

# Premisy rozhodování v sociální paměti JZD Slušovice

Eva Šerá

DOI: 10.21104/CL.2019.3.03

*Decision Premises in the Collective Memory of JZD Slušovice*

## Abstract

The progress of JZD Slušovice, one of the best-performing cooperatives in socialist economy, was linked to the high performance of its employees. In the article, from the point of the Luhman's social system theory the cooperative is viewed as a social self-organized system, which differentiated from the environment, representing the socialist economy, through work-related decisions of employees. According to the theory, the author assumes that the premises are continual as structures of the employees' collective memory. Her aim is to generalize undecidable decision premises in attitudes toward work from narratives that were talked by the employees. As analytic tools was used structural narrative analyses focusing on the evaluation of work experience events. As a result two following premises were generalized from several categories of evaluated events, here called as evaluation variables: 'to find a job according to skills' and 'it was essential to perform the task'.

## Key words

JZD Slušovice, collective memory, decision premises, social system, employees, narratives

## Acknowledgment

Studie byla umožněna díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum udělené Univerzitě Palackého v Olomouci MŠMT ČR. Granty IGA\_FF\_2016\_049 (Sociální vědy 2016) a IGA\_FF\_2018\_023 (Sociální vědy 2018).

## Contact

Mgr. Eva Šerá, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie Filozofická fakulta, UP Olomouc, tř. Svobody 26, 779 00, Olomouc, Czech Republic; e-mail: E-Sera@seznam.cz.

## Jak citovat / How to cite

Šerá, Eva. (2019). Premisy rozhodování v sociální paměti JZD Slušovice. *Český lid* 106, 317–342. doi:<http://dx.doi.org/10.21104/CL.2019.3.03>

## Úvod

Jedno z témat období socialistického Československa, Jednotné zemědělské družstvo Slušovice (dále „JZD Slušovice“ nebo „družstvo“), představovalo podle stranické dikce „výkladní skříň“ socialistického hospodářství a vzor nadějného směřování stagnující ekonomiky. Pro řadového občana zase pojem „Slušovice“ evokoval jiný svět, do určité míry dosažitelný ideál vzhlíženého Západu. Družstvo bylo a je doposud charakterizováno především nadprůměrnými výsledky produkce, specifickým systémem řízení pracovníků a jejich podmínkami pro práci a soukromý život, velkolepými dostihy nebo sítí obchodů se zbožím à la Západ. Účelem tohoto textu je přispět k diskusím o slušovickém fenoménu z jiného aspektu než přináší dosavadní odborné práce.<sup>1</sup> Jde o zjištění premis rozhodování jako schémat sociální paměti JZD Slušovice, tedy bývalých pracovníků.

Zvoleným teoretickým rámcem je teorie sociálních systémů Niklase Luhmanna, která umožňuje sledovat procesy organizace sociálních vztahů v kontextu transformace informací z prostředí. Z tohoto pohledu může být systémová teorie přínosná rovněž pro antropologický výzkum (Gershon 2005; Müller 2006; Toren 2002). JZD Slušovice je chápáno jako autopoietický systém sociálních vztahů typu organizace (Luhmann 1991a: 16) (dále „organizace“). Funkcí družstva coby ekonomické organizace bylo řešit problém, jak produkovat zisk v podmínkách centrálně plánovaného hospodářství. Způsoby řešení tohoto problému představují diferenciaci ve smyslu poznávání prostředí, jak dosahovat zisku. Diferenciace probíhala prostřednictvím procesů rozhodování pracovníků ve funkci person (viz dále) a způsoby rozhodnutí, **pomocí kterých bylo dosaženo zisku, se stávaly rozhodovacími premisami pro další rozhodnutí s očekáváním, že zisk bude opětovně dosažen.** V této souvislosti je položena výzkumná otázka: jaké rozhodovací premisy tvoří sociální paměť pracovníků JZD Slušovice? Její zodpovězení spočívá v generalizaci dvou nerozhodnutelných premis rozhodování v přístupu k práci z narativů vyprávěných pracovníky. Tento teoretický přístup představuje následující část.

### **Nerozhodnutelné rozhodovací premisy v systémové teorii Niklase Luhmanna**

Ústřední tezí organizace v systémovém přístupu je autopoietický vývoj sociálních vztahů (dále „reprodukce“, pokud nebude třeba upřesnění) (Luhmann 2000: 39, 47; srov. 1976). Tyto procesy mají charakter komuni-

---

1 Bren 2014; Gregar 2000; Fialka 2017; Valeš 2014; Valeš 2015.

káci, které diferencují systém od prostředí. Základním předpokladem pro utváření sociální reality je kontingence (Luhmann 1991a: 159) a komplexita prostředí (Luhmann 1970: 115), které znamená celou společnost (Luhmann 1977; srov. Drepper 2006). Redukováním komplexity událostí a vztahů v prostředí systém absorbuje nejistotu a reprodukuje se čili vyvíjí se (Luhmann 2000: 47; 2006b; srov. Wilke 2005: 31).

Diferenciace organizace probíhá v procesech komunikací rozhodnutí (Luhmann 2000: 216). Těmito procesy se reprodukuje operativně uzavřený a současně vůči prostředí kognitivně otevřený systém. To znamená, že systém nepřijímá z prostředí žádné vstupy, ale pouze je iritován prostředím a tyto iritace jsou zpracovávány jako informace v rozhodnutích (Luhmann 1990: 104; srov. Luhmann 1991a: 624; Luhmann 2000: 37, 51–52). Diferenciaci skrze reprodukci rozhodnutí je proto třeba chápat jako procesy poznávání, které vycházejí z jednoty smyslu mezi uzavřeností, tj. *sebereferencí* k předešlým rozhodnutím, a otevřeností, tj. *cizí referencí* k prostředí (Luhmann 1991a: 495; srov. Luhmann 2000: 227–229). Prostředí systému proto není dané, ale je konstruované systémem a každé vymezení je pozorováním externího pozorovatele, co organizace pozorovala (Luhmann 1993; 1997: 34).

Organizace se diferencuje v distinkcích binárního média konstitutivního subsystému společnosti (politiky, ekonomie, práva atd.) (Luhmann 1997: 88; srov. Tacke 2001). Konkrétně pro ekonomickou organizaci (což je případ JZD Slušovice) je konstitutivní ekonomický systém, a proto se organizace reprodukuje v binárním médiu platba/ne-platba, jinými slovy organizace řeší (absorbuje nejistotu), jak dosahovat zisku v externích podmínkách (srov. Luhmann 2000: 390). Komunikacemi se rekurzivně vytváří struktura organizace, tedy výsledek jednoho rozhodnutí je základem pro další rozhodnutí. Význam jednoho rozhodnutí je proto dán vztahem k jiným rozhodnutím (Luhmann 2000: 185; srov. 2009: 6). Podle Luhmanna rozhodování spočívá v řešení paradoxu situací, kdy se pozorují dva způsoby řešení jako rozporuplné. Takže v komunikaci v médiu peníze ve smyslu vlastnictví jsou pozorovány obě hodnoty binárního kódu (např. platba/ne-platba) (Luhmann 2006a).

V organizaci se individuality stávají *personami* (Luhmann 1991b; 2000: 88). To znamená, že v organizaci jedinci ztrácejí svou autonomii jednání ve prospěch autonomie organizace v prostředí. Dochází k „*indiferenci motivací, která může být specifikována podle specifických pravidel a pokynů*“ (Luhmann 2000: 84). Rozhodování person je kontingentní, proto kontinuální nejistota, že pokud už je určitým způsobem rozhodnuto, mohlo být rozhodnuto také jinak (Luhmann 2009). Rozhodování je tedy koordinováno rozhodovacími premisami, které absorbují nejistotu „*omezením rozhodnutí na hraničním horizontu voleb*“ (Luhmann 2000: 226).

Nerozhodnutelné rozhodovací premisy jsou jeden ze dvou komplementárních způsobů generalizace rozhodnutí. *Rozhodnutelné rozhodovací premisy* (programy, osoby a komunikační kanály) lze formálně rozhodnout a reprodukují formální strukturu komunikací. *Nerozhodnutelné rozhodovací premisy* (dále „premisy“, pokud nebude třeba upřesnění) naopak nelze formálně rozhodnout a ty reprodukují neformální strukturu, která představuje organizační kulturu.<sup>2</sup> Na rozdíl od rozhodnutelných premis poskytují tyto premisy určitou volnost v rozhodování a neváží se na konkrétní pozice (Luhmann 2000; Köhl 2013).

Organizační kultura zde není chápána jakožto jednota hodnot, ale jako diferenciacie v jednotě. Její normativní funkcí je odlišovat správné a špatné chování (Luhmann 2000: 240–244; srov. Miebach 2012, kap. 2.2). V praxi reguluje konflikty nebo koordinuje komunikaci v situacích, které nelze rozhodnout formálně, a přitom je tolerována užitečná ilegalita (*brauchbare Illegalität*) (Luhmann 1995: 304). Má dvě formy: hodnoty a každodenní komunikaci. Každodenní komunikace spočívá v komunikačních frázích, pomluvách a neformálních implicitních přístupech. Díky hodnotám pak „(k)omunikativní skutečnost nezávisí na tom, jak jsou jednotlivci s kulturou ve svých názorech srozuměni, ale na tom, že postupují tak, jak by to byl ten případ“ (Luhmann 2000: 244).

Premisy jsou stejně jako rozhodnutí kontingentní a jejich funkce se potvrzuje výkonem práce, konvencemi a tradicí v pracovním prostředí, ale mohou se změnit. Není možné je však formálně rozhodnout nebo měnit na základě formálního rozhodnutí, neboť se vytvořily sebeprodukci. Organizační kultura je proto formulována vágně a latentně (Luhmann 2000: 243; srov. Köhl 2013: 116–117). Očekávané způsoby rozhodování se pak kondenzují selektivně a často vysoce komplexním způsobem do paměti za předpokladu, že srovnatelné se stane znovu (Baecker 2006: 115; 2017: 40–41). Z důvodu nerozhodnutelnosti je však organizační kultura pro externího pozorovatele těžko přímo pozorovatelná a projevuje se pouze v každodenní komunikaci v případě, že se vynoří problémy. O kultuře nemá smysl mluvit v interní komunikaci, ale pouze v komparaci s prostředím z hlediska diferencující se jednoty nebo vytvoření té „naší“ organizace (Luhmann 2000: 247).

