svému bývalému působení na analytickém Oddělení má silné neformální vztahy s jejich současnými pracovníky, které se promítají i do pravidelně společně tráveného volného času. Současně je ředitelka i v silné interakci s vedoucím druhého Oddělení, který tak funguje jako jistý prostředník nejen mezi Odborem a Oddělením, ale i skrze ředitelku má potenciál stát se spojujícím článkem, který naváže silnější neformální vztahy i mezi úředníky z jiného oddělení.

Sítě neformálních vazeb úředníků sice nejsou legitimizovány žádnou vyšší autoritou formální hierarchické struktury, reálně však disponují velkým vlivem na samotný chod organizace, jak ukázala interpretace úřednické rutiny. Navíc, jak odhalily prezentace samotných neformálních sítí u jejich vytyčených atributů, byrokratické autority jsou do těchto typů vazeb nejen běžně zapojovány, ale velmi často hrají v rámci sítě dokonce velmi významnou roli. Neformální sítě úředníků zkoumané části ministerstva tak můžeme označit za tzv. operační sítě, kdy jejich zaměření je v souladu s cíly a pravidly formální organizace, ve které působí. Jejich důležitost spočívá ve schopnosti působit komplementárně k formální byrokratické hierarchii tam, kde sama selhává nebo není dostačující. Hlavními principy, kterými se tato forma sítě řídí jsou normy kolegiality a kooperativnosti. Často se výrazněji projevují, když nastane nový konkrétní problém, který je třeba efektivně řešit. Fungují tak na pozadí formálních procedur a jsou schopné se aktivizovat a přizpůsobit příslušnému problému, který se objeví, a který je nutné v souladu s formálními pravidly vyřešit. V rámci operačních sítí se také silně projevuje aspekt směřování

informací, které jsou nezbytné pro efektivní řešení úkolů. Tento typ sítí je tvořen širokým rozvětvením slabých vazeb typických pro pracovní kolektivy, které jsou svým založením velmi heterogenní. Svým založením jsou operační sítě současně horizontální i vertikální a fungují na bázi otevřenosti (Frič 2008: 313).

Na závěr by měly být zmíněny také možné komplikace s vyhodnocováním dat při zkoumání neformálních sítí úředníků. Jak již bylo zmíněno v průběhu práce, operacionalizace neformálnosti je poměrně subjektivní a ne vždy obsáhne veškeré její atributy. Pro účely výzkumu ministerských úředníků byly zvoleny tři, které rozhodně nejsou vyčerpávající. Následným problémem je převádění atributů neformálnosti na formalizované otázky, jež vyžaduje dotazník, jakožto technika sběru relačních dat. Tomuto problému by se dalo vyhnout zvolením jiné techniky sběru dat například rozhovorů. Bohužel s ohledem na prostředí, kde byl sběr dat realizován, jímž byla formální instituce nejvyššího řádu, byla možnost využít rozhovory pro výzkum z pozice externího výzkumníka téměř nemožná. To jednak z časových důvodů zaneprázdněnosti úředníků a jejich ne příliš velká ochota obětovat svůj čas výzkumu a zároveň nedostupnost některých aktérských pozic. Nedostatky dotazníků na druhou stranu vyvažovala možnost pozorování během úřednických porad, které byly velkým zdrojem doplňujících informací zejména o organizační struktuře a rutině. Třetí rovina problému dotazníků je jejich potenciál k zkreslení dat prostřednictvím možné nesrozumitelnosti pro respondenty, kdy formalizovaná otázka může být pochopena odlišně, než je záměr výzkumníka a vazby označené jako reálné pak skutečnými být nemusí a tato okolnost může zkreslit celkovou podobu sítě.

Prostředí ministerstva má na výzkumníka poměrně velké nároky s ohledem na zajištění vstupu do terénu a vymezení pravidel tamního působení, kdy je vždy vyžadován souhlas nadřízeného a to písemnou formou. Zároveň je umožnění vstupu vyměněno za poskytování výstupů z výzkumu. Důkladnější analýzu s hlubším vhlédem do činnosti formální struktury a možnosti se zapojit aktivně do rozvíjení vztahů neformálních

by byla možná za předpokladu participace výzkumníka v běžném pracovním procesu, kdy by tedy badatel byl zároveň ministerským úředníkem. Avšak v případě zúčastněného pozorování by se v kontextu studia neformálních vztahů objevily nové etické výzvy.

7 ZÁVĚR

Tato práce představila komplexně téma prolínání formální struktury s neformálními vztahy. V úvodní části bylo toto téma zhodnocováno na základě stěžejních autorů a jejich příspěvků ke studiu organizace v kontextu sociálních věd. V rámci teoretických východisek byl představen zejména ideálně-typický model moderní byrokracie Maxe Webera se svými předpoklady vzniku i implikacemi pro samotný chod institucí spravovaných byrokratickým aparátem. Formulace toho modelu vyvolala bouřlivé kritiky ze stran amerických sociologů pod vedením Roberta K. Mertova, kteří však nepřesáhly svými kritikami čistě formální rámec byrokratické organizace. To dokázala až škola Human relations, která byla představena na základě Hawthornského experimentu, kde byly poprvé využity antropologické metody pro zkoumání neformálních aspektů uvnitř formální organizace. Byly ukázány modely, které předpokládaly čistě formální organizaci činností a procesů a na druhé straně empirické důkazy o existenci a zejména vlivu neformálních vztahů mezi pracovníky na chod a efektivitu organizací. Jako na vhodný nástroj k uchopení přemostování dichotomie formální versus neformální bylo upozorněno na studium organizační rutiny, které svým potenciálem k rozvoji neformálních vztahů na platformě formálních pravidel funguje jako dobrý doplňující nástroj k interpretaci procesů uvnitř organizací.

