

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

Eva Bartáková

**Izolace jedince a pracovní skupiny v organizaci
The isolation of an individual and a working group within an
organisation**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za velkou podporu během zpracování mé práce a za její cenné rady, také bych ráda poděkovala PhDr. Jiřímu Reichelovi, PhD. za jeho pomoc v oblasti metodologie sociálních výzkumů.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá izolací jedince a pracovní skupiny v rámci organizace. Izolace jedince je zde dávana do souvislosti s jeho schopností adaptace na pracovní prostředí. Také je věnována pozornost faktorům, které mohou výrazně přispět k izolaci jedince a těmi jsou konflikty v rámci pracovní skupiny a špatné vztahy na pracovišti. V další části práce je popsána podstata vzniku izolace pracovní skupiny, která může vycházet z procesů, které jsou v přiměřené míře pro fungování skupiny nezbytné, ve své extrémní míře mohou mít na skupinu negativní vliv. Izolace by měla být vnímána jako impuls ke změně, která úzce souvisí se schopností učení. Z toho důvodu byla do práce zahrnuta i problematika organizační změny, vzdělávání jedinců či využívání kreativních technik. Tyto postupy mohou sloužit také jako prevence vzniku izolace. Své praktické poznatky v této oblasti jsem zahrnula do případové studie popisující situaci pracovní skupiny, která se v izolaci již nachází a v souvislosti s jevy, ke kterým v této skupině dochází, se někteří její členové cítí být izolováni.

Klíčová slova

Izolace, adaptace, groupthink, změna, vzdělávání zaměstnanců, pracovní skupina, kreativita, učení

Abstract

This thesis deals with isolation of individuals and workgroups within an organization. Isolation of the individual is here seen to be associated with its ability to adapt to working environment. Also pay attention to factors that can contribute significantly to the isolation of the individual and those are conflicts within the working group and poor workplace relations. The next section describes the essence of formation of isolation of a working group, which may be based on processes that are reasonably necessary for the functioning of the group, in its extreme extent, may have a negative effect on the group. Isolation should be seen as an impulse for change, which is closely related to the ability of learning. For this reason, the work also included the issue of organizational change, education of individuals and the use of creative techniques. These procedures can also serve as a prevention of isolation. I included my practical knowledge in this area in a case study that describes the situation in the working group, which is already in isolation and in connection with the phenomena that occur in this group, some members feel isolated.

Key words

Isolation, adaptation, groupthink, change, employees education, working group, creativity, learnin

Obsah

0 Úvod	8
1 Izolace jako psychologický a sociální fenomén	12
2 Izolace jedince v pracovní skupině	16
2.1 Vznik izolace jedince v pracovní skupině v souvislosti s jeho schopností adaptace	17
2.2 Konflikty v pracovní skupině jako zdroj vzniku izolace jedince	22
2.3 Izolace jedince jako důsledek vyloučení v rámci pracovní skupiny	27
3 Izolace pracovní skupiny	32
3.1 Faktory ovlivňující vznik izolace pracovní skupiny	33
3.2 Změna jako prostředek odstranění izolace pracovní skupiny	36
4 Role vzdělávání a kreativních technik při překonávání izolace jedince a pracovní skupiny	41
5 Případová studie popisující jedince a pracovní skupinu v izolaci	48
5.1 Použitá metodika zpracování případové studie	48

5.2 Analýza pracovní skupiny v kontextu izolace	52
5.3 Návrh změn v pracovní skupině jako způsob řešení izolace	62
6 Závěr	68
7 Soupis bibliografických citací	73

0 Úvod

Izolace je stav určitého odloučení či oddělení, dá se také charakterizovat jako samota či osamocení. Sociální izolaci lze definovat jako nedostatek kontaktů s ostatními členy společnosti. Odloučení může být dobrovolné, kdy jedinec samotu vyhledává, např. z důvodu duchovního rozvoje. Nedobrovolná izolace má často podobu sociálního vyloučení, převážně se týká znevýhodněných sociálních skupin, jako jsou staří lidé, handicapovaní či nezaměstnaní. Vyloučení proti jejich vůli mohou být také jedinci s problémovou osobnostní strukturou, izolace člověka může být také důsledkem patologických jevů v sociální skupině. Může být ale také vnitřním psychickým stavem, kdy se jedinec nachází mezi lidmi a přestože není z jejich společnosti vyloučen, cítí se mezi nimi osamocen.

V pracovním prostředí se lze setkat s většinou forem sociální izolace. Dobrovolná sociální izolace má své opodstatnění např. v umělecké tvorbě nebo badatelské činnosti. Pocit izolace jako vnitřní psychický stav jedince může v pracovním prostředí souviset s tím, že se zaměstnanec plně neadaptoval na chod kolektivu či se necítí být identifikován s pracovní skupinou, jejíž je součástí. Tento vnitřní stav jedince ale nemusí být jeho okolím vnímán, pracovník ho nemusí navenek manifestovat. Zde může sehrát svou roli i tlak na konformitu, kdy jedinec navenek podřídí své chování požadavkům kolektivu. Do nedobrovolné izolace ve své pracovní skupině se může jedinec dostat např. z důvodu vzniku konfliktů na pracovišti, rizikovým faktorem mohou být špatné vztahy mezi zaměstnanci a neochota řešit tyto problémy ze strany vedoucích pracovníků. Nejzávažnějším důsledkem špatných vztahů na pracovišti může být mobbing. Oběť tohoto šikanujícího chování se v jeho důsledku může dostat do sociální izolace, jak v pracovním, tak i soukromém životě. U pracovní skupiny lze za rizikové faktory považovat vysoký tlak na konformitu jejích členů a postupnou zvyšující se soudržnost názorů pracovníků. Pokud jsou tyto jevy následovány potlačováním kritických názorů zevnitř i z vnějšího prostředí skupiny a začnou být odmítány veškeré potřebné změny, může se kolektiv ocitnout v izolaci. Pokud se ale pracovní skupina do stavu izolace dostane, je nutné právě v takovém kolektivu

k nastavení procesu změny přistoupit. Změna by neměla být samoučelná, ale měla by vycházet z reálně zjištěných potřeb pracovní skupiny. Může se jednat např. o zavedení nového počítačového programu, personální změny nebo o obměnu pracovních činností. Úspěšné zavedení procesu změny je velmi obtížné, zvláště v případě její náhlé implementace hrozí výrazné riziko neúspěchu. Pokud to situace umožňuje, je lepší zavést změnu postupnou. Změna je úzce spojena s učením, v podstatě lze proces učení definovat jako neustálou změnu, např. postojů či znalostí. Snaha o vzdělávání zaměstnanců či podpora kreativních či rozvojových technik na pracovišti může napomoci tomu, aby členové pracovní skupiny neustále podstupovali drobné změny a tím se vyhnuli riziku stagnace a následně i vzniku stavu izolace.

Cílem mé bakalářské práce je analýza faktorů v oblasti pracovního prostředí, které mohou mít za následek vznik stavu izolovanosti jedince nebo pracovní skupiny v organizaci. Mou snahou je zdůraznit, že dopady jevů, jejichž důsledkem je v konečné fázi izolace jedince či pracovní skupiny, mohou být velmi závažné. Ve své extrémní formě může mít izolace jedince negativní vliv na jeho psychický či fyzický stav. V případě pracovní skupiny může být izolace i příčinou snížení její výkonnosti, může dojít k jejímu zániku např. tím, že je pohlcena jinou pracovní skupinou. Existují ovšem postupy a techniky, které mohou být v rámci organizace využity k prevenci vzniku stavu izolovanosti nebo k jeho nápravě jak v případě jedince, tak i pracovní skupiny.

Pojem izolace v souvislosti s pracovním prostředím není v odborné literatuře zmiňován často. Příčiny a důsledky vzniku tohoto jevu jak u jedince, tak u pracovní skupiny, nejsou doposud dostatečně popsány. Přesto lze nalézt mnoho jevů, které s izolací úzce souvisí a v odborné literatuře popsány jsou. Ve své práci jsem čerpala z publikací českých a slovenských autorů, zdroje k tématu pracovního prostředí z děl Prof. Ing. Josefa Koubka, CSc. Personální práce v malých a středních firmách, Doc. PhDr. Evy Bedrnové a Prof. Ing. Ivana Nového, CSc., Psychologie a sociologie řízení, informace k mobbingu z knih PhDr. Mgr. Zuzany Hubinkové, Ph.D. Psychologie a sociologie ekonomického chování, PhDr. Ireny Wagnerové, Ph.D., MBA, Psychologie práce a organizace nové poznatky. Zdrojem informací ke konformitě a izolaci byly knihy Prof. PhDr. Josefa Výrosta, DrSc. a PhDr. Ivan Slaměníka, CSc. Sociální psychologie, Prof.

PhDr. Milana Nakonečného Sociální psychologie organizace či Motivace lidského chování, PhDr. Vojtěcha Bednáře Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Podklady pro metodiku případové studie jsem čerpala z knih doc. PhDr. Michala Miovského, Ph.D. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu a prof. RnDr. Jana Hendla, CSc. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Ze zahraničních autorů bych uvedla dílo Michaela Armstronga Řízení lidských zdrojů, z které jsem čerpala údaje k psychologické smlouvě, informace k tématu pracovních skupin z Psychologie týmové práce autorky Nicky Hayes. Podněty k tématu managementu změny jsem získala z knih Johna Kottera Vedení procesu změny a Vědomí naléhavosti změny a Ulrichova Mistrovského řízení lidských zdrojů. Z cizojazyčných publikací bych zmínila autory Roye Baumeistera a Brada Bushmana a jejich Social psychology and human nature a knihu Jaapa Boonstry Dynamics of organization change and learning, které jsem čerpala údaje ke groupthinku. Využívala jsem také zahraniční elektronické zdroje, Bostanciho studii, uvedenou v časopise Academic Journal, v které se zabývá faktory ovlivňujícími vznik stavu izolace jedinců v pracovním prostředí, studii Restuboga et al. věnující se psychologické smlouvě v Journal of Applied Social Psychology či poznatky Spiers ohledně stresu v pracovním prostředí v časopise Training Journal. Dále jsem čerpala poznatky z elektronických zdrojů Review of Economic Studies, Contemporary Psychology, Scandinavian Journal of Work, Enviromental & Health, Journal of Aggression, Conflict and Peace Research, Nurse Leader, Journal of Managerial Psychology či The International Journal of Social Psychiatry. Některé poznatky k tématu samoty jsem našla v křesťanských elektronických zdrojích a to v knize autorů Oliver a Oliver Families reaching across a v článku autorky Harr uvedeném v časopise Social Work and Christianity.

První kapitola bakalářské práce vymezuje izolaci jako obecný jev. Dále se zabývá sociální izolací, jejími různými formami a možnými dopady na psychiku členů společnosti. Druhá kapitola je věnována jevům, souvisejícím se vznikem izolace jedince v pracovní skupině. Je zde zdůrazněn význam schopnosti adaptace nového zaměstnance na sociální prostředí pracovní skupiny. S procesem adaptace je spojen i tlak na konformitu jedince uvnitř kolektivu ze strany ostatních členů. Z hlediska jedince je

podstatné vyhnout se vyloučení a do skupiny se začlenit. Izolace jedince může mít své kořeny v konfliktech vznikajících v rámci pracovní skupiny a ve špatných vztazích mezi zaměstnanci. Jejich nejvážnějším důsledkem může být šikanující chování na pracovišti a s tím související izolace jedince jako oběti této formy chování. V rámci třetí kapitoly jsou analyzovány důvody vzniku izolace pracovní skupiny. Ta je zde dávana do souvislosti s jevem zvaným groupthink. Další část této kapitoly je věnována nastavení procesu změny v rámci pracovní skupiny jako prostředku vymanění se skupiny z izolace. Čtvrtá kapitola zdůvodňuje úlohu vzdělávání zaměstnanců a kreativních technik jako možné způsoby prevence vzniku izolace jak u jedince, tak u pracovní skupiny. Obsahem páté kapitoly je případová studie, popisující reálnou situaci pracovní skupiny, která se dostala do izolace. Součástí studie je analýza současného stavu v kolektivu v souvislosti s izolací jedince i pracovní skupiny. V další části jsou návrhy řešení, jakým způsobem je možné stávající situaci napravit.

1 Izolace jako psychologický a sociální fenomén

Pojem izolace má své kořeny v latinském pojmu *insula*, což v překladu do češtiny znamená ostrov. Francouzský výraz *isoler* lze přeložit jako oddělený či osamělý, italský pojem *isolare* doslova znamená „udělat ostrov“ (Rejzek, 2001, s. 242). V českém jazyce může být slovo izolace vyjádřeno pojmy oddělení, odloučení, osamocení, separace (Slovník cizích slov, 1993, s. 109, Krajíček et al., 2006, s. 157, Kraus, 2005, s. 368). Obecně lze tedy pojem izolace chápat jako záměrné či nezáměrné odloučení či oddělení. Slovo izolace tedy svým původem pochází z oblasti neživých věcí, lze ji ale přenést i do sociálního světa lidí. Tournier (1998, s. 23), autor, zabývající se osamělostí, dokonce uvádí tento příklad: „Můj manžel“, řekla mi jedna z mých klientek, „mi připadá jako tajuplný ostrov, který pořád obeplovám a kde nemohu najít místo k přistání.“

Izolace, jako fenomén, vyskytující se v lidské společnosti, je v odborné literatuře vymezována mnoha způsoby. Hartl zvolil pro specifikování pojmu izolace tyto psychické jevy „... osamocení, ztráta sociálního kontaktu, stažení se do samoty; reakce na frustraci, náročnou životní situaci či stav krajní introverze ...“ (Hartl, 2004, s. 101). Výrost a Slaměník popisují izolaci jako stav osamělosti, kdy jedinec vnímá své sociální interakce jako slabší, než by si sám přál. Tento stav souvisí často s novými situacemi, které mohou v životě člověka nastat. Jednou z těchto situací může být také nástup do nového zaměstnání, kdy je člověk nucen navazovat nové kontakty (Výrost, Slaměník, 2001, s. 122 - 123). Anderson, autor zabývající se lidskou samotou ve svém popisu tohoto jevu uvádí, že sám se jedinec může cítit i přesto, že je obklopen dalšími členy společnosti, a dokonce má přátelské vazby s mnoha lidmi. Jedná se o pocit izolace a odloučení, který je často spojován se smutkem a depresí. Spouštěčem tohoto pocitu může být životní změna, např. přechod ze školního do profesního prostředí nebo také pracovní povýšení či role leadera pracovní skupiny. Pokud pocit osamocení přejde do chronického stadia, čímž je míněno, že trvá déle než tři měsíce, bývá často doprovázen depresemi, hněvem, pocity viny a selhání, nad kterými nemá dotýčný kontrolu. Tyto negativní jevy mohou být provázeny i vážnými nemocemi, jako je diabetes či rakovina. Autor ale dále uvádí, že tento pocit izolace má i svou světlou stránku. Stejně jako bolest

je znamením, že něco v životě jedince není v pořádku a je tedy podnětem ke změně a k tomu, aby si člověk vybudoval nové schopnosti, které mu pomohou tento stav překonat (Oliver a Oliver, 2013, s. 111 - 113). Izolace je tedy autory vnímána spíše negativně. Může doprovázet některé důležité životní změny, v takové situaci lze předpokládat, že po určité době opět odezní. Pokud je ale izolace dlouhodobá, lze ji považovat za znamení, že v životě člověka něco nefunguje takovým způsobem, jak by bylo žádoucí. Taková situace tedy může být i jistým podnětem k tomu, aby jedinec ve svém životě něco změnil a tím tento negativní stav překonal.