Pro Luhmanna je kultura funkcí paměti (Luhmann 1997: 266), takže organizační kultura je funkcí sociální (kolektivní) paměti<sup>3</sup> organizace

---

2 Organizační kultura zde znamená „organizace je kulturou“ (Smirchich 1983; srov. Köhl 2013: 114). V tomto textu se používá termín „organizační kultura“, popř. „neformální struktura komunikací“.

3 Luhmannův koncept sociální paměti zdůrazňuje mechanismus zapomínání (Luhmann 1997: 265, srov. Havelka 2007), čímž se odlišuje od převládajícího diskurzu „vzpomínání“ jako mechanismu sociální paměti (Schützzeichel 2003:

(Luhmann 2000: 247; srov. Miebach 2012: 65). Organizace pracuje se svou pamětí, popřípadě se vrací k bohaté, ale nejisté paměti jednotlivců (Luhmann 2000: 154). V těchto procesech je zásadní časová dimenze smyslu,<sup>4</sup> přičemž sociální paměť má operativní funkci. To znamená, že minulé události tvoří strukturu pro očekávání v budoucnosti. Systém operuje pouze v přítomnosti na dvojitém horizontu, a to na horizontu současné minulosti, kdy odlišuje minulé stavy od současných, a na horizontu současné budoucnosti, kdy na základě pozorované minulosti pozoruje budoucí možnosti (srov. Luhmann 1991a: 118). Minulost totiž ohraničuje pozorování budoucnosti *kontingenčními schématy*: „(m)inulost poskytuje v přítomnosti rozhodování disponibilní zdroje, které ale mohou být použity jinak ... a přesto nechává otevřené alternativy“ (Luhmann 2000: 141), jinými slovy je zachována lehká variabilita budoucí komunikace (Luhmann 1997: 501). Jsou pak strukturální analogie mezi pamětí a vzpomínáním na jedné straně a naracemi na druhé. Narace jsou předpokladem pro to, že události vstoupí do reflexivní paměti (Schützeichel 2003: 213).

Mezi premisami a schématy sociální paměti lze vymezit určité analogie, takže premisy představují schémata sociální paměti. Schémata operují v rovině jazyka a zajišťují srozumitelnost. Jsou to popisy „něčeho jako něco“ nebo kauzální popisy, které vztahují určité účinky na příčiny a tím provokují morální úsudky, požadavky na jednání a hodnocení. Hodnocení se v komunikaci ukládají a postupně kondenzují do paměti (Luhmann 1997: 248). Jsou to ty události, které se generují jako typické zapomínání ostatních událostí a tím redukují komplexitu a určují **návaznost operací** (Schützeichel 2003: 207). Podobně jako schémata premisy vymezují způsoby rozhodování, jak dosáhnout cíl za určitých podmínek. Sebereferenčně určují pravidla pro vykonávání operací a v cizí referenci umožňují doplnění. Strukturují paměť jednotlivce jako osoby, ale jeho jednání nespisují (srov. Luhmann 2000: 300; 1997: 49–50).

Podle uvedených tezí nerozhodnutelné premisy JZD Slušovice představovaly způsoby neformálního rozhodování pracovníků, které v každodenní komunikaci reprodukovaly organizační kulturu družstva. Pracovník znamenal funkci osoby, takže důležitý nebyl jedinec, ale očekávaný způsob

---

200–201). To znamená odlišení od (halbwachsovské – pozn. aut.) sociálně-konstruktivistické nebo kognitivní linie diskurzu sociální paměti (Lužný 2014; srov. Maslowski – Šubrt a kol. 2014, kap. I). Přesto se některé Luhmannovy a Halbwachsovy koncepty v určitých přístupech shodují (Becker 2004: 88–89).

4 Luhmannovo pojetí času je fenomenologické, založené na konstituování smyslového prožívání času. Čas se vytváří sebereferenčně, takže minulost a budoucnost jsou prožívány jejich diferenciací na posunujícím se časovém horizontu, který znamená přítomnost (k tomu Tada 2018).

komunikací mezi jedinci tak, aby se vytvářel zisk. Nebylo přitom důležité, jak pracovníci tyto premisy vnímali, ale jestli očekávaným způsobem komunikovali. Premisy se ukládaly do sociální paměti jakožto komunikační schémata pro vykonávání operací. Schémata jsou kontinuální také v současnosti, kdy strukturují sociální paměť pracovníků, tedy sebereferečně strukturují komunikace o minulém rozhodování a **současně referují k budoucnosti**, čímž se vytváří identita této sociální skupiny.

Rozhodnutí zpracovávají iritace prostředí, proto je ve výzkumu třeba vymezit prostředí organizace. V systémové perspektivě je však každé takové vymezení pozorováním organizace externím pozorovatelem (výzkumníkem) a nelze ho stanovit jako dané. Proto není ani důležité vymezení prostředí na socialistické nebo kapitalistické. V obou principech jde o rentabilitu, odlišují se pouze v tom, zda je to prostřednictvím mechanismu trhu nebo mechanismu organizace (Luhmann 1988: 106; srov. Pollack 1990). Je proto třeba se ptát, jakými premisami se reprodukoval zisk organizace v plánovaném hospodářství. V případě JZD Slušovice však už nelze přímo pozorovat, jaké informace pracovníci v rozhodnutí zpracovávali. Je možné zkoumat jenom premisy pomocí narativů, které představují komunikace o premisách. Prostředí je zde proto vymezeno obecným popisem, přičemž účelem je zakotvení podmínek řízení pracovníků v družstvu v plánovaném hospodářství.

### **Práce v prostředí socialistického hospodářství a práce v JZD Slušovice**

V socialismu byla práce jednak symbolem ideologie a jednak zásadním prostředkem kontroly lidí. Cílem režimu bylo sebepřízpůsobení a sebezačlenění jedince do společenských vládnoucích struktur. Práce byla morální povinností, na druhé straně musela být zajištěna plná zaměstnanost (Niedermüller 2004: 23–26). V realitě to znamenalo disfunkce v řízení pracovníků, čehož konečným důsledkem byla pracovní demotivace a nízká výkonnost (srov. Majerová 1997: 139–140; Golonka-Czajkowska 2004; Vaněk 2014).

Stále citelněji se také projevovала diskrepance mezi požadavky a ideologií na jedné straně a skutečností a zkušeností na straně druhé (Niedermüller 2004: 20–21), neboť práce nemohla zajistit slibovanou úroveň života, proto přestávala být morálně definovatelná a sociálně uznávaná (Pullmann 2011: 141–142). Tento rozpor v realitě vedl k vytvoření alternativních cest a k rozvinutí vlastních životních konceptů (ibidem 2011: 16), přičemž hnací silou se stalo nenaplněné přání konzumu jako obrazu blahobytu podle západního stylu života (Niedermüller 2004: 24, 29). Podle Iva Možného měla v tomto vývoji velkou roli rodina, v rámci které se řešila nespokojenost se zajištěním základních potřeb. V sociálních sítích rodiny narůstal význam sociálního kapitálu, protože se ztrácela síla peněz, za které prostě nešlo koupit zboží

nebo služby (Možný 2009: 67–69). Trh zboží se realizoval jako „(ne)výměna zboží“ a trh práce jako „(ne)výměna laskavostí a úsluh“. Jen konečná suma musela být vyrovnaná a sledovaný kalkul nesměl být ostentativní. Socialistická rodina se vrátila k archaické ekonomii daru, kterou charakterizuje jako ekonomii *deklarované dobré vůle* (ibidem 2009: 70). Podobné praktiky jako v rodinném životě se rozvinuly v oblasti práce. Důležitou roli hrála solidarita a spolupráce, založená na uspokojení vlastních zájmů. Lubomír Mlčoch to popisuje v chování *koalice vnitřních účastníků* státního podniku (pracovníci na všech úrovních podnikové hierarchie) (Mlčoch 1990: 77–79). Šlo o strategii *sání prostředků*, to znamenalo „urvat“ co nejvíce z celospolečenských zdrojů (ibidem 1990: 82–83, uvoz. orig.).

V zemědělském družstevnictví byly flexibilnější podmínky pro řízení pracovníků než ve státních podnicích, které umožňovaly větší prostor pro motivaci pracovníků. To ovšem nevylučuje, že by výše uvedené problémy neplatily také v tomto sektoru.<sup>5</sup> Družstva měla určitou samostatnost, hospodařila s vlastním (kolektivním) majetkem a mohla si vytvářet zdroje pro další rozvoj. Podle výsledku se určovaly odměny členů a pracovníků nebo se tyto zdroje používaly k uspokojování kulturních a sociálních potřeb pracovníků či obyvatel obce (Průcha 2009: 753; Valeš 2014: 478–483).

Několik družstev (a státních statků) dokázalo využít výhodných, v podstatě tržních podmínek pro rozvoj přidružené výroby a nedostatků centrálního plánování a poměrně dobře profitovaly (Valeš 2014: 485; srov. Portyrych 1988). V této nezemědělské výrobě vynikalo právě JZD Slušovice, ale existovali také další „lídři“, jako například státní statek, oborový podnik Agrokombinát Cheb nebo JZD v Prosetíně (Valeš 2014: 489). Některá družstva dokázala navázat zemědělskou výrobu na produkci potravin a rozvinula vlastní distribuční síť, například JZD 1. Máj Měčín ve výrobě brambůrek (Valeš 2014: 490–491) nebo JZD Chelčice (Kopeček 2017). Nicméně stejně jako u státních podniků byla v činnosti družstev důležitá politická podpora. Podle Valeše šlo o „*snahu ,přiklonit‘ si režim na svou stranu*“, přičemž cílem bylo vytěžit z dané situace co nejvíce různými taktikami (Valeš 2014: 491, uvoz. orig.). Podle výkonnosti družstva se proto také mohla odvíjet finanční a sociální podpora pracovníků.