Hlavním cílem práce však bylo představit výstupy provedeného výzkumu neformálních vztahů úředníků českého ministerstva. K tomuto účelu byla vybrána analýza sociálních sítí jako metodologický balík obsahující vhodné nástroje k uchopení, prezentace a interpretace studia sítí. Nejprve bylo studium sociálních sítí představeno na základě svého

vývoje na půdě sociální antropologie a sociologie v průběhu 20. století. Pak již následovalo podrobnější nastínění designu výzkumu včetně jeho etických problémů a dilemat, které jsou specifické nejen díky zvolené metodologii, která má konkrétní nároky na sběr dat, ale i vybranému výzkumnému prostředí, které mění optiku vztahu výzkumník – informátor/respondent, když do něj přidává ještě osobu nadřízeného managementu, který je náhle zahrnut do výzkumu a je třeba si jeho roli uvědomovat a vyhodnocovat.

Operacionalizací neformálnosti byly vytyčeny tři atributy, kterými byly neformální vztahy zkoumány – (i) trávení volného času, (ii) důvěra a solidarita, (iii) směna nemateriálních zdrojů. U všech tří vzniklých sítí byly prezentovány jejich konkrétní vizuální podoby, kde se daly sledovat konkrétní struktury vztahů a jejich umístění v rámci sítě. U všech tří vzniklých sítí bylo zjištěno, že do vysoké míry korespondují s formální hierarchií avšak s větší participací nadřízených aktérů, než by formální struktura dovozovala. Tato skutečnost je do velké míry ovlivněna působením vedení na nižších pozicích v minulosti a tak tyto neformální sítě čerpají z historických zkušeností. Participace vedení na neformálních vazbách vedla až ke zjištění, že významné pozice v rámci sítě zjišťované pomocí měření centrality se ztotožňují s jednotlivými stupni byrokratické hierarchie.

Přínosem této práce je její propojení robustního teoretického základu, který vyhodnocuje práci stěžejních aktérů na poli organizačních studií s konkrétní realizovanou case study zkoumající podobu neformálních sítí a jejich působení na formální strukturu organizace, kterou bylo české ministerstvo. Právě tento typ výzkumů není v kontextu České republiky obvyklý i z důvodu obtížnosti pohybu v tomto typu terénu. Podobný typ designu by se dal rozšířit na větší podobu kompletní sítě, která by zahrnovala rozsáhlejší část konkrétní formální organizace a její výstupy by tak měly větší potenciál ke generalizaci. Druhým způsobem návaznosti výzkumu provedeném v této práci je jeho aplikace v mezinárodním měřítku. Tento postup by s ohledem na tradici

antropologie bylo možné využít i v původně tradičních společnostech, jejichž národní státy přešly na byrokratickou správu veřejných záležitostí. Konkrétní podoba sítí neformálních vztahů by v tomto kontextu tak přináší badatelskou výzvu, jež by mohla odhalit nové a zajímavé závěry.

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Barnes, J. 1972. *Social Network*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Barnes, J. 1977. „Class and Committees in a Norwegian Island Parish.“ Pp. 233-252 in Leinhardt, S. *Social Network. A Developing Paradigm*. New York: Academic Press, Inc
- Barnard, Ch. 1948. *Organization and Management*. Cambridge: Harvard University Press
- Blau, P. M., Meyer M. W. 1987. *Bureaucracy in Modern Society*. New York: Random House
- Boissevain, J. 1974. *Friends of Friends: Network, Manipulators and Coalitions*. Oxford: Basil Blackwell
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., Freeman, L.C. 2002. *Ucinet 6 for Windows*. Harvard: Analytic Technologies
- Borgatti, S. P., Molina, J-L. 2005. „Toward ethical guidelines for network research in organizations.“ *Social Network* 27: 107-117
- Bott, E. 1971. *Family and Social Network*. London: Tavistock
- Bušítková, L. 1999a. „Analýza sociálních sítí.“ *Sociologický časopis* 35 (2): 193-206
- Bušítková, L. 1999b. *Známosti osobností lokální politiky*. Working Pápera SOÚ WP 99:3. Praha: Sociologický ústav AV ČR