Někteří autoři používají pojem sociální izolace, která přímo souvisí s nějakou formou odloučení člověka od lidské společnosti. Geist (1992, s. 144) specifikuje sociální izolaci jako „... odloučení jedince nebo skupiny od druhých jedinců nebo skupin stejného druhu, které obvykle vede k osamocení. K izolaci může dojít buď tím, že jedinec (skupina) je ostatními vyloučen ... nebo že se jedinec (skupina) sám (-a) odděluje (např. líbánky, dělení skupin), nebo k izolaci dochází pro lepší adaptaci (novicové v kláštřech, nováčkové na vojně atp.), případně nedostatečnou účastí jedince (skupiny) na záležitostech celku ...“. Podle Nakonečného vnímá jedinec sociální izolaci v případě její dlouhodobosti negativně. Kontakt s dalšími členy společnosti působí pozitivně na lidskou psychiku, napomáhá snižování míry stresu a i nepříjemné situace jsou ve skupině lépe snášeny (Nakonečný, 1996, s. 243). Hartl (2004, s. 251) uvádí pod pojmem sociální izolace ztrátu kontaktu s ostatními jedinci, která může být dobrovolná či vynucená.

Sociální izolace jedince je tedy obecně určité odloučení od ostatních členů společnosti. Tento stav může mít několik příčin. Lidé se za určitých okolností mohou izolovat dobrovolně od ostatních členů společnosti, např. z důvodu duchovního rozvoje nebo umělecké či badatelské činnosti. Samotné vnímání izolace je u každého jedince rozdílné, někdo potřebuje více sociálních kontaktů, někomu jich postačuje méně. Podle některých autorů samota ještě nemusí být některými jedinci vnímána jako osamělost. Bianchi (2007, s. 354 - 356) zmiňuje ve svém článku, týkajícím se sociální izolace v moderní společnosti, čtyři popisy, jak mohou jedinci vnímat své sociální kontakty.

Prvním je jedinec sociálně kompetentní, který má širokou síť kontaktů a nepocituje samotu, druhým je jedinec sociálně plachý, který má úzkou síť kontaktů a nepocituje samotu. Třetím typem je jedinec osamělý, který má širokou síť kontaktů ale cítí se být stále sám a poslední, čtvrtý typ, je sociálně izolovaný, má úzkou síť kontaktů a je skutečně osamělý. Výrost a Slaměník uvádí, že samotu lze pozorovat zvenku, osamělost souvisí s tím, jak jedinec vnímá své sociální kontakty, zda je považuje za dostatečné. Někdo může i při malém počtu kontaktů být spokojený a naopak, jedinec, který jich má mnoho se přesto může cítit osamělý (Výrost, Slaměník, 2001, s. 122). Jedinec tedy nemusí být s izolací vždy nespokojen, a to v situaci, kdy má pro něj nějaký přínos, např. v pracovní oblasti či mu vyhovuje mít menší počet sociálních kontaktů.

Sociální izolace může být ale i nedobrovolná, kdy je jedinec společností vyloučen proti své vůli. Tato skutečnost může nastat jako důsledek patologických jevů jak na straně jedince, tak i na straně společnosti. Obětí sociální izolace, která není dobrovolná, jsou často i osoby s fyzickým handicapem, jedinci s psychickým či fyzickým onemocněním, senioři a nezaměstnaní. Steinberg, Sullivan a Montoya ve své studii popisují zkušenosti s pocitem samoty a se sociální izolací mladých dospělých s vadou sluchu v pracovním prostředí. Podle zjištění autorů byla samota běžným, či dokonce převažujícím jevem při nástupu těchto osob na pracovišti. Podle některých názorů je pocit samoty běžnou součástí života neslyšících osob (Steinberg, Sullivan, Montoya, 1999). Pokud je jedinec sociálně izolován proti své vůli či považuje síť svých kontaktů za nedostatečnou, vnímá tuto situaci negativně. Ve své extrémní podobě může mít sociální izolace výrazné dopady na psychické i fyzické zdraví člověka, dokonce i na jeho samotné přežití v souvislosti s rizikem vzniku sebevražedných sklonů.

Izolace sociální skupiny může vycházet z těch jevů, které souvisí s přirozenou potřebou jedinců se do skupiny začlenit. Podle Eriksena (2008, s. 57) to, co považujeme za lidskou přirozenost, nám není vrozené, ale musíme to získat svou existencí v rámci našich lidských sociálních a kulturních systémů, a to za pomoci učení. Vše co děláme, jakým způsobem komunikujeme, má svůj původ ve společnosti, která nás obklopuje. Podle Vágnerové (2004, s. 273) je zásadní podmínkou pro rozvoj lidské osobnosti její

existence v rámci sociálního společenství. Pro jedince je velmi důležité prostřednictvím komunikace získávat informace o společnosti, do které patří, a zároveň jsou pro něj důležité i vztahy v rámci společnosti. Tento proces, který se nazývá socializace, podle Nakonečného (2005, s. 30 - 31) znamená přeměnu bytosti biologické v bytost sociální, a to pod vlivem společnosti, do které se jedinec narodil. Probíhá v podstatě po celý život člověka.

Bedrnová a Nový (2004, s. 83) definují sociální skupinu jako společenství tří či více jedinců, mezi nimiž existují společenské vztahy, kterých si jsou tito jedinci vědomi. Hayes (2005, s. 30 - 33) uvádí několik aspektů, které souvisí s působením jedince v rámci sociální skupiny. Jedním z nich je „sociální identifikace“. Podstata tohoto jevu se nachází v tom, že každý člověk patří do několika sociálních skupin a to ovlivňuje, jak sám sebe vnímá. „Sociální identifikace“ vychází ze dvou procesů, tím jedním je „klasifikace“, což znamená, že věci či lidi kolem přiřazujeme do různých skupin. Jedinec má potřebu patřit do té pro něj správné skupiny, což mu přináší i pocit sebeúcty. Druhým psychickým procesem je „sociální reprezentace“. Tento jev znamená, že členové jedné skupiny začnou v průběhu svého působení v ní považovat své názory za správnější, než ty, které mají jedinci vně skupiny. Nakonečný dává do souvislosti snahu jedince o udržení se v určité skupině a jeho pocit sebeúcty (Nakonečný, 2005, s. 136). Je tedy zřejmé, že příslušnost k určité společnosti je pro člověka jednou ze základních životních potřeb. Z tohoto důvodu každý jedinec usiluje o začlenění do společnosti, a proto se musí podřídít pravidlům těch skupin, do kterých patří nebo patřit chce. Tureckiová uvádí, že pokud se jedinec nepodřídí normám skupiny, může se stát objektem vyloučení či dokonce cílem nějaké formy šikanujícího chování (Tureckiová, 2007, s. 67 - 68). Tlak na přizpůsobení se jejích členů je běžným projevem v rámci každé sociální skupiny. Pokud tento tlak ale překročí určitou mez, např. tím, že je potlačována rozmanitost názorů, vyžadován jednotný souhlas, odmítána kritika a jedinci se tomuto tlaku podřídí, může být důsledkem takového jednání izolace sociální skupiny.

2 Izolace jedince v pracovní skupině

V pracovním prostředí se lze setkat s několika možnými příčinami vzniku izolace jedince. Dobrovolná sociální izolace je v některých povoláních nezbytná, bez ní by lidská společnost byla ochuzena o mnoho uměleckých děl či vědeckých objevů. Samotu v průběhu takové činnosti si může jedinec kompenzovat sociálními kontakty mimo ni. Jeho izolace je dobrovolná, považuje ji za daň své profesi, podstupuje ji sám o své vůli. Právě tuto situaci uvádějí Minkes a Raynor (2013) ve své studii o probačních úřednících působících ve venkovských oblastech středního Walesu. Mnoho úředníků, kterých se dotazovali, vyzdvihovalo svou nezávislost a zvolilo si své místo působení právě kvůli ní. Dalším příkladem, kdy pracovní izolace může být přímo preferovaná, popsali ve svém článku Cooper a Saral (2013, 126 - 140). Týká se podnikatelů, kteří jsou zároveň zakladateli firem, ti upřednostňují samostatnou práci před prací v týmu. Pokud má tedy izolace své opodstatnění, nemusí mít na jedince negativní dopad a může přinášet i pozitivní výsledky.

Většina pracovních pozic je ale vykonávána v rámci nějaké pracovní skupiny. Z hlediska zaměstnavatele, ale i samotného zaměstnance je důležité, aby se jedinec do této skupiny úspěšně zapojil. Mohou se ale vyskytovat určité skutečnosti, které tomu mohou zabránit. Ty se mohou objevit jak na straně pracovníka, tak i na straně jeho pracovní skupiny či na obou stranách. Může se jednat např. o nedostatky v adaptaci nového zaměstnance, změnu pracovních podmínek k horšímu, vznik konfliktů na pracovišti, personální obměny v pracovní skupině atd. Zaměstnanec v takovém případě nemusí svou nespokojenost a vznikající pocit izolace manifestovat navenek, může využít některé taktiky, např. konformní chování, a chodu pracovní skupiny se podřídit. Přesto tato situace může ovlivnit jeho pracovní výkonnost, aktivní zapojení se do chodu kolektivu, může se dostat do stavu „vnitřní výpovědi“ (Kocianová, 2010, s. 131), což znamená, že vnitřně již není ztotožněn se svou pracovní rolí. Bostanci (2013, s. 367 - 373) popisuje ve své studii některé příčiny a důsledky izolace zaměstnance na pracovišti. Může se jednat o jedince, který může mít problémy s navazováním sociálních vztahů v jeho pracovním prostředí. Pracovník může pociťovat nedostatek

podpory od kolegů a nadřízených. Důsledkem těchto jevů může být snižující se efektivita práce, potlačování kreativity a celkový negativní vliv na zaměstnance. Autor tedy v souvislosti s těmito fakty zdůrazňuje význam pozitivních emocí na pracovišti a podporu navazování sociálních vztahů.

Jedinec se může stát objektem izolace v pracovní skupině proti své vůli, kdy je svým okolím záměrně vyloučen. Hamman (2013, s. 54 - 56) ve svém článku popisuje riziko vzniku stavu izolace u pracovníka, který je povýšen do vedoucí pozice. Na konkrétním případu zde ukazuje, jak nově povýšená pracovnice začala pociťovat své osamocení z toho důvodu, že její kolegové, kteří byli dříve na stejné pracovní úrovni jako ona a se kterými měla dříve dobré vztahy, se jí poté, co se stali jejími podřízenými, začali stranit. Riziko izolace jedince hrozí také v pracovní skupině, kde jsou vážně narušeny sociální vazby, panují zde špatné vztahy mezi zaměstnanci. V takovém kolektivu může převažovat patologické chování jejích členů, mohou zde vznikat konflikty, které pokud nejsou řešeny, mohou vyústit až v mobbing. Pokud není oběti šikanujícího chování poskytnuta včasná pomoc, mohou se u ní vyskytnout psychické či fyzické problémy, které může řešit např. dočasnou pracovní neschopností. Pokud je oběť nucena dát výpověď z pracovního poměru, mohou jí prodělaná traumata způsobit problémy při hledání nové práce. Tím se sociální izolace, která je často průvodním jevem mobbingu, může z pracovního života jedince přenést i do jeho soukromí.

2.1 Vznik izolace jedince v pracovní skupině v souvislosti s jeho schopností adaptace

Nástup jedince do nového zaměstnání či přechod na jinou pracovní pozici v rámci organizace, může být doprovázen vznikem izolace u tohoto pracovníka. Jedním ze způsobů, jak zmírnit dopady stresu a obav, které mohou souviset s pocity izolace u nového zaměstnance, je vytvoření předem daného postupu ze strany zaměstnavatele, jak jednat v případě nástupu nového pracovníka. Tento postup může napomoci novému

zaměstnanci lépe se začlenit do pracovního kolektivu a tím i omezit jeho možné pocity izolace, které může při svém nástupu na nové pracovní místo pociťovat.

Schopnost pracovníka přizpůsobit se novému prostředí souvisí se schopností adaptace. Podle Geista (1992, s. 9) pochází pojem adaptace z latinského slova *adaptare*, což lze přeložit jako uzpůsobit či upravit. V českém jazyce lze obecně tento termín podle autora použít k označení jevů, jako „... vyrovnání, přizpůsobení či úpravy různého druhu, formy a hloubky ...“. Hartl (2004, s. 8) uvádí pod pojmem *adaptabilita* „... přizpůsobivost; schopnost člověka přizpůsobit se prostředí přírodnímu a společenskému ...“, pod pojmem *adaptivní chování* uvádí, že „směřuje k uspokojení potřeb a vyrovnání se s požadavky okolí; u člověka je vědomé, soustředěné, zahrnuje též splňování subjektivních přání a tužeb“. Kocianová (2010, s. 130) popisuje *adaptabilitu* člověka jako schopnost vyrovnání se s okolními podmínkami, která souvisí jak s osobností jedince, tak s jeho sociálním prostředím. V oblasti práce má svůj význam adaptace sociální, kterou Geist (1992, s. 11) popisuje jako „... termín, jímž se v obecné rovině míní interakční proces, probíhající mezi subjektem a. (jedincem, soc. útvarem) a prostředím, jímž se subjekt a. vyrovnává s novými nebo změněnými faktory sociálního prostředí, a do tohoto prostředí se včleňuje („nachází v něm své místo“ apod.) ...“.

Podle Kocianové se schopnost lidí adaptovat se na nové pracovní místo liší. Rozhodující vliv na schopnost přizpůsobení se jedince mají jeho povahové vlastnosti či zkušenosti z předchozích povolání. Zároveň je důležitý i přístup samotné organizace, podstata její podnikové kultury, tedy to, jaké hodnoty a normy jsou ostatními zaměstnanci vyznávány. Svůj vliv má podstata vykonávané práce, či to, co společnost nabízí v rámci péče o zaměstnance. Cílem adaptace je usnadnění vstupu nového zaměstnance na pracoviště, a tím snížení jeho stresu (Kocianová, 2010, s. 130 - 131). Bedrnová a Nový tvrdí, že cílem adaptačního procesu z pohledu pracovníka je jeho co nejrychlejší zapojení do pracovního procesu, seznámení se s možností kariérního postupu a také jeho úspěšné začlenění do sociálních vztahů na pracovišti. Cílem z pohledu organizace jsou dosažení dobrého pracovního výkonu zaměstnance a jeho rychlé začlenění do pracovní skupiny (Bedrnová, Nový, 2004, s. 341 - 342).

Armstrong uvádí několik důvodů pro to, aby byla uvedení pracovníka do organizace věnována dostatečná pozornost. Jedná se především o omezení případných nákladů spojených s odchodem zaměstnance od společnosti, dále o vytvoření pracovníka, který bude loajální k organizaci, vyjasnění neformálních pravidel očekávaného jednání jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele, zefektivnění učení, rychlejší začlenění jedince do sociálních vztahů (Armstrong, 2002, s. 405 - 406). Pokud je proces adaptace podceněn a nový zaměstnanec nepocítuje dostatečný zájem o svou osobu, může z organizace odejít nebo se může dostat do stavu tzv. „vnitřní výpovědi“. To přináší společnosti další náklady (Kocianová, 2010, s. 130 - 131). Vnitřní výpověď se může projevit sníženým pracovním výkonem, zaměstnanec nepocítuje dostatečnou loajalitu vůči organizaci, v podstatě dělá pouze to, co je nezbytné.