5 Problémy v personální („kádrové“) oblasti v zemědělství se poměrně intenzivně zabývala tehdejší odborná literatura, např.: Němcová, E. 1985. Zvyšování efektivnosti řízení kádrového, personálního a sociálního rozvoje ZPoK, *Sociologie zemědělství*, 21, 1: 11–21; Barto, J. – Mach, F. 1987. Pracovní motivácia vedúcich pracovníkov poľnohospodárskych podnikov, *Sociologie zemědělství* 23, 2: 121–130; Pilíšek, V. 1989. Sociálně psychologické aspekty přestavby hospodářského mechanismu v zemědělství. *Sociologie zemědělství*, 25, 1: 1–14.

V JZD Slušovice ale byla zásadním faktorem výkonnosti produktivita práce. Družstvo k tomu využívalo flexibilní podmínky pro řízení lidí, přičemž se zde formovaly specifické přístupy a normy. Jednalo se o propracovaný komplex tezí, pravidel a praktik, tzv. *aktivizace pracovníků*, kterou se podrobně zabývali „slušovičtí autoři“<sup>6</sup> ve svých publikacích a Aleš Gregar (2000) ji charakterizoval jako manažerské (antropocentrické) řízení pracovníků. Ve strategii družstva měl člověk zásadní význam, neboť „*největší potenciál je v lidech*“ (Čuba – Divila 1989: 62). Vycházelo se z ideje, že podstatou dobře odvedené práce je „chtít pracovat“ (Čuba – Divila 1989: 62–64), proto bylo důležité zajistit optimální podmínky pro práci i soukromý život. K tomu byly formulovány zásady organizační kultury (ibidem 1989: 101–104) a jak později doplňuje František Trnka, nemluvilo se vysloveně o kultuře jako metodickém nástroji: kultura podniku znamenala „*soustavně vytvářený způsob cítění, myšlení a jednání, který se v podniku postupně stával normou. Psanou i nepsanou*“ (Trnka 1998: 105).

Podle Luhmannovy teorie se rozhodnutím řeší paradox situace, ve které se pozorují dva opačné způsoby řešení (např. vlastnit/nevlastnit). Z pozice pracovníků ve většině socialistických podniků to znamenalo rozhodování, jak dosáhnout základních potřeb nebo konzumních výdobytků na nedostatkovém trhu. V tomto případě neformální strategie směnného obchodu byla spojením v pozitivní hodnotě kódu média peníze (vlastnit věci), zatímco profese byla označením negativní (nevlastnit věci). Naopak pracovníci JZD Slušovice se rozhodovali pro zaměstnání jako pozitivní hodnotu kódu, neboť měli jednak vyšší odměny a jednak k dispozici širokou nabídku sociálních služeb a prodejny družstva s atraktivním sortimentem. Z pozice družstva to znamenalo rozhodování, jak využít flexibilních podmínek pro řízení pracovníků, aby bylo možné dosahovat zisku. Šlo o nastavení takových stimulačních prostředků, aby lidé „chtěli“ dosahovat požadovaných výkonů v pracovním prostředí centrálně řízené ekonomiky. Byla to tedy volba kritéria individuální výkonnosti v odměňování vůči kritériu společenské zásluhovosti v plošném odměňování. V tomto ohledu bylo důležité, aby se pracovníci rozhodovali pro akceptování přidělení pozic podle výkonů v prostředí, kde udržení profese bylo životní jistotou. Přínos pro zisk družstva pak spočíval v neformálních strategiích pracovníků, když byli například schopni zajistit potřebný materiál v nedostatkovém hospodářství.

---

6 O řízení JZD Slušovice publikoval F. Čuba spolu s dalšími autory práce, které prezentují fungování družstva, včetně cílů, vizí a filozofie. Jedná se o publikace: Čuba (1985), Vácha (1988), Čuba – Divila (1989). Z tezí o řízení pracovníků v družstvu vychází také publikace z 90. let: Čuba – Vácha (1991), Trnka (1998).



V prostředí, jak bylo popsáno výše, slušovické přístupy řízení mohly představovat významný faktor výkonnosti jednak tím, že se zvyšovala atraktivita družstva pro získání odborníků a schopných pracovníků a jednak se jednotlivci za cenu nadstandardních finančních, materiálních i nemateriálních výhod, poskytovaných JZD Slušovice, ochotněji podřizoval a akceptoval striktnější podmínky práce, než tomu bylo jinde. Na metodologický problém, jak zjistit přístupy pracovníků jako premisy rozhodování, se zaměří následující část.

### **Narativy v organizaci – metodologie výzkumu premis**

Narativy v organizaci představují jeden ze způsobů studia sociálního prostředí organizace (Czarniawska 1997: 26; 1998: 4–5). Mají funkci inskripce minulých výkonů a scénářů a nastolení instruktivních prvků pro budoucí jednání (Czarniawska 1998: 20), což lze chápat jako formu kolektivní paměti<sup>7</sup> (Boje 2008: 51). Struktury paměti organizace představují stabilní internalizované praktiky a habitusy jednání. Tyto struktury mohou být udržovány a objektivizovány naracemi, a to buď artikulací bývalých členů organizace, nebo organizací samotnou jako komemorační entitou, čímž jsou chápány jako ztotožňující se s těmi původními (Linde 2008: 8–9). Tato kontinuita je reaktualizací organizačního řádu a zároveň narativy konstituují identitu členů. Tedy zpřítomňuje se v nich minulost a současně artikuluje sdílené a pro potvrzování identity podstatné struktury. Každý příběh má sociální zdroj, takže narativy jsou sdíleny ostatními členy organizace, nebo újeji lidmi, k nimž narátor v organizaci patří. Agregací takových příběhů a výpovědí skupiny je možné rozpoznat sdílené a konstitutivní atributy příslušnosti k organizaci, jimiž se odhalují významné aspekty organizačního života (srov. Linde 2008: 4–5).

Ve výzkumu je také třeba zohlednit stylizaci pozice narátora (Czarniawska 1998: 28–31). Narativy jsou totiž sociálním aktem a nereprezentují proto organizační realitu, ale konstruování identity (jakožto profesionálů, nositelů morální integrity apod.) v jednání s určitými posluchači (Søderberg 2003: 11). A přestože se často vypráví o jiných osobách, reprezentuje narátor sebe (Czarniawska 1998: 29). Podle Petra Lozoviuka jde hlavně o vyřešení otázky, jak z dnešního pohledu narátoři prostřednictvím vzpomínání a vyprávění o svém životě dávají smysl tehdejšímu události (Lozoviuk 2004: 38). A jak dále říká, ačkoliv je autobiografie v mnoha ohledech tendenční, přesto dává informaci o tom, co je uvažováno v osobní historii za důležité.

---

7 K tématu paměť a organizace viz monotematické číslo *Organization* 2014, 21, 4.

Například se narátoři buď vnímají jako oběti bývalých poměrů, nebo naopak se cítí ztraceni v transformačním procesu a na bývalé časy vzpomínají s nostalgii, aniž by některý z nich byl přímluvcem tehdejších poměrů (Lozoviuk 2004: 41–42). Mohou se stylizovat coby členové neformálních kruhů (sítí), jejichž kolegalita byla základem pro budování neformálních sítí a akumulaci sociálního kapitálu (Petrova 2005: 85) a vzpomínkou na tehdejší úzkou pracovní kolektivitu se dnes vymezují proti prosazování individualismu (Tartu 2004: 73). Mohou rovněž vystupovat jako „aktivní manažeři“, kteří si vyměňovali pomocí neformálních sítí nedostatkové zboží a služby (Dobřeva 2005: 30–31). Tato schopnost podnikání za socialismu se pak může porovnávat s následným vývojem po roce 1989, kdy tito „socialističtí podnikavci“ a „mistři v obcházení systému“ už nebyli schopní podnikat v tržním hospodářství (Houda 2014: 374–375). Narátoři se mohou vymezovat vůči neschopnému vedoucímu, který ovšem disponoval politickou mocí (Golonka-Czajkowska 2004: 66), či naopak mohou obhajovat vstup do strany (Vaněk 2014: 195).

Z metodologického hlediska narativy představují interpretace událostí z určitého bodu pohledu. Mají chronologickou dimenzi, přičemž určitá sekvence událostí vytváří významový celek, tzv. zápletku (*plot*).<sup>8</sup> Toto spojení událostí může být kauzální, ačkoliv se kauzalita nevysvětluje, ale pouze se interpretuje charakter jednání (Søderberg 2003: 9). U narativů proto nejde o zkoumání pravdy nebo fikce, ale o vyjádření významu pomocí koherence či sledu událostí (Czarniawska 1998: 5). Určité prvky mohou být v narativech sdíleny, ale pokud jsou různě organizovány, může to znamenat více přístupů ke stejné události a odlišné významy (ibidem 1998: 30).

Na předpokladu lineárního (chronologického) řádu vyprávění je založena také analýza premis JZD Slušovice. Přístup vycházel z Cortazziho aplikace modelu Williama Labova a Joshuy Waletzského (Labov – Waletzki 1967; Labov 1972; srov. Hájek 2014). Model se zaměřuje na význam a umožňuje systematizaci a formalizaci narativů tím, že označuje sdílené prvky, podle nichž lze vymezit určitou sociální skupinu. Oproti některým strukturalistickým přístupům k narativní analýze jako je Greimasův model (Søderberg 2003: 32–33), evaluační model řeší problém senzitivity v narativech. Pracuje totiž s *evaluacemi*, což jsou sdělení o subjektivním hodnocení situace a podle autorů jsou indikátorem významu této situace. Martin Cortazzi aplikoval evaluační model ve výzkumu kulturní perspektivy učitelů. Navrhnul buď porovnání zvolených segmentů (abstraktů, orientací atd.), nebo porovnání celého obsahu jednotlivých narativů a jejich evaluačních složek (Cortazzi

---

8 Naproti tomu Boje tvrdí, že je třeba rozlišovat antenarativy, které představují preliminární stav před vyprávěním příběhů, a narativy, které vnucují lineární strukturu vyprávění (Boje 2001: 1–5).