- Castells, M. 1997. *The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume I.: The Rise of the Network Society*. Cambridge, MA, Oxford: Blackwell
- Freeman, L. C. 1978/79. „Centrality in Social Network Conceptual Clarification.“ *Social Networks* 1: 215-239
- Frič, P. 2008. „Světlé a stinné stránky neformálních sítí v postkomunistické společnosti.“ *Sociologický časopis* 44 (2): 295-319
- Galaskiewicz, J. 1979. *Exchange Network and Community Politics*. Newbury Park, CA: Sage
- Gerth, H., Mills, C. W. 1958. *From Max Weber: Essay in Sociology*. New York: Oxford University Press
- Granovetter, M. 1973. „The Strength of Weak Ties.“ *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360-1380
- Granovetter, M. 1974. *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Grygar, J. 2007. „Sociální sítě a možnosti politické participace: Zastupitelé, občané a šachty ve Stonavě na Těšínsku“ *Biograf* [online]14 (42) [cit. 26.11.2012]. Dostupné z: <http://www.biograf.org/clanky/members/clanek.php?clanek=v4201>
- Hodgson, G. M. 2008. „The Concept of Routine.“ Pp. 15-30 in Becker, M. C. *The Handbook of Organizational Routine*. Cheltenham: Edward Edgar Publishing, Inc.
- Ibarra, H. 1993. „Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles.“ *Academy of Management Journal* 36 (3): 471-501

- Kabele, J. 1992. „Československo na cestě od kapitalismu ke kapitalismu. Pokus o participativní sociologii.“ *Sociologický časopis* 28 (1): 1-22
- Keller, J. 2007. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: Slon
- Keller, J. 2011. *Nová sociální rizika a proč se jim nevyhneme*. Praha: Slon
- Klijn, E-H. 1997. „Policy Network: An Overview“ Pp. 14-34 in Kickert, W. J. M., Klijn, E-H, Koppenjan, J. F. M. (eds.). *Managing Complex Network: Strategies for the Public Sector*. London: Sage
- Knoke, D., Yang, S. 2008. *Social Network Analysis*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage
- Krackhardt, D., Stern, R. N. 1988. „Informal Network and Organizational Crises: An Experimental Simulation.“ *Social Psychology Quarterly* 51: 123-140
- Ledeneva, A. V. 1998. *Russia's Economy of Favours*. Cambridge: Cambridge University Press
- Marsden, P. V. 1990. „Network Data and Measurement.“ *Annual Review of Sociology* 16: 435-463
- Merton, R. K. 1940. „Bureaucratic Structure and Personality.“ in *Social Theory and Social Structure*. Glencoe: Free Press
- Merton, R. K. 2007. *Studie ze sociologické teorie*. Druhé vydání. Praha: Slon
- Možný, I. 1991. *Proč tak snadno...: Některé rodinné důvody sametové revoluce*. Praha: Slon
- Redcliffe – Brown, A. 1940. „On Social Structure.“ Pp. 331-232 in *Social Network. A Developing Paradigm*, Leinhardt, S. New York: Academic Press, Inc

- Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J. 1941. *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press
- Ryšavý, D. 2004. „Důvěra v přerodu.“ Pp. 214-225 in Jandery, J. (ed.). *Jihomoravský venkov po socialismu. Filipovsko na konci 90. let 20. století*. Praha: Matfyzpress
- Scott, J. 2000. *Social Network Analysis: A Handbook*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage
- Scott, W. R. 2004. „Reflection on a Half – Century of Organizational Sociology.“ *Annual Review of Sociology* 30: 1-21
- Silverman, D. 1970. *The Theory of Organisations: a sociological framework*. London: Heinemann Educational
- Toušek, L. 2009. „Problematika relačních dat: příklad analýzy sociálních sítí bezdomovců.“ *AntropoWebzin* 2009 (2-3): 35-41
- Vajdová, Z., Bernard, J., Stachová, J., Čermák, D. 2010. „Sít' institucionálních aktérů rozvoje malého města.“ *Sociologický časopis* 46 (2): 281-299
- Wasserman, S., Faust, K. 1994. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press
- Weber, M. 1925. *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr
- Wright, S. 2005. *Anthropology of Organization*. London: Routledge

9 RESUMÉ

This thesis deals with ways of making of informal relations within a formal organization with bureaucratic administration. The first part of it introduces theoretical and empirical approaches that embrace the duality of formal/informal and their mutual impact in light of a long-term

interdisciplinary organization studies development. The thesis mentions famous work of Max Weber on the ideal-typical model of the modern bureaucracy and basic researches of Human Relations School, especially of Elton Mayo.

The second part of the thesis is devoted to social networks analysis (SNA). On the one hand it offers an overview of the SNA approach in context of social anthropology, on the other hand it describes a design of the research that have been conducted by author in a setting of one of the ministerial departments of the Czech Republic. Main research questions were: (1) how the social networks within the researched department looks like?, (2) do the formal and informal relations overlap?, (3) which positions are more significant?. The social networks were analyzed by the UCINET program version 6.

There are included three diagrams in the thesis. The first one displays a pattern of the leisure time, the second one expresses a pattern of the trust and solidarity, and the last one represents a pattern of the non-material reciprocity. The analysis revealed that informal networks are strongly interconnect with bureaucratic hierarchical relations a create the operational type of network which is characteristic as complementary to the formal structure. In the same way, important persons within informal networks were identified as officers which occupied higher hierarchical position in formal organisation