Podle Kocianové se délka adaptace různí v závislosti na tom, o jakou pracovní pozici se jedná. Pro méně kvalifikovanou práci postačuje kratší doba adaptace, pro práci s vyšší kvalifikací, např. pro manažerské pozice, může být i delší doba adaptace. Vhodným nástrojem pro adaptaci jsou individuální plány adaptace pracovníků. Tyto plány by měly obsahovat základní informace o společnosti, s kterými by měl být pracovník obeznámen, průběžné rozhovory s vedoucím pracovníkem a s personalistou, povinná a nepovinná vstupní školení, závěrečné posouzení adaptačního procesu (Kocianová, 2010, s. 134 - 136).

Důležitou součástí adaptačního plánu je vzdělávání nového zaměstnance. Organizace by měla mít připravené vstupní školení či seminář, kde se pracovníci mohou dovědět základní informace o společnosti a seznámit se s její kulturou. Armstrong uvádí jako vhodný nástroj pro seznámení pracovníka s organizací tzv. příručku pro pracovníka (Armstrong, 2002, s. 408). V rámci adaptačního procesu je také třeba věnovat pozornost některým negativním jevům, které ho mohou provázet. Hroník uvádí jako možná rizika v průběhu adaptačního procesu zahlcení pracovníka velkým množstvím informací a údajů hned zpočátku jeho působení v organizaci, zadávání pracovních úkolů, které jsou pod úrovní nového zaměstnance, nebo naopak pověřování pracovníka úkoly, které jsou

velmi obtížné a nesou v sobě výrazné riziko neúspěchu (Hroník, 2007, s. 130 - 131). Dobře zpracovaný adaptační proces může tedy napomoci překonání možného počátečního pocitu izolace a začlenění nového pracovníka do chodu kolektivu. Zapojení do stávajících sociálních vazeb je jednou ze základních funkcí adaptace jedince na nové pracovní místo. Pokud se pracovník nezačlení a bude se cítit izolován, může organizaci opustit, což může přinášet zvýšené finanční náklady pro organizaci. Velmi záleží i na přístupu kolegů nového zaměstnance. Bylo by vhodné jim připomenout, jak náročným okamžikem je pro nového pracovníka nástup do nové práce a jakým způsobem mohou svému novému kolegovi situaci usnadnit.

Jako příklad toho, že nástup do nového zaměstnání může souviset s pocitem izolace a se schopností adaptace, lze uvést příspěvek, prezentovaný na International nursing research congress, který se konal 22. - 26. července 2013 v Praze. Jedná se o výsledky dlouhodobého výzkumu nově přijatých zdravotních sester v Japonsku. Cílem průzkumu bylo zjistit, jakým způsobem si sledované subjekty během tří měsíců vybudují svou identifikaci s rolí zdravotní sestry. Tento proces probíhal ve čtyřech fázích. První fází provázela pocit izolace, související s převládající kulturou na oddělení a s psychickou zátěží, vyplývající ze vztahů na pracovišti. V další fázi se zdravotní sestry adaptovaly na chod pracoviště, což souviselo s jejich rozvojem smyslu pro partnerství a s pocitem, že jsou přijaty. V rámci třetí fáze se ale sestry necítily dostatečně oceněny a povzbuzovány ze strany spolupracovníků a byly zklamány z přístupu mentorů. V poslední fázi si nakonec vytvořily svou identifikaci s rolí zdravotní sestry (Kobayashi et al., 2013).

V situaci, kdy se jedinec na své pracovní prostředí zcela neadaptuje a jeho odchod z organizace není z nějakého důvodu možný, např. v souvislosti s omezenou nabídkou míst na trhu práce, musí jedinec zvolit takovou strategii, aby nebyl ostatními členy pracovní skupiny vyloučen a vyhnul se či aspoň omezil riziko vzniku izolace. Člověk jako sociální bytost v převážné většině případů těžce snáší, pokud není přijat ostatními členy skupiny, z toho důvodu se snaží riziku izolace čelit. Slaměník rozlišuje několik forem jednání, které mohou jedinci použít, aby vyhověli požadavkům na přizpůsobení se pravidlům uvnitř skupiny. Konformita označuje snahu sociálního společenství, aby se

jedinec podřídil požadavkům společnosti. Akceptace nebo-li „vnitřní konformita“ znamená, že člověk své myšlení sjednotí s myšlením společenství, aniž by musel měnit své přesvědčení. Vyhovění nebo-li „povrchní konformita“ je nejmírnější formou tohoto jevu, jedinec vyhoví přímé žádosti další osoby. Poslušnost znamená, že je jedinci něco nařízeno, pokud je tento rozkaz v rozporu s jeho hodnotami, může to na jeho osobnost působit velmi negativně (Výrost, Slaměník, 2008, s. 339 - 340).

Podle Hayes (2005, s. 45) souvisí konformita se snahou jedince vyhnout se konfliktům. Autorka zmiňuje Aschovy experimenty, ze kterých vyplývá, že i v případě rovného postavení osob ve skupině je pro jednotlivce těžké obrátit se proti názoru většiny. Slaměník vysvětluje vznik konformity několika příčinami. Jednou z nich může být stav, kdy jedinec má nedostatek informací o nějaké věci, činnosti apod. V takové situaci mají lidé tendence zachovat se podle toho, jak se chovají ostatní. Dalším případem může být vznik zcela nových okolností, které u jedinců vyvolávají velkou nejistotu. Důvodem ke konformnímu chování je také touha lidí být oblíben u ostatních. V takovém případě je nejjednodušší chovat se podobně jako ti, o jejichž přijetí stojí. Toto chování je v lidech podporováno už od dětství, kdy jsou za požadované chování odměňováni a naopak odlišnost je okolím trestána (Výrost, Slaměník, 2008, s. 343 - 344). Podle Bednáře (2013, s. 171) člen skupiny, který se plně zapojil do chodu kolektivu, považuje konformní chování za správné. Nakonečný (2005, s. 146) uvádí pojem skupinový konformismus, který je podle něj podstatný pro fungování skupiny, její členové by měli uznávat stejné normy a mít podobné postoje. Za extrémní formu konformismu autor považuje oportunistus, což je „...bezzásadové, účelné přizpůsobení se okamžitým podmínkám“. Tureckiová (2007, s. 67 - 68) zmiňuje také pojem skupinová konformita, za problematické považuje, pokud se od členů skupiny očekává, že podřídí skupinovým normám i své názory. Nakonečný (2005, s. 147) zdůrazňuje propojení konformismu a koheze skupiny. Soudržnost členů kolektivu je podmíněna tím, že jsou její členové jednotní ve svých názorech na důležité skutečnosti, a čím více se tyto jejich názory přibližují, tím více se zvyšuje soudržnost skupiny.

Lidé jako sociální bytosti mají snahu zapojit se do kolektivu. Pokud nastoupí zaměstnanec na nové pracovní místo, projevuje se u něj snaha o vyhnutí se izolaci či její omezení na co nejnižší míru. V situaci, kdy zaměstnanec má přirozenou schopnost adaptace a není problém ani na straně jeho pracovní skupiny či organizace, nemusí pocit izolace u pracovníka vzniknout nebo po jeho úspěšném začlenění do pracovní skupiny odeznít. V průběhu přizpůsobování se novému pracovnímu prostředí je zaměstnanec vystaven menšímu konformnímu tlaku, což si v případě úspěšné adaptace nemusí vůbec uvědomovat. V případě, že je proces adaptace zaměstnavatelskou organizací podceněn, či je problém se schopností adaptace na straně zaměstnance, může se tento nový pracovník cítit v rámci kolektivu dlouhodobě izolován. Pokud se jedinec rozhodne i přesto z nějakého důvodu v pracovní skupině setrvat, může své vnější chování podřídít požadavkům kolektivu, přesto může pociťovat vnitřní pocit samoty. To se může negativně projevit např. na jeho pracovním výkonu.

2.2 Konflikty v pracovní skupině jako zdroj vzniku izolace jedince

Izolace jedince na pracovišti může souviset s mnoha okolnostmi, jedním z nich mohou být i konflikty mezi členy pracovní skupiny. Hartl (2004, s. 114) specifikuje konflikt jako „rozpor, současné střetávání protichůdných tendencí ...“. Podle Bednáře (2013, s. 187) vnímají jedinci konflikty spíše negativně, mohou u nich vyvolávat nežádoucí psychické stavy. Pokud je v důsledku konfliktu u člověka vyvolán stresový stav, jednou ze strategií, jak může reagovat, je sociální stažení. Nakonečný (2005, s. 96 - 97) popisuje konflikt jako „... více či méně otevřené střetnutí, vycházející z neslučitelných rozporů mezi subjekty, z jejich neschopnosti či nemožnosti dosáhnout kompromisu“. Konflikt se může projevit narušením rovnováhy organizace, zhoršeným psychickým stavem jejích členů, zvýšením poruchovosti v provozu či výskytem iracionálního chování lidí.“ Podle Koubka mohou konflikty na pracovišti vznikat v souvislosti s některými problematickými povahovými rysy zaměstnanců či se špatně zvoleným osobnostním složením pracovních týmů, s nevhodně formulovanými sděleními či s nedostatečnou informovaností zaměstnanců, nedostatky se mohou vyskytovat i v práci

vedoucích pracovníků nebo v nekvalitních personalistických postupech (Koubek, 2007, s. 217 - 219). Kocianová uvádí, že „... konflikty v organizacích pramení z rozdílných názorů, přístupů a hodnot, z nejasných pravidel, z překrývajících se pracovních náplní, ze vzájemné závislosti úkolů, z nepřiměřené komunikace, z důvodu časového tlaku, nesplněných očekávání, atd.“ (Kocianová, 2004, s. 107).

Vznik konfliktů může souviset i s různými zájmy členů pracovní skupiny. Tyto zájmy mohou souviset také s osobnostními deficity některých zaměstnanců. V případě, že jednání či chování některého pracovníka překročí mez normality, může to v pracovní skupině navýšit počet konfliktů a stát se příčinou izolace jedince, ať už na straně oběti tohoto typu jednání či chování nebo jeho pachatele. Bednář (2013, s. 129 - 130) specifikuje některé významné rysy problémových osob. Jejich chování je jejich okolím vnímáno jako zvláštní, dochází ke konfliktům mezi těmito osobami a ostatními lidmi. Realitu vnímají pokřiveně, chybu vždy vidí na straně těch druhých, výjimku tvoří neurotické osobnosti, které chyby přisuzují pouze sobě. Nakonečný (2005, s. 144) řadí mezi problémové členy skupiny jedince, kteří mají sklony k agresivnímu jednání či k úzkosti, nebo také osoby, které jsou emočně labilní. Neshody v kolektivu mohou též vyvolávat osoby se sklony k dominantnímu chování, narcističtí jedinci nebo i zaměstnanci, kteří se vyznačují vysokou mírou introverze.

Špatné vztahy na pracovišti a neřešené konflikty mohou mít vliv na nárůst stresu u zaměstnanců. Stres může být příčinou různých zdravotních problémů, které mohou být ve svém konečném důsledku příčinou izolace jedince v jeho pracovním i soukromém životě. Podle Spiers (2002, s. 14 - 18) má stres na pracovištích ve Velké Británii za následek finanční ztrátu organizací ve výši 370 milionů liber za rok. Nemocnost zaměstnanců z důvodu stresu má za následek ztrátu 6, 5 milionů pracovních dní každý rok. Náklady státu jsou celkem ve výši 3,7 miliardy liber a přibližně půl milionu obyvatel trpí nemocemi způsobenými stresem. Mehta (2013, s. 56 - 60) zmiňuje šetření, kterého se zúčastnilo více jak 2000 zaměstnanců ve Velké Británii. Přibližně třetina dotazovaných se obává chodit do zaměstnání z důvodu špatného pracovního prostředí. Pro omezení výskytu stresu na pracovišti Spiers (2002, s. 14 - 18) doporučuje

zracionalizovat systém zvládnání stresu, poskytovat zaměstnancům poradenský servis v této oblasti, vybrat poradenské dobrovolníky, kteří budou mít důvěru ostatních, řešit případy absence formou poskytnutí podpory zaměstnancům, zajistit mediaci v případě vzniku hlubších problémů, které vycházejí např. z nevhodného manažerského stylu. Harr (2013, s. 71 - 88) ve své studii, zabývající se dopadem emočního vyčerpání souvisejícím s vyhořením, na sociální pracovníky, uvádí jako možné důsledky konfliktů mezi zaměstnanci nárůst nedůvěry a vznik pocitu izolace a samoty.

Důsledkem nárůstu psychického stresu u zaměstnanců může být jejich izolace, ať už v souvislosti se vzrůstem výskytu konfliktů v kolektivu, tak i s možnými zdravotními problémy. Tyto problémy mohou přinášet zvýšené finanční náklady pro zaměstnavatele, zároveň mohou přispívat ke zvýšené sociální izolaci pracovníka. Zaměstnavatelské organizace by tedy měly podporovat takové pracovní prostředí, které omezuje vznik konfliktů. Těm se zcela vyhnout nelze, pokud už k nim dojde, měly by být řešeny konstruktivně a mělo by z nich vzejít poučení pro budoucnost. Jedním ze způsobů, jak může být poskytnuta podpora zaměstnancům, kteří se díky vlivu konfliktu dostali do izolace, může být např. zprostředkování pomoci psychologa, nejlépe formou externího pracovníka. Tento odborník by měl mít důvěru zaměstnanců, zároveň by měl mít přístup k vedení společnosti, aby měl možnost efektivně řešit vzniklé problémy. Funkci zprostředkovatele mezi oběma stranami konfliktu mohou vykonávat také personalisté, případně odbory.

Důležitým faktorem v prevenci vzniku konfliktů jak mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, tak i mezi samotnými pracovníky, jsou i nepsaná pravidla, která ve vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem fungují. Tato pravidla mohou bránit vzniku izolace jedince, pokud napomáhají lepším vztahům na pracovišti. Tento koncept se nazývá „psychologická smlouva“, podle Armstronga v podstatě znamená, co od sebe zaměstnanec a zaměstnavatel očekávají. S každou pracovní pozicí v organizaci jsou nějaká očekávání spojená. Všechna tato očekávání nelze ale specifikovat v explicitní, např. písemné, formě. Zaměstnanec může očekávat slušné zacházení, dostatek informací, potřebných k výkonu jeho práce, umožnění využití a rozvoje svých

schopností, hodnocení a odměňování své práce na odpovídající úrovni, či adekvátní zpětnou vazbu. Zaměstnavatel může po svých zaměstnancích požadovat loajalitu, oddanost podniku, kvalitně odváděnou práci, šíření dobrého jména firmy (Armstrong, 2002, s. 229 - 230). Restubog et al. (2013, s. 673 - 686) ve své studii uvádí, že tento přístup má kořeny v Gouldnerově teorii o pravidlu reciprocity, kdy jedinec pomůže jedinci, který na oplátku pomůže jemu. Nakonečný zmiňuje, že ujednání smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se mohou v průběhu doby měnit. Na počátku může existovat ve vztahu rovnováha, která se může posléze narušit (Nakonečný, 2005, s. 36). Pokud k takovému narušení rovnováhy dojde, může to zapříčinit vznik konfliktního prostředí na pracovišti, kde v souvislosti s těmito rozpory může opět hrozit riziko izolace některých zaměstnanců.