2002: 50). V jedné z možností sružil získaná narativa podle témat a v nich srovnával abstrakta a evaluace, přitom sledoval opakující se prvky. Pokud se větší počet evaluací soustředil kolem jednoho tématu, interpretoval na základě sdílených prvků společnou perspektivu učitelů (ibidem 2002: 43–55, 119–132).

Cortazziho postup byl v analýze premis modifikován s ohledem na to, že cílem bylo nalezení sdílené struktury narativů, na základě které je formulován jednoduchý výrok, tedy premisa. Předpokládá se, že narativy implikují internalizované habity a praktiky každodenního pracovního procesu. Tyto praktiky jsou uchovávány v sociální paměti pracovníků jakožto určující narativní struktury sociální skupiny. Analýza vychází z kategorizace zápletky a evaluací. Zápletka (nebo více zápletek) je pro konstituci příběhu nejdůležitější, ovšem přesto se nemusí jednat o nejdelší část, ostatní části pak vyprávěný příběh kontextualizují. *Zápletka* se nevztahuje na skutečný problém nebo na krizi, ale může znamenat bod obratu, je to v podstatě událost nebo události, kvůli kterým je narativ vyprávěn. Obsah zápletky se završuje ve výsledku, který může buď bezprostředně následovat, nebo se prolínat s evaluací (Labov 1972; Hájek 2014: 169–174).

Premisy představují dvě sdílené sekvence událostí, tedy zápletek na téma práce. Jsou generalizovány z několika kategorizovaných způsobů hodnocení událostí, sdružených podle témat „přístup k pracovní pozici“ a „přístup k plnění úkolu“. Jednotlivé kategorie jsou nazvány „evaluační proměnné“ (termín aut.) a vyjadřují jednak významy, které jsou přikládány událostem v rámci jedné zápletky, a jednak způsoby identifikace narátorů se sdílenou zápletkou.

Z hlediska Luhmannova konceptu nerozhodnutelných premis nemá jít o to, jak byli pracovníci s premisami srozuměni, ale jak se v určitých situacích rozhodovali. Ovšem v tomto textu se pracuje s narativy a ty je třeba považovat za konstrukty sebe prezentování. V analýze je proto třeba se ptát nejenom na to, „jak bylo rozhodováno“ čili jaké praktiky rozhodování se vyvinuly v pracovních procesech v JZD Slušovice. Ale také, jak si pracovníci pomocí narativů stylizují minulost. Narátoři však nebyli přímo tázáni na to, „jak se rozhodovali“, ale pouze vyprávěli příběhy, které se jim s daným tématem spojily.

Výzkum byl založen na nestandardizovaných rozhovorech s třinácti bývalými pracovníky.<sup>9</sup> Jejich výběr se neřídil podle konkrétní pozice ve struktuře družstva, neboť premisy měly být jednotné pro všechny členy. Analytickou

9 Složení respondentů: 1. dělnické profese – pokojská na hotelu (ID14), dělníci (ID13, ID10); 2. technicko-hospodářští pracovníci – sekretářka, referentka (ID05, ID07) a vedoucí recepce (ID04), vedoucí počítačového střediska (ID08), vedoucí obchodního úseku (ID09, ID12, ID16), vedoucí personálního („kádrového“) oddělení (ID11), ředitel závodu (ID06, ID15).

jednotkou byly kauzální sekvence minimálně dvou vět,<sup>10</sup> jež byly sdruženy podle dvou zmíněných témat: „přístup k pracovní pozici“ a „přístup k plnění úkolů“. V narativních jednotkách byly označeny vždy dva ústřední prvky tématu „(pracovní) pozice“ nebo „(pracovní) úkol“ a přístup, čili „jak bylo rozhodováno při uplatnění v družstvu“ nebo „jak bylo rozhodováno při plnění pracovního úkolu“. Tyto prvky jsou vizualizovány v narativech pomocí symbolů (P, U, Ú, S).

Konkrétně v prvním tématu prvek „pracovní pozice“ (P) označuje, jaké atributy pracovníci spojují s pozicí na straně družstva. To znamená evaluace (hodnocení), jak vedení jako zástupce organizace určovalo, jaké schopnosti jsou potřebné pro vykonávání pozice, a v konečném důsledku, kdo může pozici vykonávat, a dále, jak je třeba pozici vykonávat (např. aby se naplnilo očekávání, že hodnocení výsledků bude přijímáno). Na straně pracovníka to je prvek „uplatnění“ (U), který označuje evaluaci, jak narátor přistupoval k přidělení a výkonu pozice. V druhém tématu je konstitutivním prvkem „pracovní úkol“ (Ú), tedy jak pracovníci hodnotí podmínky, za jakých byl ze strany družstva (nadřízených) přidělován úkol. Na straně pracovníka stojí prvek „splnění“ (S), který označuje evaluace, jak narátor přistupoval k plnění úkolu.<sup>11</sup> Proměnné byly vytvořeny na základě dílčích evaluací, podobně jako Cortazzi srovnával evaluace u jednotlivých témat. Ukazují významové variace v postojích pracovníků k pracovní pozici a k pracovnímu úkolu a na základě nich pak byly vyvozeny dvě sdílené struktury zápletky a byla formulována premisa ke každému tématu.

### Premisa: „uplatnit se podle schopností“

V JZD Slušovice se řídilo obsazování pozic podle požadovaných odborných znalostí, zkušeností a dovedností, což lze pro potřeby tohoto textu označit jako „schopnosti“. Výběr pracovníků vycházel z toho, že každého člověka motivují k práci jiné podněty a každý má specifické schopnosti. F. Čuba k tomu vymezil čtyři motivační faktory (Čuba 1985: 54–63; Čuba – Divila 1989: 62–69) a charakterizoval dvě „aktivizační kategorie“ pracov-

---

10 Respondent ne vždy vyprávěl narativ jako jeden souvislý celek, ale mohl se v průběhu hovoru k zápletce vrátit a doplnit další prvky. Zde jsou tyto fragmentované části jednoho narativu sdruženy a označeny přerušením vyprávění.

11 V některých narativech se explicitně nemluvilo o konkrétní pozici, ale jen o uplatnění pracovníka, stejně tak nemuselo být vždy narátorem uvedeno konkrétní přidělení úkolu. To znamená, že se v narativu mohl vyskytovat jen jeden z dvojice prvků (P-U, Ú-S), ale vazbu na ten druhý lze z kontextu předpokládat. Příklady narativů jsou rozlišeny písmeny „a“ pro téma „pozice“ a „b“ pro téma „pracovní úkol“.

níků, aktivního tvůrce (podnikatele, hospodáře a seberealizátora) a pasivního vykonavatele (Čuba – Divila: 1989: 69–74). Čtyři evaluační proměnné ukazují, jak pracovníci hodnotí pozici z hlediska podmínek, které stanovovalo družstvo, a hlavně, jak hodnotí své přístupy (rozhodování) k této pozici. Tyto proměnné jsou generalizovány premisou: „uplatnit se podle schopností“, to znamená, že pracovníci z dnešního pohledu hodnotí přidělování pozic na základě vhodných schopností svých nebo jiných pracovníků. Premisa tedy vychází ze sdílené zápletky v proměnných, že přidělení pozice nebo její udržení předcházelo prokázání požadovaných schopností.

Proměnná: na pozici se nastupovalo podle schopností potřebných pro družstvo, a to se neodmítalo, to bylo uznání

Pracovník měl určitou kvalifikaci, ale přesto odpovídající uplatnění získal až podle prokázaných schopností v družstvu, takže uplatnění mohlo být odlišné od původního vzdělání. Vystudovaný mechanizátor zemědělství se třeba uplatnil jako vedoucí obchodního útvaru: „*po vysoké jsem ve Slušovicích nastoupil (P). Dělal jsem na dispečinku (P), pak mě převekslovali do Spytihněvy na dopravu (P), pak mě přestěhovali na obchodní (P)... A nikdo se vás neptal, to vás prostě zařadili (P)... Tak když potřebovali někoho (P), jestli to chceš nebo nechceš (P), tady budeš (P). Ale zase to znamenalo karierní růst (U)*“ (ID09:14a). Pokud tedy byla pracovníkovi pozice „nabídnutá“, věděl, že nemůže odmítnout, a to přestože neměl potřebnou kvalifikaci nebo zkušenosti – jako narátorka, pověřená vedením recepce: „*věděla jsem, že to nemůžu odmítnout (U), že když to nevezmu (U), tak prostě nějak zklamou (U). To totiž znamenalo, že jsem dobrý pracovník (U), že oni (vedení) si myslí, že bych to mohla zoládnout (U)*“ (ID04:20a). Stejně tak bylo v družstvu možné povýšení z dělnické profese na vedoucí místo (Čuba – Divila 1989: 74). Takže soustružník, který „*s něčím zajímavým přišel (U)... udělal ho (F. Čuba) ředitelem (P) a nechal ho toho čtvrtroku (P). A byli tam tací, co se nějak tak chytli (U)*“ (ID15:17a).

Také v politicky aktivních jednotkách družstva, které byly nutnou součástí každého podniku, byli „straníci“, kteří ovšem „uvažovali zdravým selským rozumem“: „*předseda (komunistické organizace) (P) byl stráník takového typu (U), že on byl bývalý vyučený pekař (U) a stranicky teda dobře (U). Ale uvažoval zdravým selským rozumem (U)... a kdyby za ním někdo býval přišel s nějakýma vymyšlenostma, tak ho dovedl setřít (U)*“ (ID06:19a).