Armstrong uvádí, že nesplněná očekávání jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele, vedou ke zklamání. V souvislosti s globalizací se psychologická smlouva podle autora mění spíše v neprospěch zaměstnanců. Důvody se mohou nalézat v nestabilitě podnikatelského prostředí a s tím související větší nejistotě pro pracovníky, v rychleji se měnících požadavcích na zaměstnance a větším tlaku na jejich přizpůsobivost či v menších šancích na postup v plošších hierarchických strukturách (Armstrong, 2002, s. 231 - 234). Restubog et al. (2013, s. 673 - 686) zmiňuje ve své studii názor, že důsledky tlaku na firmy, související s mezinárodní konkurencí a technologickým vývojem, brání organizacím i přes jejich snahu dodržovat psychologickou smlouvu. Autor tedy doporučuje, aby v případě, že se společnost dostane do situace, kdy musí z výše uvedených důvodů porušit smlouvu, management firmy zjistil, které součásti smlouvy mají pro zaměstnance nejvyšší hodnotu, a ty by se měl snažit udržet. Dále by měla být snaha o zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli za využití kvalitního systému komunikace v organizaci.

Dobré vztahy na pracovišti by měly být ze strany zaměstnavatele aktivně podporovány. Koubek uvádí několik možností, jak lze podpořit zdravé pracovní vztahy na pracovišti. Základním předpokladem je, že ze strany zaměstnavatele budou dodržovány zákony a normy, které souvisí s právy pracovníků a to nejen jako zaměstnanců, ale i jako

lidských jedinců. Do rozhodovacích procesů v rámci organizace by měly být zahrnuty jak odbory, tak i samotní zaměstnanci, důležitá je informovanost členů společnosti a také snaha o efektivní komunikační procesy. Ve výkonu personálních činností by měla panovat rovnost v přístupu k pracovníkům, musí být bráněno jakýmkoliv projevům diskriminace. Vhodné je zajistit podporu zaměstnanců v případě potřeby i v jiných oblastech života než pouze pracovních, ale i v soukromých, např. v případě sociálních či zdravotních problémů jak samotného zaměstnance, tak některého z členů jeho rodiny (Koubek, 2008, s. 328 - 329).

Pokud ke konfliktu na pracovišti dojde, je nutného aktivně řešit. Podle Kocianové (2004, s. 108) „Přístupy k řešení konfliktů v organizaci mohou být rozdílné, např. změna pravidel, organizační struktury, rozvoj interpersonálních dovedností, rozvoj komunikačních dovedností a úrovně vyjednávání, ovlivňování organizační kultury ad.“ Bednář zdůrazňuje význam preventivní činnosti. Jednou z těchto činností může být vytváření transparentního prostředí uvnitř organizace, dále také zvyšování důvěry jak mezi jednotlivci, tak mezi pracovními skupinami nebo omezování vzniku dlouhodobých stresových situací. Pokud už ke konfliktu dojde, je lepší ho nechat proběhnout, pokud možno pod kontrolou (Bednář, 2013, s. 96). Někteří autoři zmiňují i pozitivní význam konfliktů pro dynamiku a vývoj skupiny. Podle Baye (2000, s. 112) mohou konflikty napomáhat k nalézání nových řešení, bránit stagnaci, mohou podpořit změnu přístupů členů skupiny. Záleží pouze na tom, jakým způsobem se účastníci konfliktu zachovají, zda ho vnímají jako podnět ke zlepšení situace či spíše naopak. Plamínek (2009, s. 49 - 51) uvádí, že konflikty lze vnímat jako příležitost jak posunout pracovní skupinu dále. Podle autora je nutné nalézat řešení konfliktů a ne je potlačovat a přehlížet. Nakonečný (2005, s. 207) doporučuje v některých situacích vzniku konfliktu využít pro jeho vyřešení služeb mediátora. Tato osoba je nezávislý zprostředkovatel, který se pokusí nastavit proces komunikace mezi konfliktními stranami a za pomoci předem stanoveného postupu se pokusí nalézt řešení.

Vzniku konfliktů na pracovišti nelze zcela zabránit. Důvodů k jejich vzniku je nepřeberné množství, každý pracovník má své vlastní zájmy, někteří zaměstnanci

mohou mít osobnostní předpoklady, napomáhající vzniku konfliktních situací. Problémy mohou spočívat také ve špatné organizaci práce, v nevhodném pracovním prostředí, nekvalitní manažerské práci a v mnoha dalších okolnostech. Pokud ke konfliktní situaci dojde, je nutné se jí zabývat. Konflikt může být vnímán i pozitivně jako důležitý podnět ke změně. Neřešené konflikty se ale mohou dále prohlubovat, zhoršovat vztahy mezi pracovníky, může se zvyšovat míra stresu u zaměstnanců. Ti se mohou dostávat do stavu izolace, pokud jim není ze strany zodpovědných osob v organizaci poskytnuta podpora. Tato situace může vyústit v neloajalitu zaměstnanců, špatnou efektivitu jejich práce či dokonce v jejich odchod ze zaměstnání. Všechny tyto jevy nejenom poškozují zaměstnavatele, mohou ale mít i výrazný negativní dopad na život pracovníka, který se v případě zhoršení zdravotního stavu či vynuceného odchodu ze zaměstnání a s tím spojenou nezaměstnaností může dostat do sociální izolace i ve svém soukromém životě.

2.3 Izolace jedince jako důsledek vyloučení v rámci pracovní skupiny

Nejzávažnějším typem izolace je její nedobrovolná forma, což znamená, že jedinec je vyloučen ze sociální skupiny ostatními členy proti své vůli. V pracovní skupině může být tato situace vyvolána špatnými vztahy na pracovišti a konflikty mezi jednotlivými zaměstnanci. Nejhorším možným vyústěním je vznik patologických jevů ve formě šikanujícího chování, jehož součástí často bývá i sociální izolace oběti. Oproti běžným konfliktům je v těchto situacích postavení jedné strany výrazně znevýhodněno oproti postavení strany druhé.

Patologické jevy ve formě šikanujícího chování mohou mít souvislost se sklony k agresivnímu jednání některých jedinců. Agrese je běžnou součástí lidského chování, podle Nakonečného má i své opodstatnění. Lidé jsou díky ní vládnoucími živočišným druhem na planetě. Pomáhá jedincům jít si za svým cílem, děti, u nichž je agresivita zcela potlačena, mají problémy vybojovat si své místo v životě (Nakonečný, 1996, s. 213). Podle Lovaše „Agresivní chování člověka je přirozenou součástí jeho sociálního

chování a zároveň je součástí chování zaměřeného na uspokojování potřeb a dosahování cílů.“ Agresi lze popsat jako chování, které slouží k tomu, aby byl někdo poškozen. Agrese může být psychická i fyzická, jejím důležitým znakem je, že se jedná o chování cílené (Výrost, Slaměník, 2008, s. 267). Podle autorky Krahé lze za agresi označit takové chování, které agresorovi poskytne požadovaný cíl tím, že je druhé straně způsobena škoda. Naopak cílem osoby, která je terčem takového útoku, je vyhnout se důsledkům agresivního jednání (Krahé, 2013, s. 8 - 9). Pokud agrese překročí určité meze, je nutné jejím projevům bránit. Agrese může mít mnoho podob, od zcela zjevné, kdy je vyhrožováno druhé osobě násilím, až po skrytou, která se vyznačuje manipulativním chováním či pomluvami za zády šikanované osoby.

Nejzávažnějším jevem souvisejícím s agresivním chováním na pracovišti je mobbing. Člen pracovní skupiny, který se stane terčem šikanujícího chování, se může velmi snadno ocitnout ve stavu izolace. Podle Hubinkové je dokonce uvržení oběti do sociální izolace jedním ze způsobů šikanujícího chování. Autorka dále uvádí, že „Mobbing není totéž, co běžný pracovní konflikt. Pracovní konflikt je často konstruktivní cestou, která vede k vyřešení určité záležitosti na pracovišti. Mobbing není jednorázová záležitost, ale dlouhodobá patologická forma chování.“ (Hubinková, 2008, s. 210 - 211). Podle Wagnerové lze mobbingem nazvat terorizující chování, které se opakuje minimálně jedenkrát týdně alespoň po dobu půl roku (Wagnerová, 2011, s. 129).

Kořeny šikanujícího chování mohou spočívat v mnoha okolnostech. Podle Hubinkové může být mobbing vyvolán např. nadměrným výskytem stresu v pracovním prostředí, zvýšenou pracovní zátěží či naopak tím, že jsou zaměstnanci vytíženi málo, problémovými vztahy mezi zaměstnanci, různými typy konfliktů či šikanující chování může být považováno za standardní. U zaměstnanců může také panovat obava ze ztráty zaměstnání (Hubinková, 2008, s. 210 - 211). Počáteční fází vzniku mobbingu podle Wagnerové mohou být nejprve konflikty mezi jednotlivými zaměstnanci. Pokud nedojde k vyřešení konfliktu, může se jedna ze stran začít dopouštět psychického týrání vůči druhé straně, mohou se dostavit viditelné projevy šikanujícího chování. V této fázi by měl být řešen ze strany vedení pracovní skupiny či organizace. Pokud se tak nestane,

psychický stav oběti se výrazně zhorší a je v podstatě přinucena k odchodu ze zaměstnání nebo je přeložena na jiné pracoviště (Wagnerová, 2011, s. 133 - 134). Hubinková uvádí, že šikanující chování na pracovišti se většinou stupňuje, agresor je stále aktivnější, oběť pasivnější. Pokud se oběť rozhodne bránit, pracoviště se přemění v bojiště (Hubinková, 2008, s. 213).

Hubinková rozlišuje tři typy pachatelů šikany, a to „strůjce“, „náhodného pachatele“ a „spoluúčastníka“. Pachatelé jsou často nezralé, méněcenné osobnosti, které svou nejistotu často maskují přehnanou suverenitou a agresivitou (Hubinková, 2008, str. 212). Podle Wagnerové mobbující jedinci bývají často velmi dobří manipulátoři. Jejich cílem může být např. získání nějaké výhody ohledně postavení, zisk moci. Může se jednat i o osobnost neschopnou řešit konflikty přijatelným způsobem (Wagnerová, 2011, s. 130). Z toho lze vyvodit, že mobbingu se nemusí dopouštět pouze osoby, které si tímto kompenzují nějaký osobnostní problém. Důvodem může být i snaha něco získat, např. lepší pracovní postavení, jedná se tedy o záměrné chování ze strany šikanujícího. Podle Hubinkové (2008, s. 212) jsou nejčastější obětí osoby, které se něčím odlišují, např. samotáři, ti co se něčím vymykají, důvodem může být i závist u úspěšnějších či nových zaměstnanců s lepším vzděláním či znalostmi.

Mobbingu je podle Hubinkové (2008, s. 212) vystaveno průměrně 10 % zaměstnanců v organizaci. Leiter (2013, s. 17 - 18) zmiňuje regionální výzkum z roku 2006, který probíhal na jihu Francie, kdy 10 % dotázaných osob uvedlo, že se setkalo se šikanou na pracovišti. V rámci národního průzkumu z roku 2006, který probíhal v USA, 6 % účastníků uvedlo, že se setkali s násilím na pracovišti a dokonce 41,4% zúčastněných uvedlo, že zažilo psychickou agresi na pracovišti. Bowen et al. (2011, s. 185 - 198) uvádí zjištění, že organizace v USA ročně trátí dvě miliardy dolarů z důvodu násilí na pracovišti. Přestože existují snahy o provádění prevence, míra výskytu problémového chování a násilí na pracovištích narůstá. Podle Finne et al. (2011, s. 276 - 287) pracovníci, kteří zažili šikanu na pracovišti, trpí více psychickými problémy a vykazují dokonce příznaky posttraumatické stresové poruchy. Hubinková (2008, s. 213) mezi psychické a somatické problémy, které mohou mít spojitost s lobbingem, řadí např.

„...deprese, úzkostné stavy, poruchy paměti, problémy s koncentrací, nespavost, křečovitý pláč, paranoidní stavy, agrese, myšlenky na sebevraždu ... žaludeční a žlučnickové problémy, srdeční problémy, bolesti, kožní onemocnění, zhoršení zraku, astma, bulimii, vysoký krevní tlak ...“ Důsledky mobbingu mohou být ještě závažnější. Wagnerová (2011, s. 132) uvádí, „... že v našich podmínkách je každý pátý pokus o sebevraždu v dospělé populaci spojen s problémy v zaměstnání.“

Podle Hubinkové obrana proti mobbingu není jednoduchá. Důležitý je přístup vedení organizace, to má největší pravomoc účinně bránit takové formě chování. Zaměstnanci by měli být seznámeni s tím, na koho se v případě výskytu šikanujícího chování mohou obrátit. Oběti mobbingu často řeší nastalou situaci odchodem ze zaměstnání, v takové situaci je důležité jejich sociální či finanční zázemí (Hubinková, 2008, s. 215 - 216). Lee a Brotheridge (2013) doporučují ve svém článku několik postupů, jak na pracovišti bránit mobbingu. Jedna z uváděných metod klade důraz na budování kvalitních vztahů se zaměstnanci ze strany manažerů a podpora schopnosti pracovníků rozeznat případné agresivní tendence v kolektivu. Pokud se již tyto tendence objeví, měli by manažeři tuto vzniklou energii efektivně nasměrovat potřebným směrem. Zaměstnanci by také měli absolvovat školení, která by jim pomohla rozpoznat šikanující chování a jak se mu bránit. Pokud se zaměstnanec již stane obětí tohoto chování, měl by být podporován v tom, aby je oznámil.

Pokud není oběti mobbingu poskytnuta včasná pomoc, velmi snadno se ocitá v izolaci. Psychický stres a pocit bezmoci, který vznikl v souvislosti s tím, že se oběť nemůže dovolat pomoci, se může projevit negativně na pracovním výkonu zaměstnance. V případě, že mobbing zůstane skrytý a není proti němu zasáhuto, dopadají všechny důsledky na šikanovanou osobu. Dopady na její psychický a zdravotní stav mohou zapříčinit vznik stavu izolace nejen v pracovním životě, ale mohou se přenést i do soukromého života. V krajním případě může dojít až k pokusu o sebevraždu. Pokud je pracovník nucen pod tlakem opustit své zaměstnání, mohou mu jeho předchozí negativní zkušenosti způsobovat problémy při dalším pracovním uplatnění, jak při

hledání nové práce, tak i při nástupu do nového působiště, kam si může přenášet získaná traumata z předchozího pracoviště.

V každém společenském prostředí, kde panují mezi jedinci vztahy nadřízenosti a podřízenosti, může nastat situace, jejímž důsledkem bude vznik patologického chování. Lidé mohou podléhat vlivu autorit nebo sami podlehnou pocitu moci nad druhými a jsou schopni ji zneužít. Dá se zde vysledovat i souvislost s konformitou, kdy se jedinec raději podřídí názoru ostatních, aby se vyhnul konfrontaci. Toho by si měli být vědomi všichni, kdo jsou v nějaké vedoucí funkci jakéhokoliv organizace, ať už se jedná o podnikatelský subjekt, školu, armádu, státní či církevní instituci. Žádné prostředí, i to, které donedávna fungovalo bez problémů, nemůže podceňovat možnost vzniku šikanujícího chování. Stačí změna v personálním složení kolektivu, změna ve vedení organizace, náhle vzniklý pocit ohrožení u zaměstnanců a vše může být jinak. Osoba, která se v souvislosti s těmito skutečnostmi cítí v kolektivu izolována, se hůře dovolává pomoci. Na druhou stranu je osoba, která se z nějakého důvodu straní kolektivu, více zranitelná a snáze se může stát obětí negativního jednání ostatních členů pracovní skupiny a tím se dostat do izolace.