Proměnná: do družstva se přijímalo na základě prokázaných schopností

Schopnosti nových pracovníků se ověřovaly několika způsoby. Prvním způsobem byla odbornost prokázaná v dosavadní praxi: „*já jsem studovala*

*jazyky (U)... a on (známý pracující na personálním oddělení – aut.) mi řekl, že oni takové lidi, jako jsem já, potřebují (P)*“ (ID04:1a). Mohli to být také lidé politicky stíhaní, pokud byli odborníci nebo měli dobré řídicí schopnosti: *„Čuba hledal lidi, co mu přinesou nové prvky řízení (P), a tahal do družstva lidi (P) s pošramocenou pověstí, třeba armádní důstojníky (P)”* (ID11:3a).

Druhým způsobem byla „osvědčená rodina“, neboť se předpokládalo, že rodinní příslušníci budou mít stejně dobré pracovní návyky. Například když se jednalo o „baťovskou rodinu“: *„já jsem věděla, že ten systém je podobný s Baťou (P), takže nevadilo, že moje rodina pracovala u Bati (U)... když jsem přišla do družstva, tak mi říkali, jo, tak ty jsi dcera XY, toho známe (P), ten byl pracovitý a ty budeš také pracovitá (P)”* (ID04:11a). Zárukou dobrého pracovníka mohla být i rodina „jezeďáků“: *„bylo to něco mimořádného se tam dostat (P). Ale předseda už znal naši rodinu (P)... Řekl mně, tobě už nemusím nic vykládat, ty všechno víš (P)”* (ID15:13a). Ovšem ne vždy tento předpoklad vyšel: *„na jedné straně podporoval ten vztah příslušnosti k podniku (P) jako taková velká rodinná firma (P), ale negativní bylo, že ne každý rodinný příslušník přinesl tu kvalitu (U), co podnik potřeboval (P)”* (ID11:12a).

Třetím způsobem byly psychologické testy,<sup>12</sup> které prověřovaly IQ, výkonové kapacity z hlediska kvality i kvantity, charakteristické vlastnosti a motivace (Vácha 1988: 100). Podle výsledků byl pracovník přidělen na místo: *„oni na personálním o vás věděli všechno (P), a když vás přijímali, dělaly se takové psychotesty (P)... Když potřebovali lidi na jazyky (P), tak si našli lidi s optimálním vzděláním, s jazykovou vybaveností (P)”* (ID04:5a). Testy dělali také manuálně pracující, jak uvedl jiný narátor (ID08:6a).

Posledním způsobem bylo „absolventské kolečko“, to znamenalo půlroční sledování a **vyhodnocování působení absolventů škol na různých odděleních**. Absolventi začali u manuální práce a dále působili na technických, obchodních a administrativních útvarech, závěrem byl pohovor s předsedou družstva (Čuba – Divila 1989: 74–76, Vácha 1988: 86–89). Bez ohledu na kvalifikaci se podle výsledků uplatnili: *„když byli absolventi šikovní (U), už si v té praxi vybrali (U) nebo ty oddělení o ně stály (P) a tak tam zakotvili (U). A nikdo se tomu nevzpíral (U), byli rádi, že si to odmakali (U), že si to prošli to družstvo a věděli co a jak (U)”* (ID05:7a). Absolventi ovšem ne vždy obstáli, a to pak předseda *„některým řekl na shledanou (P), ale mě naštěstí řekl, jó ty jsi místní (P), vidím, že se zajímáš (P), jsi organizačně a komunikačně zdatný (P), takové lidi potřebujeme (P)”* (ID16:10a).

12 Některé výzkumy byly publikovány, viz např. Lopata, L. 1987. Aktivizace lidského činitele k vyšší pracovní výkonnosti. *Sociologie zemědělství* 23, 2: 141–154. Stavjaník, J. 1989. Regulativní účinky osobnostních charakteristik pracovníků živočišné výroby na pracovní postoje, spokojenost a odolnost k zátěžím. *Sociologie zemědělství*, 25, 2: 141–148.

Proměnná: bylo možné se seberealizovat, pokud člověk chtěl

Družstvo vytvářelo prostor pro seberealizaci, protože se očekávalo, že právě tímto způsobem se projeví a aktivizují schopnosti pracovníka a následně se zvýší výkonnost (Čuba – Divila 1989: 68). Pracovníci měli jak určitou volnost v jednání, tak odpovídající finanční ohodnocení, zajištěné dobré pracovní podmínky a nadstandardní výhody pro soukromý život. A takové podmínky se většinou u jiných podniků a družstev té doby nedaly očekávat (Vácha 1988: 84–85). Proto byl o uplatnění v družstvu velký zájem: „*tam byl obrovský prostor (P), aby se ten mladý člověk rozvíjel (U), to znamená, že tam docházelo ke koncentraci expertů (U). Já jsem udělal několik zásahů (U) a mzda mi okamžitě vrostla a bylo už jenom na mně, jestli si vezmu další úkoly (U), jestli budu dále pokračovat v nějaké úspěšné cestě (U)*“ (ID08:26a).

Stávající pracovník se rovněž mohl sám ucházet o zaměstnání, které chtěl zastávat: „*už mě práce sekretářky začala unavovat (U)... Oni když ve Slušovicích poznali, že to člověka přestává bavit nebo začíná unavovat (P), tak jsem mohla přijít za předsedou (P) a domluvit se s ním, že by mě to s mladýma bavilo (U). Tak jsem se dostala na útvár praxí a exkurzí (P)*“ (ID05:24a). Ovšem bylo třeba už „obstát“ na jiném místě: „*jenom jsem projevila zájem o to (U), že bych to ráda dělala (U), a všichni mě znali (P), protože kdo vydržel u inženýra XY... (U)*“ (ID05:24a).

Rovněž se podporovaly podněty na inovace a zefektivnění provozu: „*každý se mohl podílet na řízení, na zlepšovacích návrzích (U). Čili to nebylo dané, že tady máš pozici a o nic jiného se nestarej (P). A ti lidé to nebrali tak, že je k tomu někdo nutí, co ani není součástí jejich práce (U). Prostě kdo chtěl, mohl přispět (U)*“ (ID16:38b). Na rozdíl od jiných podniků se ale pracovníci při podávání návrhů nemuseli bát neúspěchu při jejich realizaci, mohli využívat zásadu „práva na omyl“: „*A to byla výhoda (U), že vás nikdo nestíhal (P) za to, že jste způsobila nějakou škodu (U)*“ (ID15:39b).

Proměnná: pozice se udržovala na základě výkonnosti

Kritériem pro udržení pozice byla výkonnost, která byla sledována jak u jednotlivých pracovníků, tak provozů, závodů a tzv. mikrostruktur. Podle toho následovala finanční odměna: „*ten člověk tu práci neošdil (U). Já jsem dělal tu práci pro někoho, takže já jsem to udělal dobře (U) a on ten další to udělal pro někoho zase dobře (U). Věděli, že Čuba na to ty prachy má, aby je zaplatil (U). Když nebudu dělat (U), tak holt Čuba řekne ahoj (P)*“ (ID10:27a). U dělnických profesí to znamenalo schopnost dělat různé druhy práce, popřípadě i na různých místech: „*tam už jsem dělal všechno (U). Krmíče, veterináře, procházel jsem to a otelil jsem krávu, v noci hlídača (U). Já jsem dělal v jedné osobě pět funkcí (U)... to byla taková škola životní (U)*“ (ID10:22a).

Zvláštním procesem bylo pravidelné vyhodnocování ředitelů a „technicko-hospodářských pracovníků“, které se mělo konat každého čtvrtroku a probíhalo podle bodovaných kritérií. Podle výsledků se ředitelé přesunovali na ředitelský post v jiném závodu nebo byli sesazeni. Dlouhodobé působení na jedné pozici mělo totiž za následek stagnaci nebo pokles výkonnosti, proto je třeba „*oprostit se od toho, co je přežitě*“ a pracovníci si museli zvykat na rychlé změny (Čuba – Divila 1989: 129–134). Tato „rotace kádrů“ měla ten význam, že člověk „*aby nesklouzl do pohodlnosti nebo rutinérství* (P)... *tak zase tam musel zabrat* (U)... *Pro ty lidi to byla taková hecovačka* (U), *že nikdy neměl nic na sto procent* (P)“ (ID06:28a). V případě vedoucích se respektovalo vysoké nasazení, a pokud dotyčný po předešlých dobrých výkonech funkci nezvládal, dostal čas na regeneraci a pak se mohl vrátit. Když se ale někomu nedařilo dlouhodobě, byl přecházen na jiné místo (Vácha 1988: 134–135). Nebylo to tedy vnímáno jako „degradace“ vedoucího, ale: „*prostě jako neuspěl* (P), *nepodařilo se to* (P), *no tak mohlo se klidně stát* (P)“ (ID15:29a).

Premisa „uplatnit se podle schopností“ ukazuje, že narátoři hodnotí vykonávání pozice z hlediska odborných, vyjednávacích, organizačních nebo „neformálně podnikatelských“ schopností, které museli buď oni sami, nebo jiní pracovníci prokázat. V narativech je však také významný atribut nutnosti jako očekávání ze strany družstva, že bude podmínka schopností pro přidělení pozice akceptována. V tomto smyslu lze generalizovanou premisu charakterizovat následujícími evaluacemi.

Pokud již člověk v družstvu pracoval, musel počítat s tím, že přijme místo, které mu bylo „nabídnuto“, tj. nařízeno, „kam ho poslali, tam musel jít“. „Nemohl odmítnout“, protože by „tím zklamal“, neboť přesun na jinou pozici „znamenal karierní růst“ a vedení tým „dávalo najevo ocenění“. Také bylo možné, že zaměstnanec vykonával jinou profesi, než na jakou měl kvalifikaci, přičemž tato profese mu byla přidělena opět podle schopností. Pracovní pozice rovněž poskytovala „prostor pro seberealizaci“, takže pokud se zaměstnanec o nějakou práci zajímal a své schopnosti v podniku prokázal, mohl v takové profesi působit. Naopak, pokud někdo „dělal špatně“, tak byl „vyměněný“, „Čuba mu řekl ahoj“. Manuální pracovník musel být schopný zastávat více druhů práce, „musel dělat v jedné osobě pět funkcí“. V případě obsazování ředitelů se dělaly „rotace kádrů“, a kdo výsledky neměl, musel z pozice odejít na jiné místo, kde „musel zase zabrat“. Díky nadstandardním podmínkám pro práci a soukromý život byl o práci v družstvu zájem, byla „tam koncentrace expertů“. Vedení si také „přetahovalo schopné lidi“ z jiných podniků, a to i „s pošramocenou pověstí“. Tímto zdůrazňováním preference schopností pro zastávání pozice



v družstvu se tedy narátoři stylizují na „ty schopné“, co dokázali obstát v náročných podmínkách družstva. Svůj význam má atribut odměňování, ale ten je zmiňován až sekundárně a také ne v každém případě.

### Premisa: „zásadní bylo splnit úkol“

Imperativem práce v družstvu byly pracovní výkony, přesněji splnění úkolů, a podle toho následovala odměna (Čuba – Divila 1989: 65–67). Účelem tlaku na výkony bylo zajistit naplnění pracovní funkce v neustále mobilizujícím vnitropodnikovém prostředí (Čuba – Divila 1989: 116). Systém řízení byl nastaven tak, jak píše Stanislav Vácha, že každý pracovník věděl, že do funkce nenastupuje pro její plnění, ale pro plnění cílů (Vácha 1988: 136). Generalizovaná premisa „zásadní bylo splnit úkol“ vyjadřuje ve čtyřech proměnných způsobu hodnocení, jak byly zadávány úkoly ze strany družstva a jak pracovník k plnění úkolu přistupoval (jak se rozhodoval). Premisa vychází z formulace zápletky, že nejdříve pracovník dostal úkol, následuje popis nebo naznačení podmínek a těžkostí, ale výsledkem je splnění úkolu.

Proměnná: zadaný úkol se musel splnit a nediskutovalo se o tom jak

Zadaný úkol pracovník „musel splnit“ a bylo na něm, jak to udělá, podstatný byl výsledek: „*dostal jsem za úkol spravit počítač (Ú) a šéf mi říká, že když to nespravíš (S), tak máme celá servisní skupina 5 % výplaty dolů (Ú). Když jsem mu řekl, že jsem tam teprve měsíc a moc to tady neznám (S), no máš za úkol to spravit (Ú). Moc se se mnou nevybavoval (Ú)... a opravdu jsme to spravili (S)*“ (ID08:1b). Pracovníci si museli poradit sami podle momentální situace, a to navzdory problémům, jako byla nedostupnost potřebného materiálu a zboží, byrokratické problémy nebo nezkušenost s použitými prostředky: „*prostě tam se nikdo neptal (Ú), tam to si vezmeš, s tím pojeděš (Ú) a ten člověk se neměl s kým poradit a neměl nikoho po ruce (S). Příkaz někoho, musíš něco udělat (Ú), tam sis musel toho člověka druhého najít (S), aby ti někdo třeba pomohl (S)*“.

V družstvu se totiž „nekecalo, ale hlavně dělalo“: „*šéf na poradě řekl, co potřebuje (Ú), kluci to odkejšali (S) a nedal jim prostor, aby s ním o tom diskutovali (Ú). Řekl, kdybych je nechal diskutovat, tak z toho mám diskusní klub a nic neudělá (Ú). A měl pravdu, protože jakmile se začne o něčem diskutovat, tak je zle (S)*“ (ID05:28b). Nediskutovalo se ani na poradách (Čuba – Divila 1989: 114): „*porady nebyly čtyři až pět hodin jako v socialistických podnicích, ale krátké, třeba hodinu nebo hodinu a půl (Ú)*“ (ID11:29b).

V případě nesplnění úkolu následoval postih, jak říká tehdejší vedoucí recepce hotelu, která musela řešit rozporuplné příkazy ohledně ubytování

a okamžitě ubytovat prominentní hosty při plné obsazenosti hotelu, což znamenalo zrušit ubytování už nahlášeným hostům: „*nakonec jsem byla odejita (Ú), protože jsem se ozvala (S) a dvakrát nesplnila (S) požadavek družstva. Takhle dopadlo hodně dobrých pracovníků (S) a nikdo to objektivně nehodnotil (Ú)*“ (ID04:10b).

Proměnná: mohly se vytvářet a využívat vlastní strategie a taktiky

Pracovníci měli v pracovních postupech určitou volnost a mohli si vytvářet vlastní strategie a taktiky nebo využívat určité prostředky, které družstvo poskytovalo pro „udržování dobrých vztahů“. Problémy s dodávkami materiálů se řešily tzv. kooperacemi, ovšem nemělo se jednat o peníze: „*naši dodavatelé (se) pozvali na dostihy a mně prostě někdo nařídil (Ú), že se těm svým partnerům v sobotu a nedělu musím věnovat (S) a po všech stránkách jim vyjít vstříc (S). Jinak to nešlo, princip obchodu byl tehdy o tom, co se nedalo normálně koupit, zajistit (S). Nebo jsem měl reprofondy pro přísun věcí (S), které jsme my vyráběli, jako byl třeba à la tuzexový prášek Juvel, a ty byly pro potřebu toho, co jsem potřeboval získat (S). Mohl jsem to použít jako úplatek, ale peníze se nedávaly (S), to vždycky byla nějaká služba nebo protislužba (S)*“ (ID09:11b). Význam pro utváření dobrých vztahů měl vedle kooperací už samotný fakt, že se jednalo o pracovníky slušovického družstva „*byli (jsme) v uvozovkách taková exoti, tak se s námi lidé rádi setkávali (S)... Ale dá se tedy říct, že jsme to dokázali zajistit (S). Tam ty tlaky byly velké (Ú) a ta motivace byla značná (S)*“.

Využívaly se rovněž vlastní sítě „správných lidí“, tedy bylo třeba budovat týmy podřízených nebo jiných pracovníků, kteří měli jednak potřebné schopnosti, ale také využitelné kontakty: „*musela jste si vytvořit vztahy a vazby (S) a to trvalo rok až rok a půl, než jsem si našel ty správné lidi, které jsem potřeboval (S), aby to fungovalo... to znamenalo získat lidi, kteří tomu rozumí (S), a ti museli mít někde odjinud ty vztahy, které jim umožnily získat ty suroviny (S)*“ (ID09:16b). Síť kontaktů přesahovaly až hranice družstva, třeba do okruhu „veksláků“: „*já jsem musel hlídat zásoby (Ú), kde co leží, a už jsem tam volal, hoši, dělejte s tím něco, ať se to hne (S). Ráno tak byla zelenina za draho, odpoledna za mňh a večer za pakatel (S). Všude, aby nebyly ztráty (Ú). Tak jsem prodával krabice zeleniny místnímu vekslákovi (S)*“ (ID12:18b).

Proměnná: plnily se úkoly, kdy a jak bylo třeba a ne podle normy

V družstvu se muselo pracovat nehledě na pracovní dobu: „*tam neexistovalo, co jinde, že někdo přišel v osm do práce a v pět z práce (Ú). My jsme měli pracovní dobu třeba do čtyř... Když jsem jel do světa něco zařizovat, tak nikoho nezajímalo, jestli tam budu spat nebo nebudu spat (Ú), prostě zaříd, udělej (Ú).*“

*Nebo přijeli majitelé z Kautextu a musel jsem se o ně starat (Ú), aby byli spokojení (Ú), a to bylo třeba sobota a neděle, rodina a nerodina (S)... ale zas jsem měl prémie a dostal třeba pět set korun“ (ID09:20b). Na druhou stranu se práce dala „nafintit“ tak, aby si pracovníci vydělali: „ti valili (S), byli strašně rádi, že si můžou vydělat, takovýto experti to měli v té socialistické péči (Ú).<sup>13</sup> Oni se to snažili tak různě nafintit (S), aby jim to vycházelo“ (ID13:24b). Pracovat nad rámec pracovní doby rovněž znamenalo mít celodenní služby na dostizích, což se také pojilo s odměnou (ID04:25b).*

Jiným případem byl úkol, na jehož splnění měl pracovník sám zájem, jak řekl tehdejší technik výpočetní techniky: *„vadilo mi, že to nejsme schopni dát do chodu (S). Tak jsme si s tou svou úzkou skupinou popůjčovali měřicí přístroje (S), koupili jsme si logický analyzátor, já jsem si ten analyzátor disků nastudoval a stálo mě to moře času (S). Hlavně jsem musel najít ty chyby (S)... Ve finále jsem už na tom dělal sám a našel jsem tam několik chyb (S). A naráz se zvedla spolehlivost na 95% ... to byl obrovský skok vpřed (S)“ (ID08:41b).*

Proměnná: byl tam tlak na výkon, ale byl tam pořádek a lidé chtěli něco dokázat

Pracovníci přijímali zadání úkolu jako tlak na zvyšování jejich výkonnosti a to bylo hodnoceno jako přínos: *„Tam nikdo nehleděl na hodiny (S)... Že něco nejde, to prostě ne! (S). Prostě hledaly se cesty ... jak to jde, jak to vyřešit (S). A ti lidé sami byli tvůrčí a chtěli to dokázat (S), udělat v určitém termínu rychle a dobře (S).“*

Pracovníci se tak učili „podnikat“: *„lidé byli vedeni k samostatnosti a svým způsobem podnikali (S). Pokud si vytvořili v rámci svého závodu vyšší zisk (S), tak z toho zisku budeš mít nějaký podíl (S). To bylo takové družstvo, že tlačilo každý rok na to, že musíme mít větší obraty (Ú), větší zisk a postavit nové věci (Ú). Byl tam takový tlak na to, aby ty výkony byly vyšší (Ú) a ti lidé museli mít i ostré lokty (S), museli se chovat agresivněji, aby něco prosadili na úradech (S)“ (ID11:32b).*

Tlak na výkonnost znamenal důsledné plnění denních úkolů. Všude byl ale pořádek, jak říká pokojská na hotelu Všemina: *„a mně sa tam líbilo (S). Tož byla to dřina (S), hodně pokojů jsme musely udělat (Ú), pak jsme si zvykly na to tempo takové (S)... Že začátku jsme musely mít šatečky, zástěrky, pracovní úbor, boty bílé (Ú)... Hotel byl kolem dokola upravený (Ú)...“ (ID14:36b). V družstvu se také vytvářely „mezni situace“, ve kterých „dochází k maximálnímu vystupňování výkonu člověka na hranici jeho schopností“ (Čuba – Divila 1989: 69). Pokud někdo prohlásil: „to je nad moje síly“, skončil (ibidem 1989: 95,*

13 „Podnikatelský“ model práce dělníků v JZD Slušovice (Čuba – Divila 1989: 117–24).