3 Izolace pracovní skupiny

Jedinec v průběhu svého života náleží k mnoha sociálním skupinám, mezi jednu z těch významných lze počítat profesní. Nakonečný (2005, s. 34) dokonce zmiňuje pojem „socializace povoláním“, ke které dochází v rámci zaměstnavatelských organizací. V rámci tohoto procesu nejde pouze o získání vědomostí, ale také o formování životních hodnot. Podle Bednáře se každý nový člen kolektivu musí znovu socializovat na chod této skupiny, tzn. že musí porozumět „... jejím pravidlům, obyčejům, zvyklostem, ale třeba i jazyku, kterým se v tomto kolektivu hovoří.“ (Bednář, 2013, s. 35).

Tureckiová (2007, s. 53) uvádí, že základním prvkem skupinového uspořádání v zaměstnavatelské organizaci je pracovní skupina. Jedná se v podstatě o malou, formální sociální skupinu, jejíž členové spolu kooperují, jsou si vědomi společné existence, mají motivaci zůstat členy této skupiny. Dalšími spojovacími prvky je místo výkonu práce, jeden vedoucí pracovník a stanovený společný cíl činnosti. Členové skupiny vyznávají určité hodnoty a normy, zastávají pracovní role. Hayes (2005, s. 41 - 47) popisuje skupinové normy, které se utvářejí převážně nevědomě, a je tedy velmi těžké je přesně specifikovat. Přesto se jim členové skupiny snaží podřídit, aby se vyhnuli posměchu či vyloučení z kolektivu. Funkcí těchto norem je stanovení hodnot skupiny, předvídavost chování jejích členů, stanovují vhodné sociální chování, mohou pomoci skupině přežít v době jejího ohrožení. Autorka dále zmiňuje, že pro výkonnost skupiny je důležitá její koheze, což je soudržnost jejích členů. Úzce souvisí se sociální identifikací jedinců se skupinou. Podle Nakonečného (2005, s. 143) lze normy skupiny považovat za nepsaná pravidla, spojená s pozitivními sankcemi v případě jejich dodržování a s negativními, pokud dodržovány nejsou.

Je tedy zřejmé, že začlenění se do sociálních skupin je pro každého jedince jeho základním životním úkolem. Tento jev samozřejmě platí i v prostředí pracovním. Pro kvalitní fungování pracovních skupin je nutný vzájemný soulad několika aspektů. Jedním z nich je soudržnost jejích členů. Ta souvisí se „sociální identifikací“ (Hayes,

2005, s. 30 - 33) pracovníků s touto skupinou, tedy v podstatě s jejich spokojeností s tím, že k této skupině patří. Dalším významným jevem je „sociální reprezentace“ (Hayes, 2005, s. 30 - 33), tedy to, že jedinec začne považovat názory své pracovní skupiny za správnější, než jsou názory okolí. Pokud tyto jevy, pro dobré fungování pracovní skupiny nezbytné, překročí určitou hranici, tedy že shoda v názorech členů skupiny a míra jejich soudržnosti je vysoká, může začít hrozit uzavírání se takového kolektivu vnějším vlivům a vzroste riziko izolace takové pracovní skupiny od okolního světa.

3. 1 Faktory ovlivňující vznik izolace pracovní skupiny

Izolované pracovní skupiny či jejich části jsou často velmi soudržné. Baumeister a Bushman uvádějí několik důvodů, proč členové skupiny mohou tuto soudržnost pociťovat. Zaměstnanci sdílejí společnou identitu, která vychází z toho, že spolu úzce spolupracují, jsou závislí jeden na druhém, často sdílejí podobná přesvědčení a hodnoty. V rámci spolupráce mohou sdílet i emotivní zážitky. Lidé, kteří spolu spolupracují delší dobu, mohou po čase pociťovat i jistou vzájemnou podobnost. Častým spojovacím prvkem může být i přítomnost nějakého vnějšího nepřítele či rivala (Baumeister, Bushman, 2008, s. 480 - 481). Nakonečný uvádí některé poznatky o malé skupině, např. to, že osoby, které se více stýkají, mají sklon k větší vzájemné sympatii, mohou mít podobnější emoce a činnosti. Vztah sympatie a vzájemného kontaktu tedy znamená, že čím více se lidé stýkají, tím sympatičtější si jsou, čím více sympatičtější jsou, tím více se stýkají, pokud kontakt opadne, opadávají postupně i sympatie (Nakonečný, 2005, s. 141). Tento typ skupiny se může vyznačovat velkou stabilitou ve svém personálním obsazení a v názorech svých členů. Bednář považuje za problematické, pokud je skupina příliš statická, což dává právě do souvislosti s tím, že vztahy v kolektivu jsou ustálené. Taková pracovní skupina se může vyznačovat velkou nepružností jejích členů, kteří nedokážou v případě potřeby dostatečně reagovat na vzniklé problémy a jejich pracovní výkonnost se může v průběhu času snižovat (Bednář, 2013, s. 64 - 65).

Autoři Baumeister a Bushman uvádějí, že většina lidí chce být skupinou přijata a chce se vyhnout odmítnutí. Sebehodnocení jedince stoupá při přijetí skupinou a klesá při odmítnutí. Některé výzkumy naznačují, že špatný zážitek je silnější než dobrý, čímž je míněno, že odmítnutí má větší negativní dopad na psychiku jedince, než je pozitivní dopad přijetí. Pro potvrzení výše uvedeného uvádějí autoři jako důkaz studii, v rámci které bylo lidem, kteří chtěli být přijati do určité skupiny, řečeno, že budou buď přijati, nebo odmítnuti. Polovina osob byla přijata či odmítnuta na základě hodu mincí, druhá polovina měla být přijata či odmítnuta na základě rozhodnutí členů skupiny. Z těchto všech možností pouze jedna skupina adeptů na přijetí ukázala změnu v sebehodnocení, a to ta skupina, které bylo řečeno, že ji odmítli stávající členové. Sebehodnocení těchto adeptů na členství se snížilo. Náhodné odmítnutí ani náhodné přijetí nemělo na sebehodnocení účastníků vliv (Baumeister, Bushman, 2008, s. 492).

Čím déle spolu jedinci pracují, tím si mohou být bližší, jejich vztahy jsou pevnější, vzájemně se mohou utvrzovat ve svých názorech, které se pod vlivem blízkosti mohou více a více shodovat. Pokud je taková skupina stabilní a nedochází v ní k častým personálním změnám, může být důsledkem sblížení názorů jejích členů izolace kolektivu od vnějšího světa. Tento svět může být tvořen jak samotnou organizací, do které pracovní skupina patří, tak vnějším okolím organizace, tvořeným zákazníky, dodavatelskými firmami či veřejností. Členové skupiny se podřídí převažujícímu stylu uvažování, které na jejich pracovišti panuje z důvodu, že jedinec nechce být vyloučen ze své skupiny a raději upozadí svůj vlastní názor, pokud by mu vyloučení mohlo hrozit. Svou roli tak sehrává i konformita, právě izolované skupiny mohou vyvíjet větší tlak na konformitu svých členů.

Izolace pracovní skupiny úzce souvisí s jevem zvaným groupthink. Baumeister a Bushman zmiňují, že termín groupthink zavedl do sociální psychologie Irving Janis (1972, 1982). Ten se ke vzniku tohoto slova nechal inspirovat románem 1984 spisovatele George Orwella. Termín poukazuje na sklony členů skupiny myslet podobně. Janis tím míní takový styl myšlení, kdy se skupina drží chybného pohledu na vnější prostředí a není schopna otevřít se pravdě. To v podstatě znamená, že se skupina

drží svého preferovaného směru a odmítá zvažovat alternativy a není schopna vnímat možná rizika, vyplývající z jejích plánů (Baumeister, Bushman, 2008, s. 495 - 496). Bednář (2013, s. 179) nazývá tento jev „syndrom skupinového myšlení“, což znamená, že jedinec potlačí svůj vlastní názor a upřednostní rozhodnutí skupiny, přesto, že by toto rozhodnutí sám o sobě pravděpodobně odmítl. Tato forma jednání může mít své kořeny v soudržnosti skupiny, ve vyšším výskytu stresu u zaměstnanců, jednou z dalších podmínek, kterou autor zmiňuje, může být i izolace kolektivu.

Podle Bénaboua (2012, s. 430) obsahovala Janisova specifikace groupthinku několik symptomů, kterými jsou např. iluze nezranitelnosti, kolektivní racionalizace, víra ve vlastní morálku, stereotypní pohled na ostatní skupiny, přímý tlak na názorové oponenty, autocenzura, iluze jednomyslné shody a samozvaní strážci mínění. Baumeister a Bushman uvádí několik faktorů, které mohou zapříčinit vznik groupthinku ve skupině. Jednou z podmínek je, že jsou si členové skupiny velmi podobní, sdílejí mnoho shodných pohledů či idejí, skupina je velmi soudržná a její členové spolu velmi dobře vychází. Dalším rizikovým faktorem může být velmi silný leader, který skupinu ovládá. Skupina může být také izolována od svého okolí, není tedy vystavena znepokojivým faktům přicházejícím zvenku nebo opačným pohledům na věc. Skupina má o sobě velmi vysoké mínění, považuje se za elitní seskupení, které se nemusí trápit tím, co si o ní myslí ostatní. Kořeny groupthinku můžeme také nalézt v potřebě jedinců vycházet s ostatními členy kolektivu, do kterého patří. Členové skupiny nechtějí trávit svůj čas konflikty a chtějí být oblíbeni u ostatních. Přitom je pro skupiny výhodnější, pokud do nich lidé přinášejí rozdílné pohledy a názory, ale takové diskuse mohou být na druhou stranu pro stávající členy skupiny obtížné a nepříjemné (Baumeister, Bushman, 2008, s. 495 - 496).

Izolace pracovní skupiny může mít svůj původ v těch jevech, které jsou v přiměřené míře pro fungování pracovní skupiny prospěšné. Pokud je kolektiv dlouhodobě stabilní a soudržný, jeho členové jsou s ním plně identifikováni a jejich názory se začnou sbližovat, může se skupina začít uzavírat vlivu svého vnějšího okolí. Kritické názory jak od pracovníků jiných skupin, tak od vlastních členů, jsou odmítány. Může se zvýšit tlak

na konformitu členů skupiny, jsou potlačovány pokusy o to, cokoliv změnit. V takovém stadiu se mohou objevit i symptomy jevu, zvaného groupthink, který má své kořeny v izolovanosti skupiny od okolního světa a v odmítání vnějších zásahů do jejího chodu. Podstatou obrany proti tomuto jevu je schopnost uvědomit si riziko vzniku tohoto chování. Poté je možné stanovit postupy, které pomohou pracovní skupině udržovat dostatečný kontakt s okolním světem. Právě otevřenost a přijímání podnětů z vnějšího prostředí, ale i od vlastních členů, může být pro skupinu přínosné. Přijímání kritiky a diskuse o odlišných názorech je ale obtížnější, než vynucení si jednoznačného souhlasu.

3.2 Změna jako prostředek odstranění izolace pracovní skupiny

Pracovní skupinu, která se izolovala od okolního světa a ustrnula ve svém vývoji, a odmítá si tuto skutečnost přiznat, je nutné vystavit nějakému druhu organizační změny. Touto změnou může být např. změna počítačového programu, personální obměna v rámci skupiny či rozšíření pracovních činností. Tato organizační změna může mít různé formy, jejím cílem je zajistit posun v myšlení lidí, změnu jejich postojů či pohledů, přístupů k pracovním záležitostem. Změna by rozhodně neměla být samoučelná, na druhou stranu mohou změny sloužit jako prevence vzniku izolace. Vzhledem k tomu, že každá změna je spojena s jistými riziky, souvisejícími převážně s lidským faktorem a tendencí zaměstnanců změny odmítat, měl by být k jejímu zavádění vážný důvod. I pouhé zavádění nového počítačového systému může přinést zvýšené finanční náklady, ztrátu času zaměstnanců a jejich negativní postoj k další případné změně, pokud dojde k vážnějším problémům. Pro nastavení procesu změny v pracovní skupině lze hledat inspiraci v postupech vytvořených pro realizaci změny v organizačním prostředí.

Jarrett (2011, s. 13) specifikuje změnu jako přechod z jednoho typu stavu do jiného, může to být přijetí odlišných vlastností, dále také určitá přeměna či úprava. Kubíčková a Rais (2012, s. 15) uvádí, že změnou lze popsat každý odklon od stávající situace. Organizace, která působí v rámci měnícího se prostředí, musí své vnitřní postupy a

chování těmto vnějším vlivům přizpůsobit. Podle Armstronga by změna měla vycházet z nějaké zjištěné potřeby. Nejedná se o přímočarý proces, což může na lidi působit negativně. Je nutné stanovit, odkud kam je nutné dojít, a také je důležité změně dobře porozumět (Armstrong, 2002, s. 250 - 251). Bedrnová a Nový (2004, s. 545) rozlišují dva typy změny a to změnu radikální a změnu postupnou. Radikální změna často následuje poté, co bylo podceněno provádění změn po delší období. Jarrett (2011, s. 13 - 14) rozlišuje změnu dočasnou, která je pouze započata, ale ne dokončena a společnost se po určité době opět navrátí do výchozího stavu. Cílem dílčí neboli procesní změny jsou drobná vylepšení. Další dva typy změny se zaměřují na celofiremní procesy.

Zaměstnanci obecně nevítají změny s nadšením, spíše naopak. Prosazovatelé změny musejí počítat s tím, že tento postoj ze strany pracovníků nastane. Podle Armstronga lze považovat odpor lidí ke změnám za zcela racionální postoj. Zaměstnanci pocítují jako zvláště ohrožující cokoliv, co narušuje jejich běžnou pracovní rutinu, ale i zaběhnuté sociální vztahy na pracovišti. Negativně na ně působí i riziko finanční ztráty nebo ztráty některého ze symbolů jejich pracovního statusu. Mohou se bát i toho, že jejich vzdělání, zkušenosti či schopnosti nebudou pro novou roli, vycházející z nastupující změny, dostatečné (Armstrong, 2002, s. 252). Tyto obavy mohou být i z části oprávněné, někteří zaměstnanci skutečně nemusí svou kvalifikací či osobnostními předpoklady vyhovovat novým požadavkům ze strany zaměstnavatele. Anderson a Ben-Hur (2011, s. 14 - 15) popisují ve své případové studii situaci, kdy nový generální ředitel společnosti Deutsche Telekom nahradil 45 % senior manažerů novými leadery, kteří více odpovídali nově požadované organizační kultuře.

Podle Boonstry vychází odpor jednotlivce ke změně z prosté lidské touhy po jistotě a stabilitě. S tím souvisí i strach z neznáma a nedostatek důvěry v ostatní lidi. Změny v pracovních postupech mohou vést ke ztrátě vlastní identity, snížení pracovní spokojenosti a ke vzniku nejistoty, jakým způsobem mají být nové pracovní úkoly vykonávány. Špatný vliv může mít i předchozí negativní zkušenost se změnou (Boonstra, 2004, s. 4). Bednář (2013, s. 42) uvádí jako důvod odporu ke změně také tradici a setrvačnost. Tradice může napomáhat k dobrému fungování organizace, může

ale na druhou stranu vyvolávat odmítání změn, stejně jako setrvačnost, která je autorem hodnocena velmi negativně, dává jí do souvislosti s nekvalitním vedením organizace.