137), neboť „*neexistují objektivní překážky pro plnění cíle*“ (Vácha 1988: 125). Jednou z mezních situací byla stavba mostu ve Slušovicích: „*tak jsme to zadali pozemním stavbám nebo průmyslovým stavbám, aby to v co nejkratší době udělaly (Ú), ta nejkratší možná doba byla sedmnáct měsíců (Ú), pro Slušovice to udělaly za sedmnáct dnů (S)*“ (ID05:8b).

Premisa „zásadní bylo splnit úkol“ je generalizována z proměnných, které opět zdůrazňují schopnosti vlastní nebo jiných pracovníků, které je třeba využít pro splnění úkolu. Rovněž tyto proměnné se stejně jako u předcházející premisy pojí s nutností, a to splnit přidělené úkoly, což je však pozitivně hodnocenou okolností. Od pracovníků se očekávalo, že zadaný úkol splní, přitom však měli volnost a samostatnost v tom, jak budou postupovat, každý si „musel sám poradit“, „musel se to naučit“, „lidé se naučili mít ostré lokty“ a naučili se být „tvůrčí“. V socialistickém hospodářství to znamenalo hlavně řešit problém s dodávkami nebo byrokracií na úřadech, a právě proto si pracovníci měli vytvářet své strategie, které jednak vycházely z prostředků a možností družstva (pozvánka na dostihy, zboží), jednak si vytvářeli „sítě správných lidí“. Naopak když z určitého důvodu úkoly nebo požadavky splněny nebyly, buď někdo „nedělal dobře“, nebo nebyl schopný splnit příkazy vedení, musel odejít z pozice. Od zaměstnanců se rovněž očekávalo nasazení nad rámec pracovní doby, bez ohledu na čas nebo „soboty, neděle“, i když někteří pracovníci se snažili úkoly navíc kvůli odměně „nafintit“. V družstvu se kladl „tlak na výkon“, očekávaly se stále „lepší výsledky“, podporovalo se zlepšování a vyžadovalo důsledné plnění nařízení, to je však hodnoceno jako přínos. Těmito evaluacemi tedy narátoři vytvářejí obraz sebe nebo jiných jako těch, co měli schopnosti zvládnout přidělené nebo také z vlastního záměru stanovené úkoly. Podobně jako u první premisy má zde také odměňování svůj význam, ale to není uváděno jako primární atribut při splnění úkolu.

## Závěr

Cílem textu bylo na základě narativů vyprávěných bývalými pracovníky JZD Slušovice generalizovat dvě premisy rozhodování. V optice systémové teorie premisy představují kontinuitu struktury organizační kultury JZD Slušovice a ukazují, jakými způsoby se pracovníci rozhodovali ohledně zastávané pracovní pozice a jak při splnění úkolu. Tyto premisy jsou dnes poznatelné jako jazyková schémata sociální paměti skupiny pracovníků družstva. Z tohoto hlediska jsou indikátorem významu schopností, kterými prezentují svou příslušnost k družstvu. Premisa „uplatnit se podle schopností“ ukazuje, že pracovníci spojují přidělení a zastávání pozic s potvrzením

jejich schopností, premisa „zásadní bylo splnit úkol“ zdůrazňuje schopnosti, které bylo nutné využít pro splnění úkolu. Přitom byla významná podmínka nutnosti akceptovat premisy, což však bylo považováno za pozitivní atribut s přínosem pro profesní růst nebo osobní uznání.

V sociální paměti se těmito jazykovými schémata potvrzuje identita narátorů jakožto pracovníků JZD Slušovice, kteří obstáli v kladených nárocích. Je na místě připomenout, že předložené premisy poskytují redukováný vhled do sociální paměti pracovníků JZD Slušovice, neboť se týkají jen určité skupiny pracovníků. Je tedy otázkou, jestli by rozhovory s jinými pracovníky směřovaly ke generalizaci jiných premis, jak naznačil jeden z narátorů: „komu se nedařilo, ten bude nadávat“ [ID06]. Premisy totiž vycházejí ze sdílené zkušenosti určité skupiny lidí, ovšem zkušenosti jiné skupiny by se mohly promítat do jiných významů, a proto jiných premis. Nicméně i to by přispělo k poznání sociální paměti pracovníků družstva a fenoménu JZD Slušovice.

Pro studium JZD Slušovice je koncept premis přínosný obzvláště ve třech aspektech. Za prvé je to poznání pracovního režimu v družstvu a pochopení strategického významu lidského potenciálu pro fungování družstva. Jaká tedy byla funkce premis v podmínkách centrálního hospodářství, slovy systémové teorie – „jak redukovaly premisy komplexitu prostředí“? Premisy se formovaly jako mechanismy, které byly založeny na využívání lidských schopností pro fungování družstva, což ve své podstatě znamenalo produkovat zisk v centrálně plánovaném hospodářství. Premisy měly hybridní povahu, neboť měly funkci cirkulace v opozici mezi socialistickou a kapitalistickou ekonomikou. Na jedné straně byly principy meritokracie a podporovala se podnikavost, na druhé straně hrály významnou roli neformální praktiky využívající slabiny nedostatkového hospodářství k zajištění vlastních potřeb. Družstvo poskytovalo pracovníkům takové podmínky, že dokázalo podněcovat neboli „aktivizovat“ u pracovníků tržní myšlení a postupy v nedostatkovém hospodářství, které fungovaly na strategiích „ekonomiky dobré vůle“, jak je charakterizoval Ivo Možný.

Za druhé, premisy jako způsob řešení paradoxu podněcuje ke zjednodušené úvaze o postupném rozpadu JZD Slušovice po roce 1989, třebaže s připuštěním určité míry spekulativnosti. V socialistickém zemědělství družstva měla plnit jak výrobní, tak politickou funkci, neboť politický subsystém se snažil ovládat ekonomický. Družstvo tak řešilo paradox, jak reprodukovat zisk a využívat ho pro další rozvoj v prostředí plánovaného hospodářství, ve kterém měl být zisk primárně zdrojem pro rozvoj společnosti. Důležité proto bylo mířit marketingovou strategií hlavně na politické aktéry, takže družstvo si budovalo image „špičkového podniku“ a proklamovalo zisky pro rozvoj socialistické ekonomiky. Státní

orgány zase mohly slušovickým příkladem alespoň formálně manifestovat správnost strategií socialistické ekonomiky. Tímto způsobem a také postupným uvolňováním hospodářských podmínek se pro družstvo otevíraly další možnosti obchodu. Ve stagnujícím hospodářství přitom nemělo velkou konkurenci, takže se stalo jedním z jeho předních činitelů. Po pádu režimu však celospolečenský diskurz „přisoudil“ družstvu image korupčního podniku s úzkou vazbou na režim. Se špatnou reklamou a za politického omezování pak už družstvo nemohlo obstát ve velké konkurenci západních firem, takže zájem o jeho produkci upadal a tím i zisky pro další rozvoj. Výsledkem byl rozpad JZD Slušovice. Příliš komplexní organizace družstva už nebyla schopná absorbovat velmi rychlý zvrat v komplexitě prostředí, a to nejen v proměně ekonomické z plánu na trh, ale také politické, potažmo společenské. Přestaly tedy platit rozhodnuté premisy rozhodování, naopak řada bývalých pracovníků začala podnikat a poměrně hodně firem v regionu má svůj základ právě v JZD Slušovice. Zůstaly proto platné nerozhodnutelné premisy po nástupu tržní ekonomiky.

Za třetí, premisy mohou být kritériem pro zhodnocení role a postavení JZD Slušovice v tehdejší době, ale také k jeho demytizaci. Je totiž otázkou, na kolik bylo JZD Slušovice odlišné od jiných družstev? V tomto směru systémová teorie umožňuje studovat každou ekonomickou organizaci skrze způsoby (premis) dosahování zisku v určitém prostředí. V souvislosti s řízením pracovníků by bylo další otázkou, na kolik bylo jiné rozhodování pracovníků v ostatních družstvech nebo podnicích. Přínos takového přístupu vyplyne hlavně při poukazu, že kromě JZD Slušovice byla jiná výkonná družstva, jak bylo uvedeno v textu. Vyvíjely se rovněž v nich specifické a na lidský potenciál zaměřené postupy personálního řízení navzdory direktivnímu kádrovému řízení? Vyvození premis je proto kritériem pro srovnání JZD Slušovice a jiných družstev, nakolik je proklamovaná exkluzivnost družstva závažným atributem nebo spíše výsledkem popularizačních konstrukcí.

Červenec 2019

## Literatura

- Baecker, Dirk. 2006. The Form of the Firm. *Organization* 13, 1: 109–142.  
Baecker, Dirk. 2017. *Produktkalkül*. Berlin: Merve.  
Becker, Frank. 2004. *Geschichte und Systemtheorie: exemplarische Fallstudien*. Campus Verlag.