Pharro (2013, s. 37 - 41) uvádí pět faktorů, které mohou ovlivnit přístup jednotlivců ke změně. Jsou to sama podstata změny a důsledky z ní vyplývající, historie organizace, povaha jednotlivce a jeho vlastní minulé zkušenosti. Autor dále doporučuje, že by mělo být zvažováno, komu změna přinese zisk a kdo utrpí ztrátu v průběhu procesu změny, jak dokázala organizace zvládnout předchozí změny a zda současný management má dost zkušeností a zdrojů pro úspěšné zvládnutí změny. Podle Armstronga by lidé měli být do procesu změny zapojeni, měli by mít právo říci své názory. Změnu by si tímto způsobem měli osvojit. Pro komunikaci ohledně změny by měly být využity všechny dostupné informační kanály (Armstrong, s. 252 - 253). Nejistotu lze odstranit pomocí učení, dobré komunikace a zapojení lidí do změny. Na úrovni skupiny je důležité vyjednávání, techniky řešení konfliktů a poradenství pro práci v týmu (Boonstra, 2004, s. 4).

Ulrich uvádí, že dovést úspěšně změnu až do konce, je velmi obtížné, úspěšnost iniciativ změn je pouze 25 % (Ulrich, 2009, str. 169). Jarrett (2011, s. 34 - 38) uvádí důvody, proč bývá zavedení změny obtížné. Vnitřní faktory mohou souviset s neschopností managementu všimnout si očividně problémových jevů, dále je nutné brát ohledy na to, že lidé mají své vlastní zájmy a emoce. Špatná organizační kultura může bránit přijímání nových zvyků, ve společnosti se může projevit setrvačnost. Dalším problémem může být to, že manažeři v podstatě neví, jak změnu ve skutečnosti zrealizovat. Jako vnější faktory autor uvádí to, že společnosti nejsou schopny držet krok v oblasti těch technologií, které zapříčiní převratnou změnu ve své oblasti. Organizace mohou být navázány v oblasti svých zdrojů a aktiv na jiné společnosti, své dopady mohou mít i politické a legislativní změny, podcenění konkurence z nečekaného směru a nestabilita prostředí.

Proces změny je velmi komplexní proces, rozhodující vliv na jeho průběh má lidský faktor. Podle autorů, zabývajících se změnou, je důležité pro změnu získat většinu

zaměstnanců. Reakci zaměstnanců na změnu nelze předem odhadnout. Každý zaměstnanec má své vlastní zájmy, které nemusí korespondovat s požadavkem na změnu. Z toho může vycházet nejen neochota změnu přijmout, ale i snaha ji sabotovat. Někteří zaměstnanci nemusí změnu vnitřně přijmout, navenek ale mohou předstírat, že s ní souhlasí z důvodu, aby si udrželi své pracovní místo či postavení. Tito pracovníci mohou pak při každé vhodné příležitosti proces změny zpochybňovat. Za nejzávažnější lze považovat situaci, kdy je pracovní skupiny již zcela v izolaci. Důvody, že se v ní nachází, můžeme hledat v soudržnosti jejích členů, s vyšší mírou tlaku na konformitu, s odmítáním kritických názorů. Je pravděpodobné, že takový kolektiv bude změny přijímat s velkými obtížemi.

Pro úspěšné zavedení změny byly v organizačním prostředí různými autory vytvořeny modely, které mohou napomoci vypracovat postup změny a následně ho zrealizovat. Armstrong uvádí Lewinův model tří mechanismů pro řízení změny, a to rozmrazení stávajícího chování a postojů, dále následuje změna, pomocí které se vyvolají nové reakce, a poté zamrazení nového chování a postojů. Beckhard navrhl postup, který sestává z určení budoucího směřování organizace, analýzy současného stavu a stanovení nových přístupů, potřebných k dosažení cílového stavu, a jako poslední je vytvoření strategií nutných k řízení této změny. Bandura uvádí, že pro změnu chování zaměstnanců je nutná změna jejich prostředí, poté bude následovat potřebná změna chování. Je také nutné zaměstnance přesvědčit, že z toho budou něco pozitivního mít. Beer aj. tvrdí, že změny jsou často neúčinné, protože se očekává změna chování lidí na základě změny postojů. Účinnější ale podle autorů je postavit lidi do nových situací, kdy musí přizpůsobit svoje pracovní role novým požadavkům (Armstrong, 2002, s. 253 - 255).

Ulrich specifikoval několik klíčových faktorů úspěšné změny. Důležité je hlavně kvalitní vedení změny, všichni zúčastnění musí sdílet potřebu změny, musí být vytvořena jasná vize, lidé se musí změně oddat, změna se musí týkat vnitřních struktur a systémů, postup musí být zaznamenán, změna musí dále pokračovat (Ulrich, 2009, s. 171). Kotter vytvořil osm kroků v procesu realizace zásadních změn. Na začátku je

nutné vyvolat pocit, že je změna skutečně nutná, dále je důležité vytvořit tým, který může a chce změnu prosadit, podniková vize a strategie musí změnu podporovat. Důležitou součástí tohoto procesu je také kvalitní systém komunikace, využívání techniky delegování, zdůrazňování drobných vítězství, využívání výsledků pro další podporu změny a nakonec zapracování výsledků změny do organizační kultury (Kotter, 2000, s. 29).

Ve své novější knize Kotter uvádí několik způsobů jak podpořit změnu. Jedním z nich je vnášení podnětů z vnějšího prostředí. Je dobré naslouchat těm zaměstnancům, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Je nutné dát pracovníkům, kteří jsou v přímém styku se zákazníky, najevo, že jejich názor je brán vážně. Další možností je využít působení videa, jehož prostřednictvím lze přenášet zkušenosti úspěšných zaměstnanců ostatním pracovníkům, jelikož emocionální vystoupení má velkou sílu. Lidé vyslaní do vnějšího světa poznají nové prostředí formou osobní zkušenosti a tyto zkušenosti pak přinesou zpět do firmy. Také je možné přizvat lidi z vnějšího prostředí. Mohou být pozváni manažeři vybraných zákazníků a promluvit na setkáních zaměstnanců, přijati noví zaměstnanci, externí poradci. Pro změnu je třeba více takových lidí, jeden těžko něco změní. Dobré je také získávat dostatek informací z venku, ale nezahlcovat jimi zaměstnance, nešířit nezajímavé informace, ale ty, co mají nějaký náboj, ale nejsou pro lidi nějakým způsobem ohrožující (Kotter, 2009, s. 78 - 116).

Většinu znalostí a postupů, vypracovaných v rámci teorií, zabývajících se procesem změny v organizačním prostředí, lze přenést i na prostředí izolované pracovní skupiny. I v této situaci je nutné počítat při zavádění změn s odporem zaměstnanců. V uzavřené pracovní skupině může být jakákoliv drobnost vnímána jako ohrožení. Může se jednat o pouhé zavádění nového počítačového systému, nástup nového pracovníka či rozšíření vykonávaných pracovních činností. Je nutné najít v rámci skupiny podporovatele změny a výrazné odpůrce, kteří se nedají přesvědčit, s ohledem na zajištění pracovní kontinuity, ze skupiny vyloučit. Se zaměstnanci je nutné o nastalé situaci komunikovat, vysvětlit jim, jaká možná rizika vyplývají z toho, pokud se ke změnám nepřistoupí.

4 Role vzdělávání a kreativních technik při překonávání izolace jedince a pracovní skupiny

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, stav izolace, ať už v případě jednotlivce či pracovní skupiny, lze překonat díky nastolení procesu změny. Tento proces úzce souvisí se schopností se učit. Hroník (2007, s. 30 - 31) dává učení do souvislosti se změnou, která umožňuje jedinci přizpůsobit se prostředí a zároveň přizpůsobit prostředí jedinci. Jedná se o neustálý proces nastolování rovnováhy. Zaostávání v učení může zapříčinit úpadek jak organizace, tak jedince. Vágnerová uvádí, že učení nám umožňuje se adaptovat na prostředí, v němž se člověk pohybuje. Výsledkem procesu učení je zkušenost, což je určitá změna např. chování či postojů (Vágnerová, 2004, s. 74). Podle Šnýdrové (2002, s. 63) patří učení k základním psychickým procesům. Slouží člověku k přizpůsobení se okolnímu prostředí. Podle Gillernové a Buriánka (1995, s. 33 - 34) spočívá důležitost učení ve schopnosti vyrovnávat se jak s přírodním, tak sociálním okolím člověka, a napomáhat rozvoji jeho osobnosti. Se schopností jedince fungovat ve společnosti lidí podle Nakonečného souvisí schopnost sociálního učení. To má význam pro mezilidské vztahy jedince a jeho existenci v rámci sociálního prostředí. Podle autora lze učení pojímat ve dvou rovinách, v té užší se jedná o učení záměrné, např. výuka žáka učitelem ve škole, v širším smyslu se jedná o vliv životních zkušeností na mysl člověka (Nakonečný, 2005, s. 38). Se schopností učit se souvisí i pojem vzdělávání. Hartl (2004, s. 296) uvádí pod pojmem vzdělávání „učením zprostředkované přejímání dosavadních zkušeností lidstva, chování a hodnotových systémů“. V dnešní době je nutné, aby se lidé učili v celém průběhu svého života. S tím se pojí myšlenka celoživotního učení. Podle Evropské komise „Termín ‚celoživotní‘ učení zdůrazňuje časovou dimenzi: učení v průběhu života, ať již nepřetržité, nebo periodické“ (Memorandum o celoživotním učení, 2001). Jeho součástí je tedy i vzdělávání v průběhu profesního života každého jedince.

Podle Tureckiové lze pod pojem firemní vzdělávání zařadit všechny vzdělávací akce, které zajišťuje sama organizace z důvodu odstranění deficitů v kvalifikaci zaměstnanců (Tureckiová, 2009, s. 79). Armstrong (2002, s. 493) popisuje tzv. filozofii vzdělávání,

kteřou jednotlivé organizace vyznávají. Některé firmy využívají pasivní přístup, což znamená, že si zaměstnanci podle nich poradí sami nebo se snaží získat pracovníky s dostatečným vzděláním odjinud. Další společnosti investují do vzdělávání zaměstnanců pouze v dobách, kdy jsou na tom finančně dobře, v horších časech tyto investice okamžitě omezí. Pozitivní přístup ke vzdělávání se u organizací projevuje tím, že ho považují za významnou konkurenční výhodu a v tomto smyslu k němu přistupují. Kocianová zdůrazňuje, že vzdělávání zaměstnanců je mnohem efektivnější, pokud je systematické. Mezi výhody tohoto typu vzdělávání lze zahrnout např. to, že příprava pracovníků odpovídá skutečným potřebám organizace a vzdělávání je také průběžné podle aktuálních požadavků. Zlepšuje se pracovní výkon a je lépe využít potenciál vlastních zaměstnanců, také finanční náklady jsou nižší než při neřízeném vzdělávání. Vzdělávací procesy lze na základě získaných zkušeností postupně vylepšovat. Zvyšuje se motivace vlastních zaměstnanců i jejich šance na postup, a také se zlepšuje jejich vztah k organizaci. Sama organizace je vnímána jako dobrý zaměstnavatel svými pracovníky i případnými zájemci o zaměstnání v ní, zlepšují se vztahy na pracovišti (Kocianová, 2010, s. 171 - 172).

Učení lze tedy považovat za základní proces, který pomáhá jedinci přizpůsobit se životu v jeho prostředí. Je úzce spojeno se schopností změny. Učení je v současnosti pojímáno jako celoživotní proces. V pracovním prostředí je výrazným prostředkem rozvoje zaměstnanců, je ale nezbytným i pro samotné udržení požadované úrovně schopností pracovníků. Vzdělávání zaměstnanců by nemělo být pouze jednorázové, ale mělo by probíhat kontinuálně, mělo by být systematické. Pokud jsou zaměstnanci nuceni se neustále vzdělávat, procházejí nepřetržitým procesem změny. Tím se snižuje riziko jejich ustrnutí v určitém stadiu stagnace, která může vést k nástupu izolace a k následné neochotě pracovníků změny v pracovním prostředí podstupovat.

Vzdělávání zaměstnanců může sloužit jako prevence u mnoha jevů v organizačním prostředí, spojených s rizikem výskytu izolace. Při nástupu zaměstnance na nové působiště mu mohou správně nastavená školení pomoci v jeho adaptaci na pracovní prostředí a tím omezit riziko vzniku izolace. V této souvislosti Koubek uvádí, že „...

Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky musejí zajistit: ... aby se zařadil do pracovního kolektivu firmy a do kolektivu své pracovní skupiny ...“ (Koubek, 2007, s. 144). Hroník jako jeden z významů vzdělávání v průběhu adaptačního procesu uvádí omezení odchodu zaměstnance z organizace (Hroník, 2007, s. 130). Vzdělávání je také jeden ze způsobů, jak pozitivně ovlivňovat pracovní prostředí a omezit vznik konfliktu. Podle Koubka lze považovat vzdělávání pracovníků za „... nástroj formování harmonických pracovních vztahů ve firmě.“ (Koubek, 2007, s. 140). V situaci, kdy již ke konfliktu mezi zaměstnanci dojde, mohou jim jejich znalosti z oblasti měkkých dovedností napomoci v lepším zvládnutí tohoto problému a tím se vyhnout možné izolaci některé ze stran konfliktu. Podle Koubka dobré vztahy v organizaci mohou být podpořeny také vzdělávacími aktivitami, které by měly být mj. využity i k pozitivnímu ovlivňování osobností lidí, vedoucí pracovníci by měli rozvíjet své schopnosti v oblasti řízení (Koubek, 2008, s. 328 - 329). Mohou se tak uplatnit dovednosti z oblasti vyjednávání či řízení konfliktu. Kocianová uvádí několik přístupů jak napomoci řešení konfliktů v organizaci, mezi nimi také „...rozvoj interpersonálních dovedností, rozvoj komunikačních dovedností a úroveň vyjednávání...“ (Kocianová, 2004, s. 108). Dostatečné znalosti mohou být rozhodující také v rozpoznání rizik, spojených s výskytem mobbingu., který se může vést k izolaci jedince. Čím více o této formě chování budou zaměstnanci vědět, tím větší je šance, že se jim podaří utlumit toto chování ihned v počátcích jeho výskytu. Lee a Brotheridge (2013) v rámci doporučených metod omezení výskytu mobbingu na pracovišti uvádí také vzdělávání zaměstnanců, ti by měli absolvovat školení, která by jim pomohla rozpoznat šikanující chování a to, jak se mu bránit. Jedním z důsledků konfliktů mezi zaměstnanci a spouštěčů šikanujícího chování může být stres na pracovišti. Armstrong doporučuje vzdělávání manažerů, kteří by se měli dozvědět, jak je možné snížit míru stresu jak u sebe, tak u ostatních zaměstnanců (Armstrong, 2002, s. 737).

V rámci vzdělávání zaměstnanců, ať už systematického, nebo náhodného, lze využít mnoho metod. Z hlediska kontextu izolace má svůj význam vzdělávání, které lze aplikovat při zaškolení nového pracovníka v rámci jeho adaptačního procesu. Koubek např. zmiňuje „instruktáž při výkonu práce“, což je základní zácvik zaměstnance na

pracovišti, dále „koučování“, v tomto případě se jedná o dlouhodobé působení školitele na pracovníka, aby bylo dosaženo požadovaného výkonu. „Counselling“ je obousměrný proces, kdy se školitel a školený vzájemně ovlivňují, „asistování“ znamená, že školený pracovník je přidělen jako pomocná síla zkušenějšího zaměstnance (Koubek, 2007, s. 152 - 155). Právě tyto metody mohou napomoci novému zaměstnanci při adaptaci na nové pracovní místo nebo stávajícímu pracovníkovi při přechodu na jinou pracovní pozici. Armstrong rozlišuje „... přednášky, přednášky spojené s diskusí, diskuse, metodu objevování, případové studie, hraní rolí, simulaci, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání, učení se hrou (outdoor training / learning, adventure education) a semináře.“ (Armstrong, 2002, s. 506). Z těchto metod mohou být mnohé prospěšné rozvoji znalostí v oblasti tzv. měkkých dovedností zaměstnanců. Tím mohou přispívat k lepší schopnosti pracovníků zvládat řešení konfliktů či rozpoznávat příznaky šikanujícího chování a tím bránit vzniku izolace jedince. Zároveň některé tyto techniky podporují kreativní myšlení

Izolované pracovní skupiny se vyznačují velkým tlakem na konformitu svých členů, potlačováním kritických názorů, vynucováním jednotného souhlasu a právě kreativní techniky a postupy rozvoje týmů způsobem, jak výskytu tohoto jednání bránit. Jejich cílem je totiž vyvolávat takové chování lidí, které je v rámci izolované skupiny potlačováno. Hartl (2004, s. 119) vysvětluje pojem kreativita jako „tvořivost; schopnost, pro niž jsou typické duševní procesy, které vedou k nápadům, řešením, koncepcím, uměleckým formám, teoriím či výrobkům, jež jsou jedinečné a přínosné“. Šnýdrová (2002, s. 31 - 32) popisuje kreativitu jako přístup, který přináší nová, neotřelá řešení. Osobnosti, které se vyznačují touto schopností, jsou většinou vysoce inteligentní, silně motivovány a nonkonformní. Překážkami pro uplatnění kreativity mohou být neschopnost vidět věci v jiných souvislostech, netolerance či posměch ze strany sociálního okolí. Königová (2006, s. 11) tvrdí, že kreativita může pomoci každému v jeho rozvoji. Tvůrčí myšlení zapojuje obě poloviny mozku, jak její levou čili racionální hemisféru, tak tu pravou neboli intuitivní. V rámci skupiny lze za použití kreativních technik sdílet znalosti a vědomosti jednotlivců.

Podle Mužíka (2002, s. 114 - 125) kreativní techniky napomáhají v rámci pracovní skupiny k vyřešení složitějších úkolů, brání izolovanosti jednotlivých nápadů, podporují vznik asociací a vzájemného doplňování myšlenek jednotlivých členů skupiny, zároveň podporují rozvoj vztahů uvnitř skupiny. V rámci brainstormingu jde o získávání co největšího množství návrhů od účastníků. Měla by být podporována tvorba asociací, žádný z nápadů by neměl být kritizován, všichni přítomní by se měli vyjadřovat bez omezení. Metoda CNP je podobná brainstormingu, probíhá ale v písemné formě, kdy na určitou dobu každý z účastníků obdrží společný zápisník, do kterého zapisuje své návrhy. Na závěr jsou na společném semináři jednotlivé přístupy prodiskutovány. Metoda Pro - Kontra spočívá v tom, že „...se kritizuje nebo dokonce popírá určitý stav, aby se tak uvolnila cesta k jeho zlepšení.“

Izolovaná pracovní skupina se vyznačuje takovými jevy, jako je potlačování kritických názorů či upřednostňování jednohlasného souhlasu s jedním řešením na úkor diskuse o možných dalších návrzích. Kreativní techniky jsou oproti tomu založeny na podpoře vyjadřování vlastních názorů, vymýšlení nápadů, které se mohou zdát i nesmyslné, hledání nových řešení či vyhledávání nových propojení. Přesně tyto aktivity jsou v rámci izolované pracovní skupiny potlačovány. Podpora kreativity tedy může sloužit jako prevence, v situaci, že kolektiv již izolován je, mohou tyto techniky posloužit jako jedna z pomůcek k odstranění izolace.

Preventivní funkci mohou plnit i techniky určené pro rozvoj týmů. Hayes (2005, s. 123 - 124) doporučuje využívat techniky týmového myšlení, které podporují pozitivní přístup. Zvažování různých alternativ je mnohem přínosnější než omezené jednostranné vidění světa. Významným prvkem je také přístup leadera skupiny, jeho vliv na společné rozhodování spoluvytváří jeho další směřování. Oproti skupinám ohroženým izolací se efektivní skupiny podle Cejthamra a Dědiny vyznačují několika znaky, za nejdůležitější považují účast všech členů skupiny na rozhodování, dále možnost sdílení informací všemi členy a podpora komunikace, možnost pracovníků kolektivu vyjádřit případný nesouhlas a dát najevo své pocity (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 154 - 155). Evangelu a Fridrich (2009, s. 23 - 24) doporučují pro nabourání stereotypů a odstranění problémů

v komunikaci speciálně vypracované hry pro motivaci a rozvoj týmů. Tyto hry mohou zaměstnancům napomoci získat větší nadhled a umožnit jim posun k nalézání jiných, nových řešení problémů.

Další možností, jak bránit izolaci kolektivu, je využití role ďáblova advokáta. Podle Plamínka (2000, s. 178) se jedná o techniku starou několik tisíciletí. Osoba, která je skupinou zvolena k vykonávání této role, má podávat protiargumenty proti zvoleným řešením. Kritika těchto řešení musí být věcná, nesmí se obracet proti autorům návrhů. Arnold et al. (2007, s. 437) uvádí, že využití techniky ďáblova advokáta může napomoci k rozšíření zvažovaných alternativ řešení. I Bedrnová a Nový (2004, s. 101) zmiňují využití role ďáblova advokáta jako jednu z možných druhů obrany proti jevu zvanému groupthink. Dále je důležité, aby si členové skupiny byli vědomi možnosti vzniku tohoto jevu, musí být podporována otevřená diskuse a u každého řešení je nutné zvažovat nejen silné, ale i slabé stránky. S tím koresponduje i názor Hayes (2005, s. 123 - 124) která doporučuje jako jednu z možností obrany proti groupthinku cílenou podporu opozice. Na zaměstnance působí jak vliv vlastní pracovní skupiny, kde je tlak na přizpůsobení se většinovému názoru, tak i neochota vymezovat se vůči osobám, které jsou výše postavené. Členové managementu můžou nést s nelibostí, pokud někdo postavený níže v hierarchii vyjadřuje nesouhlas s jejich názory. Tento stav může vést k tomu, že se zaměstnanci raději k ničemu nevyjadřují. Jedná se tedy o způsob, jak podporovat diverzitu názorů v rámci pracovní skupiny. Je tím bráněno tomu, aby se názory členů kolektivu sjednocovaly a tím by se zvyšovalo riziko izolace skupiny.

Existuje mnoho postupů, jak udržovat pracovní skupinu v kontaktu s realitou a bránit vzniku stavu izolace. Je ovšem důležité používat tyto metody průběžně. Pokud pracovní skupina ustne, stávající stav se zakonzervuje, může být velmi složité donutit stávající členy skupiny k přijetí těchto technik. V takové situaci je důležitý postupný proces zavádění drobných změn. Snaha o to zabránit pracovní skupině, aby se dostala do stavu izolace, musí být cílená. Jednou z možností, jak podporovat kontakt pracovní skupiny s okolním světem jsou vzdělávací aktivity. Nejenom, že v rámci nich zaměstnanci načerpají nové vědomosti, ale mohou se, pokud se jedná o vzdělávání mimo pracoviště,

setkat s jinými odborníky ze své oblasti. Vzdělávat se mohou zaměstnanci také v tzv. měkkých dovednostech, což může zlepšovat jejich schopnost komunikace, vyjednávání či řešení konfliktů. Vzdělávání zaměstnanců je tedy jedním ze způsobů, jak podporovat dobré vztahy na pracovišti. To může působit jako prevence vzniku konfliktů a tím i izolace členů skupiny.

Kreativní techniky by měly být využívány průběžně. Vhodné je snižovat tlak na konformitu, který, pokud je moc vysoký, brání rozvoji kreativity. Pokud se kolektiv do stavu izolace již dostane, je mnohem těžší tyto techniky zavádět. Předpokladem pro rozvoj kreativity jsou také důležité dobré vztahy v rámci pracovní skupiny. Jak již bylo zmíněno, špatný psychický stav, posměch, neochota uznat či vyslyšet názory druhých, ponižování a další negativní jevy jsou nevhodným prostředím pro rozvoj kreativního myšlení. Izolovaný kolektiv, který se vyznačuje některými prvky groupthinku, může mít sklony bránit se snahám některých členů či člena o kreativní řešení. Součástí této obrany může být i snaha o vyčlenění či izolaci takových nepohodlných jedinců. Ti mohou takovou pracovní skupinu opustit, pokud to není možné a dostanou se do společenské izolace v rámci kolektivu, může to mít dopady na jejich psychický stav. Tím se mohou následně omezit veškeré snahy o kreativní řešení v rámci pracovní skupiny. V podstatě se jedná o začarovaný kruh, kdy čím více je kreativita v rámci izolovaného kolektivu potlačována, tím více se kolektiv dostává do stavu izolace.

5 Případová studie popisující jedince a pracovní skupinu v izolaci

5.1 Použitá metodika zpracování případové studie

Z důvodu složitosti jevů, které je nutné popsat a zhodnotit, byl zvolen kvalitativní přístup pro posouzení situace v pracovní skupině. Hlavní technikou sběru dat bylo zúčastněné pozorování doplněné nestandardizovanými rozhovory (Reichel, 2009, s. 94 - 99). Výstupy z tohoto pozorování a rozhovorů byly zpracovány do formy případové studie, v rámci které mohly být popsány různorodé jevy, ovlivňující chod pracovní skupiny.

Hendl (2012, s. 102) tvrdí, že „... v případové studii sbíráme ucelené množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. V případové studii jde o zachycení složitosti případů, o popis vztahů v jejich celistvosti.“ Autor dále uvádí, že mezi typy případových studií patří i studie sociálních skupin, mezi které lze zařadit i skupinu vyskytující se v rámci zaměstnavatelských organizací. V takovém případě se posuzují převážně sociální vazby ve skupině a vykonávané činnosti (Hendl, 2012, s. 103). Podle Miovského je případová studie základním kvalitativním přístupem. „V centru pozornosti tohoto typu výzkumu je případ. Případem rozumíme objekt našeho výzkumného zájmu, kterým může být např. osoba, skupina či organizace.“ (Miovský, 2006, s. 94).

Hendl dále uvádí, že různí autoři pojmají případovou studii různým způsobem. Např. Stake rozlišuje tři druhy případových studií a to „intrinsic případovou studii“, která se věnuje jednomu konkrétnímu případu, aby byla zachycena podstata zkoumaného jevu. „Instrumentální případy“ sledují obecnější situace a „kolektivní případová studie“ zkoumá do hloubky více instrumentálních případů. Yin považuje případovou studii za „... strategii pro zkoumání předem určeného jevu v přítomnosti v rámci jeho reálného kontextu, a to zvláště když hranice mezi jevem a kontextem nejsou zcela jasné“. Yin

dále rozlišuje čtyři typy případové studie a to „exploratorní studii“, která zkoumá případy s dosud nestanoveným základním rámcem. „Explanatorní studie podává vysvětlení případů tím, že rozvádí jednotlivé příčinné řetězce, které lze u případu identifikovat. Deskriptivní případová studie má dodat kompletní popis jevu. Evaluační studie provádí rovněž popis, exploraci nebo explanaci, ale jde v ní především o hodnocení výsledku programu nebo intervence ...“ (Hendl, 2012, s. 105 - 108).

Podle Hendla (2012, s. 110) důvodem ke zpracování případové studie může být to, že se můžeme něco dozvědět o dosud nepopsané situaci, může nám pomoci porozumět některým složitým jevům sociálního života či může být součástí širšího výzkumného šetření. Miovský (2006, s. 97) uvádí, že zdroji dat pro zpracování případové studie mohou být různé druhy dokumentace, osobní výtvary zkoumané osoby, data státních útvarů, různé typy rozhovorů či pozorování. U případové studie by měl být definováno, co má zkoumat a popsat. Hendl uvádí, že za „... dokumenty se považují taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena někým jiným, než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum. Výzkumník se tedy zabývá tím, co je již k dispozici, ale musí to vyhledat. Rozlišujeme osobní dokumenty, úřední dokumenty, archivní data, výstupy masových médií a virtuální data.“ (Hendl, 2012, s. 204).

Hendl a Miovský uvádí, že vypracování případové studie by mělo sestávat z několika fází. Nejdříve je nutné stanovit, co se bude zkoumat a stanovit se konkrétní prvek, který bude objektem výzkumu. V další fázi se určí způsob, jak budou sbírána data, následovat bude samotné získávání údajů. Sebraná data by poté měla být podrobena zkoumání a měly by z nich být vyvozeny určité interpretace. Na závěr by měla být vypracována zpráva (Hendl, 2012, s. 111 - 112, Miovský, 2006, s. 98).

Pozorování patří podle Miovského (2006, s. 142) k nejstarší metodě získávání poznatků. Lze ho dělit na „introspektivní“ a „extrospektivní“ metody. Extrospektivní metody pozorování lze dělit na skryté a otevřené zúčastněné pozorování a skryté a otevřené nepřímé pozorování. Autor dále uvádí, že zúčastněné pozorování znamená, že pozorující se přímo vyskytuje v prostoru, ve kterém se dějí jevy, které pozoruje. Je v

podstatě jedním z aktérů. Výhodou je přímé zapojení do pozorovaných jevů, nevýhodou je, že pozorovatel může tyto jevy svou přítomností narušit. Při skrytém zúčastněném pozorování si jedinci nejsou vědomi toho, že jsou pozorováni (Miovský, 2006, s. 152). Hendl (2012, s. 191) rozlišuje v rámci pozorování „úplného účastníka“, „účastníka jako pozorovatele“ a „pozorovatele jako účastníka“. Úplný účastník je zcela integrován do kolektivu, je jeho součástí, členové skupiny nejsou informováni o tom, kým skutečně je. Oproti tomu u účastníka jako pozorovatele si jsou členové skupiny vědomi jeho role a pozorovatel jako účastník spíše klade dotazy.

Hendl určuje postup různých typů pozorování v rámci výzkumu. Je to „popisné pozorování“, kterým se začíná, jeho cílem je základní popis proměnných sledovaných v rámci výzkumu. „Fokusované pozorování“ se zaměřuje na významné skutečnosti. „Selektivní pozorování“ probíhá na konci, vyhledává další důkazy pro chování, zjištěné během druhé fáze (Hendl, 2012, s. 195).

Nestrukturovaný rozhovor by měl podle Miovského (2006, s. 157 - 158) probíhat přirozeným způsobem, neměl by se lišit od normálního rozhovoru. Určené otázky by neměly být pokládány v předem určeném pořadí, záleží spíše na tom, jak se hovor samovolně vyvíjí. Hendl (2012, s. 175) uvádí jako jednu z forem dotazování „neformální rozhovor“. U tohoto typu rozhovoru nejsou otázky pokládány v předem stanoveném pořadí, jedná se spíše o přirozený dialog. Tento typ rozhovoru zohledňuje jedinečnost studovaného případu, zároveň je jeho zpracování mnohem náročnější pro tazajícího.

Cílem případové studie, která popisuje konkrétní situaci ve mnou sledovaném kolektivu, je zpracování analýzy, jejímž obsahem je specifikace příčin vzniku pocitu izolace u některých členů pracovní skupiny a zároveň pádu kolektivu do stavu izolace, a jakým způsobem se tento stav v současné době projevuje. Dále následuje návrh postupu, jakým způsobem dostat popsanou pracovní skupinu ze stavu izolace a omezit negativní pocity izolovanosti u některých pracovníků.