- Boje, David. 2001. *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: Thousand Oaks.
- Boje, David. 2008. *Storytelling Organizations*. London: Thousand Oaks.
- Bren, Paulina. 2014. *Czechoslovakia's communist wonderland or another „Potemkin village“?* Working paper for National Council for Eurasian and East European Research.
- Cortazzi, Martin. 2002. *Narrative Analysis*. London: Routledge.
- Czarniawska, Barbara. 1997. *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago and London: University of Chicago Press.
- Czarniawska, Barbara. 1998. *A Narrative Approach to Organization Studies*. London: SAGE Publications.
- Čuba, František. 1985. *Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů*. Kandidátská dizertační práce. Praha: Vysoká škola zemědělská, fakulta provozně-ekonomická.
- Čuba, František – Divila, Emil. 1989. *Cesty k prosperitě*. Praha: Nakladatelství Svoboda.
- Čuba, František – Vácha, Stanislav. 1991. *Inspirátor podnikatele*. Praha: SNTL.
- Dobrova, Doroteja. 2005. Ein Eigenes Haus Bauen. Über Die Nutzung Sozialer Netzwerke Im Sozialistischen Dorf. In: Roth, Klaus (ed.): *Sozialismus: Realitäten Und Illusionen*. Wien: Verlag des Instituts für Europäische Ethnologie: 13–32.
- Drepper, Thomas. 2006. Organization and Society. In: Seidl, David – Becker, Khai Helge (eds.): *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Frederiksberg: Copenhagen Business School Press: 171–190.
- Fialka, Jiří. 2017. The role of popular culture in rural-to-urban transformation contribution to the ‘Slušovice miracle’. *Lidé města* 19, 2: 211–230.
- Gershon, Ilana. 2005. Seeing like a System: Luhmann for Anthropologists. *Anthropological Theory* 5, 2: 99–116.
- Golonka-Czajkowska, Monika. 2004. Homo Faber: The Socialist Role Model as Seen by Individuals The ‘Lenin Steelworks’ in the Light of the Workers’ Recollections. In: Roth, Klaus (ed.): *Arbeit im Sozialismus – Arbeit im Postsozialismus*. München: forost: 51–68.
- Gregar, Aleš. 2000. *Personální řízení podniku. Teorie a praxe*. Habilitační práce. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, VUT Brno.
- Hájek, Martin. 2014. *Čtenář a stroj: vybrané metody sociálněvědní analýzy textů*. Sociologické nakladatelství.
- Havelka, Miloš. 2007. Poznání – Paměť – Identita a několik obecnějších úvah. In: Havelka, Miloš: *Dějiny – teorie – kritika* 4, 2. Praha: Masarykův ústav – Archiv Akademie věd: 256–268.

- Houda, Přemysl. 2014. Socialistické pohostinství: Ideál veřejného stravování zdevastován praxí. In: Vaněk, Miroslav – Krátká, Lenka (eds.): *Příběhy (ne)obyčejných profesí. Česká společnost v období tzv. normalizace a transformace*. Praha: Karolinum Press: 353–379.
- Kopeček, Martin. 2017. Srpnem to neskončilo. JZD Chelčice jako příklad kontinuity reformistických přístupů po srpnu 1968. In: Libor, Svoboda (ed.): *Žaro '68 a nástup normalizace. Československo v letech 1968–1971*. Praha: Ústav pro studium totalitních režimů – České Budějovice: Jihočeské muzeum: 398–402.
- Kühl, Stefan. 2013. *Organizations: A Systems Approach*. Farnham: Gower Publishing, Ltd.
- Labov, William – Waletzky, Joshua. 1967. Narrative analysis: Oral versions of personal experience. In: Helm, June (ed.): *Essays on the Verbal and Visual Arts*. Seattle and London: University of Washington Press: 12–44.
- Labov, William. 1972. *Language in the Inner City. Studies in the Black English Vernacular*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Linde, Charlotte. 2008. *Working the Past: Narrative and Institutional Memory*. New York: Oxford University Press.
- Lozoviuk, Peter. 2004. Eine sozialistische Musterstadt. Industrialisierung, Urbanisierung und Ideologisierung des Alltags in der Tschechischen Provinz in den 1950er Jahren. In: Roth, Klaus (ed.): *Arbeit im Sozialismus – Arbeit im Postsozialismus*. München: forost: 33–50.
- Luhmann, Niklas. 1970. *Soziologische Aufklärung 1: Aufsätze Zur Theorie Sozialer Systeme*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas. 1976. A General Theory of Organized Social Systems. In: Hofstede, Geert M. – Kasem, Sami: *European Contributions to Organizational Theory*. Assen: van Gorcum: 96–113.
- Luhmann, Niklas. 1977. Differentiation of Society. *Canadian Journal of Sociology* 2: 29–53.
- Luhmann, Niklas. 1988. *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas. 1990. *Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas. 1991a. *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas. 1991b. Die Form „Person“. *Soziale Welt* 42, 2: 166–175.
- Luhmann, Niklas. 1993. Die Paradoxie der Form. In: Baecker, Dirk (ed.): *Kalkül Der Form*. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag: 197–212.
- Luhmann, Niklas. 1995. *Funktionen und Folgen formaler Organisation: Mit einem Epilog 1994*. Berlin: Duncker & Humblot.



- Luhmann, Niklas. 1997. *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas. 2000. *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Luhmann, Niklas. 2006a. The Paradox of Decision Making. In: *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Edited by Seidl, David – Becker, Kai-Helge. Copenhagen: Copenhagen Business School Press: 85–106.
- Luhmann, Niklas. 2006b. System as Difference. *Organization* 13, 1: 37–57.
- Luhmann, Niklas. 2009. Zur Komplexität von Entscheidungssituationen. *Soziale Systeme* 15, 1: 3–35.
- Lužný, Dušan. 2014. Kulturní paměť jak koncept sociálních věd. *Studia Philosophica* 61, 2: 3–18.
- Majerová, Věra. 1997. *Sociologie venkova a zemědělství*. Praha: ČZU.
- Martens, Wil. 2006. The Distinctions within Organizations: Luhmann from a Cultural Perspective. *Organization* 13, 1: 83–108.
- Maslowski, Nicolas – Šubrt, Jiří a kol. 2014. *Kolektivní paměť. K teoretickým otázkám*. Praha: Karolinum.
- Miebach, Bernhard. 2012. *Organisationstheorie: Problemstellung – Modelle – Entwicklung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mlčoch, Lubomír. 1990. *Chování československé podnikové sféry*. Praha: Ekonomický ústav ČSAV.
- Možný, Ivo. 2009. *Proč tak snadno... Některé rodinné důvody sametové revoluce*. Praha: SLON
- Müller, Friederike Anne. 2006. Some Observations on Social Anthropology and Niklas Luhmann's Concept of Society. In: King, Michael – Thornhill, Chris (eds.): *Luhmann on Law and Politics Critical Appraisals and Applications*. Oxford: Hart Publishing: 165–85.
- Niedermüller, Petr. 2004. Arbeit, Identität, Klasse. Der Sozialismus als Lebensentwurf. In: Roth, Klaus (ed.): *Arbeit im Sozialismus – Arbeit im Postsozialismus*. München: forost: 19–31.
- Petrova, Ivanka. 2005. Betriebsfeste im sozialistischen Bulgarien – Ideologie und soziale Praxis. In: Roth, Klaus (ed.): *Sozialismus: Realitäten und Illusionen*. Wien: Verlag des Instituts für Europäische Ethnologie: 73–86.
- Pollack, Detlef. 1990. Das Ende einer Organisationsgesellschaft. *Zeitschrift Für Soziologie* 19, 4: 292–307.
- Průcha, Václav. 2009. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*. 2. díl. Brno: Doplněk.
- Portyrych, Petr. 1988. Devizy z přidružené výroby. *Hospodářský zpravodaj* 5: 5–6.
- Pullmann, Michal. 2011. *Konec experimentu. Přestavba a pád komunismu v Československu*. Praha: Skriptorium.

- Smirchich, Linda. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28, 3: 339–358.
- Schützeichel, Rainer. 2003. *Sinn als Grundbegriff bei Niklas Luhmann*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Søderberg, Anne-Marie. 2003. Sensegiving and Sensemaking in an Integration Process: A Narrative Approach to the Study of an International Acquisition. In: Czarniawska, Barbara – Gagliardi, Pasquale (eds.): *Narratives We Organize By*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company: 3–36
- Tacke, Veronika. 2001. Funktionale Differenzierung als Schema der Beobachtung von Organisationen. Zum theoretischen Problem und empirischen Wert von Organisationstypologien. In: Tacke, Veronika (ed.): *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Organisation und Gesellschaft*. Wiesbaden: VS: 141–169.
- Tada, Mitsuhiro. 2018. *Time as Sociology's Basic Concept: A Perspective from Alfred Schutz's Phenomenological Sociology and Niklas Luhmann's Social Systems Theory*. *Time & Society*. [2019-05-20] Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0961463X18754458>.
- Tartu, Kirsti Jõesalu. 2004. Das informelle Kollektiv in Behörden der Estnischen SSR Praktiken und Strategien in einem sozialen Netz. In: Roth, Klaus (ed.): *Arbeit im Sozialismus – Arbeit im Postsozialismus*. München: forost: 69–84.
- Toren, Christina. 2002. Anthropology as the Whole Science of What It Is to Be Human. In: Fox, Richard G. – King, Barbara J. (eds.): *Anthropology Beyond Culture*. Oxford: New York: Berg: 105–124.
- Trnka, František. 1998. *Žlínští podnikatelé: Tomáš Baťa a František Čuba*. Praha: East Pub.
- Vácha, Stanislav. 1988. *Jak řídí JZD agrokombinát Slušovice*. Praha: Svoboda.
- Valeš, Lukáš. 2014. Životní příběh českých zemědělců v éře komunistického režimu a ekonomické a společenské transformace. In: Vaněk, Miroslav – Krátká, Lenka (eds.): *Příběhy (ne)obyčejných profesí. Česká společnost v období tzv. normalizace a transformace*. Praha: Karolinum Press: 461–509.
- Valeš, Lukáš. 2015. JZD Agrokombinát Slušovice – an example of efficiency in inefficient times. *Scientia et Societas* 4: 114–122.
- Vaněk, Miroslav. 2014. „Jak jsme budovali socialismus a potom kapitalismus, tak jste to myslel?“ Profesní osudy hospodářských elit v době tzv. normalizace a na počátku transformace. In: Vaněk, Miroslav – Krátká, Lenka (eds.): *Příběhy (ne)obyčejných profesí. Česká společnost v období tzv. normalizace a transformace*. Praha: Karolinum Press: 179–228.
- Wilke, Helmut. 2006. *Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. Stuttgart: Lucius & Lucius.