Zúčastněné pozorování mi bylo umožněno tím, že jsem součástí zkoumaného kolektivu jako jedna ze zaměstnankyň. Svou pozornost jsem zaměřovala na jevy, které úzce souvisely se zkoumaným tématem a tím je izolace jedince a pracovní skupiny v rámci organizace. Zkoumala jsem tedy jevy, které měly své kořeny v minulosti a projevovaly se v současném chování zaměstnanců a měly vliv na vznik současného stavu izolace kolektivu. Zároveň byly zkoumány jevy, které tento vzniklý stav dále podporovaly a rozvíjely. Tyto jevy se vzájemně prolínaly a ovlivňovaly. Dalším jevem, na který jsem zaměřila svou pozornost, byl pocit stavu izolace, který se projevoval v převážné míře u nových zaměstnanců. S tím souviselo také celkové sledování vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny a mezi zájmovými skupinami, které se v rámci kolektivu vytvořily.

Informace byly získávány v průběhu dvou let 2011 - 2012. Kolektiv jsem pozorovala v průběhu pracovního týdne nepřetržitě, s výjimkou mé dovolené či pracovní neschopnosti. Záznam byl prováděn formou písemného zápisu jednou týdně. Byly zapisovány události s významným dopadem na chod kolektivu a dále jevy, související s hlavním sledovaným tématem, což byly často projevy chování, které se vyznačovaly některou z forem patologického chování, komunikačních bariér, manipulativních technik. Byly také zkoumány jevy, související s personálními procesy a postupy v pracovní skupině, např. motivace zaměstnanců, manažerské rozhodování, řešení konfliktů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, a to z toho důvodu, že významně ovlivňovaly a podporovaly stav izolace, jak u celé pracovní skupiny, tak i u některých jejích členů. Jevy, které se dle záznamu vyskytovaly nejčastěji, byly poté rozpracovány v případové studii. Jednalo se převážně o výskyt mobbingu, projevy hostility a manipulativního chování, komunikaci mimo i vně pracovní skupiny, vznik a řešení konfliktů, manažerské rozhodování, přijímání změn ze strany zaměstnanců, osobní rozvoj, vzdělávání a motivace pracovníků.

Rozhovory probíhaly formou nestrukturovaného rozhovoru, spíše v neformálním stylu. Tato forma byla zvolena z důvodu pocitu větší svobody vyjadřování. K rozhovorům byli vybráni zaměstnanci, kteří byli v době konání výzkumu členy kolektivu kratší

dobu, od jednoho do tří let a nebyli zde zaměstnání na základě příbuzenského či přátelského vztahu k někomu z pracovní skupiny. Bližší identifikace tázaných subjektů není možná z důvodu zachování jejich anonymity. K rozhovorům docházelo namátkově ve frekvenci jedenkrát týdně až měsíčně v závislosti na časové kapacitě zúčastněných. Rozhovory byly také vedeny, pokud se stala nějaká významná událost v rámci sledované pracovní skupiny, která se jevila jako související s cílem případové studie. Rozhovory trvaly průměrně deset minut. Často sloužily tázaným subjektům jako jedna z forem vyrovnání se s jejich postavením v kolektivu. Data byla zaznamenána formou zápisu po skončení rozhovoru. V rámci vyhodnocení byla opět věnována pozornost stejným jevům, jako v případě pozorování. Výzkumné otázky se zaměřovaly na pocity zaměstnance při jeho nástupu na nové místo, zda vnímal pocity izolace, zda mu jeho okolí poskytovalo dostatečnou podporu, zda se cítí být plnohodnotným členem kolektivu. Dotazy byly také směřovány na kvalitu komunikace v rámci pracovní skupiny, na vztahy a vznik konfliktů mezi členy skupiny.

Výsledky výzkumu, uvedené v případové studii mohou být ovlivněny subjektivitou tázaných osob i mojí, tomu se ale zřejmě nelze vyhnout u žádného kvalitativního výzkumu. Riziko může spočívat i v mé interpretaci zjištěných dat. Přestože některým členům kolektivu popisovaná situace nevyhovuje, někteří jsou s ní spokojeni. To má zřejmě souvislost i s jistým rozporem mezi pocity jedince, který se cítí izolován od zbytku kolektivu a jedince, který je součástí izolované pracovní skupiny a přesto se může cítit být velmi spokojený.

5.2 Analýza pracovní skupiny v kontextu izolace

Pracovní skupina, která je předmětem mé analýzy, je součástí organizace, která se zabývá rozmanitým množstvím aktivit, jak v oblasti podnikatelské, tak i sociální. Pracovní skupina vznikla v roce 1992. Cílem jejího založení byla správa nemovitého a částečně i finančního majetku organizace. Hlavním předmětem činnosti pracovní skupiny je tedy správa nemovitostí. Počet pracovníků kolektivu je celkem patnáct.

Průměrný věk kmenových zaměstnanců se pohybuje kolem padesáti let, tři zaměstnanci jsou již v důchodovém věku. Počet žen, zaměstnaných ve společnosti, převyšuje počet mužů, konkrétně se jedná o devět žen a šest mužů. Vznik pracovní skupiny lze tedy datovat do roku 1992. Ve skupině je rozhodující vliv osob, které jsou ve svých pozicích nepřetržitě po dobu patnácti až dvaceti let. Tyto osoby neměly při svém pracovním nástupu jiné zkušenosti, než ty získané v organizacích, řízených ve stylu socialistického plánování. Zároveň i své vzdělání ukončily převážně před rokem 1989. V průběhu svého zaměstnání již jiné vzdělávání neabsolvovaly. Na začátku fungování kolektivu se věk většiny kmenových zaměstnanců pohyboval kolem třiceti až čtyřiceti let a museli společně s vedením celé organizace zvládnout činnosti, s kterými neměla většina obyvatel této země žádné zkušenosti. V souvislosti se společenskými změnami po roce 1989, které měly výrazný vliv na oblast podnikání, byly vznášeny určité požadavky na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Pracovní skupina také měla v dřívějších dobách zodpovědnost za více podnikatelských aktivit, než má v současné době, kdy se rozmanitost podnikatelských činností a také jejich množství zužuje. V současné době se v souvislosti s těmito jevy pracovní skupina nachází v určité izolaci od okolního prostředí. Tento stav se projevuje v jejím celkovém upadajícím výkonu a schopnosti řešit vznikající problémy. Někteří zaměstnanci jsou ve svých postojích či pracovních postupech velmi rigidní. Zhoršují se i mezilidské vztahy z důvodu rozdílných pohledů na pracovní záležitosti a neochoty řešit konflikty mezi zaměstnanci ze strany vedení kolektivu. Převážná většina zaměstnanců si tento stav izolace nepřipouští a jejich snahou je udržet fungování pracovní skupiny bez výrazných změn.

Izolace pracovní skupiny částečně souvisí s tím, že jsou potlačovány jakékoliv snahy o změny, které jsou neúspěšně iniciovány právě novými pracovníky. Ti se snaží využít zkušenosti ze svých předchozích působišť, kterými byly často organizace, držící krok se současným vývojem, ať už v odborné oblasti, ve využívání nových technologií, rozvoje měkkých dovedností atd. Současný stav v kolektivu byl ještě posílen negativní zkušeností dlouholetých zaměstnanců se snahou jednoho z bývalých vedoucích pracovníků o nastolení změny. Tato situace vyvolala stav ohrožení, způsobený tlakem na zaměstnance, kteří byli nuceni k zavádění nových postupů, k učení se novým věcem

a ke změně svých pracovních postojů. Pracovníci byli např. v průběhu roku 2008 nuceni absolvovat školení v oblasti základních počítačových dovedností, což se setkalo s velkou nevolí, pořádání kurzu bylo nakonec v polovině jeho realizace ukončeno. Mnozí z nich nebyli ochotni či schopni se těmto požadavkům podřídit a cítili, že je ohrožena jejich setrvání na současné pracovní pozici. Obrátili se tedy se stížností na vedení organizace, které se tehdy postavilo na stranu protestujících zaměstnanců, a vedoucí pracovník musel svou pozici opustit. Dlouholetí pracovníci mají stále hlavní slovo v kolektivu, a proto se jim daří udržovat jimi nastavený přístup, jejich cílem je za každou cenu udržet status quo.

S touto situací je konfrontován nový pracovník již při svém nástupu. Nově přijatý pracovník může v tomto kolektivu v době svého začleňování do skupiny v podstatě využít dvě strategie a to odmítnutí, či přizpůsobení. To samozřejmě souvisí také s tím, jakému chování od stávajících členů skupiny je vystaven. Pokud se jedná o pracovníka na nižší pozici, který nemá při nástupu do pracovní skupiny vybudované žádné vazby, je podroben značnému tlaku na přizpůsobení se stávající situaci v kolektivu. Očekává se od něj, že bude pracovní pozici vykonávat přesně tím samým způsobem jako jeho předchůdce. Od stávajících zaměstnanců je očekávána i jistá osobnostní podobnost nováčka s jeho předchůdcem, stejné způsoby chování, jednání či komunikace. V případě, že panovala s jeho předchůdcem velká spokojenost a byl v kolektivu oblíben, je pro nového zaměstnance splnění těchto náročných podmínek zcela nemožné. Při pokusech o zavedení nových pracovních postupů ze strany nového pracovníka jsou dlouholetými členy kolektivu tyto snahy důrazně odmítnuty. Některé jevy, spojené s tímto podrobením si zaměstnance, často hraničí až s mobbingem.

Od nových zaměstnanců se očekává, že budou ihned vše vědět, tak jak to věděli jejich předchůdci, kteří tu činnost vykonávali mnoho let. To se projevuje i tím, že nový pracovník často nedostane ani základní informace ke své nové práci, dokonce se často setká s posměchem či jistou netrpělivostí a nepochopením ze strany některých dlouholetých pracovníků. Tento přístup samozřejmě nepřispívá k úspěšnému začlenění

zaměstnance do kolektivu a zhoršuje již od počátku pracovní vztahy. Nový pracovník se tím dostává do izolace.

Důsledky toho, že novému zaměstnanci často nejsou předávány důležité informace, jsou ale přičítány pouze jemu. Vše dobré, co se mu podaří, je ignorováno, chyby jsou naopak zdůrazňovány. Jsou odmítány veškeré jeho snahy o zlepšení pracovních procesů. Chybí snaha o dobrou vůli při řešení pracovních i osobních problémů. Dotyčný pracovník je terčem posměchu, přehnané kritiky či dělání naschválů. Pokusy o obnovení dobrých vztahů jsou přijímány s určitou blahosklonností, vždy je dáována ze strany některých stávajících zaměstnanců jistá nadřazenost. Pokud tedy chce zaměstnanec setrvat v tomto kolektivu, musí navenek přijmout chování ostatních a podrobit se mu. V současné době je ve společnosti několik zaměstnanců, kteří zde pracují kratší dobu, mají podobné zážitky a mohou své pocity sdílet. Tím se trochu omezuje jejich pocit izolace, na druhou stranu více odolávají absolutnímu podřízení se zbytku kolektivu, což jejich postavení v pracovní skupině neusnadňuje. Ve spojitosti s tím jsou tito zaměstnanci trestáni tím, že jsou vylučováni z některých důležitých pracovních aktivit.

Problémy, spojené s nástupem nového zaměstnance na nové pracoviště, v jiném prostředí vnímané jako běžné, jsou zde vždy spojeny s výrazně negativními pocity mnoha stávajících zaměstnanců. Pracovní skupina nemá vypracované postupy jak uvést nového zaměstnance na pracoviště, vše tedy záleží na libovůli jeho kolegů. Řešení situace, kdy noví pracovníci nesplňují požadavky stávajících členů kolektivu, je nyní hledáno ve snaze obsazovat uvolněné pracovní pozice členy rodin či známých dlouholetých zaměstnanců. Ti zde hned z počátku mají spojence a proto u nich nevzniká stav izolace. Možný střet zájmů, vyplývající z tohoto přístupu, je vedoucími pracovníky skupiny zcela bagatelizován.

Při nástupu nového pracovníka na vyšší, strategicky významnou pozici, který může mít vazby na vedoucí pracovníky celé organizace, je použit opatrnější postup. Je podroben určité „indoktrinaci“, což znamená, že tento vybraný jedinec je hned od počátku vystaven vlivu dlouhodobých pracovníků, kteří ho dostatečně zasvětili do chodu

kolektivu dříve, než by si mohl udělat vlastní názor. Takto zpracovaný vedoucí pracovník poté již velmi těžko mění své nově vybudované názory a stojí si za nimi a ve všech pracovních rozhodnutích se podřizuje dlouholetým pracovníkům, na příslušníky druhé názorové skupiny hledí s podezíravostí. Tento přístup ale napomáhá udržovat stávající stav izolace pracovní skupiny, protože vedoucí pracovníci odmítají provádět potřebné změny a podřizují se současnému stavu.

Důsledkem výše popsaných postupů při začleňování nových zaměstnanců do kolektivu je i jeho nežádoucí rozdělení na dvě skupiny, mezi nimiž panují výrazně antagonistické vztahy. Na jedné straně jsou převážně stávající dlouholetí pracovníci, kteří jsou vždy s těmi novými nespokojeni, protože nikdy nedosahují kvalit svých předchůdců a vedoucí pracovníci, ti, kteří mají rozhodovací pravomoci. Do té druhé patří převážně pracovníci, kteří jsou členy kolektivu kratší dobu, uvědomují si odtrženost ostatních zaměstnanců od současných trendů v pracovní oblasti, nemohou s tím ale nic dělat, nemají žádné rozhodovací pravomoci, jsou neustále v roli izolovaných outsiderů. Tito zaměstnanci mají jedinou šanci, jak se začlenit do té druhé skupiny, a tou je absolutní přizpůsobení se a popření veškerých svých předchozích zkušeností, znalostí, možná i vlastní sebeúcty. Negativní pocity přetrvávají dlouhodobě na obou stranách, stávající pracovníci vůči novým vyjadřují neustále určité pohrdání kvůli jejich tzv. neschopnosti, nezávisle na tom, jaké skutečně tyto schopnosti jsou a že mohou v některých oblastech i převyšovat znalosti i dovednosti jejich kritiků. Noví zaměstnanci zase nemohou zapomenout na přinejmenším neslušné chování některých kolegů při jejich nástupu do zaměstnání, je pro ně těžké, ne-li nemožné, vnímat je jako slušné, morální bytosti. Toto rozdělení kolektivu se nejvíce projevuje v případě konfliktu, kdy je ohroženo postavení některého z členů jedné či dokonce obou těchto názorových skupin. V kolektivu jsou také výrazně nepřátelské vztahy mezi jednotlivými členy napříč oběma skupinami.

Špatné lidské vztahy v rámci pracovní skupiny se jeví jako největší problém. Nepřátelství mezi jednotlivými pracovníky, které se často projevuje neochotou spolu komunikovat, omezuje kvalitní a rychlý výkon práce. Běžná pracovní situace je často některými jejími aktéry vnímána jako poškozující, k tomu často postačuje, že je

kupříkladu určitý dokument zpracován jiným způsobem, než bylo dříve běžné. Jednotliví účastníci sporu nikdy nedokážou uznat odborné kvality toho druhého, i když jsou zcela jednoznačné. Dominantní je zde hledání chyb na práci, ale i osobnostních projevech toho druhého. Tyto jevy samozřejmě stále zhoršují vzniklý stav v kolektivu. Žádná ze stran nemíní ze svého postoje ustoupit. Někteří členové skupiny, kteří se cítili izolováni, tento stav vyřešili tím, že přehodnotili své postoje a cele se podřídili svým oponentům, kterými jsou nyní přijímáni. Tímto způsobem se jim podařilo překonat nežádoucí pocity izolace.

Vzniklé konflikty se neřeší, což znamená, že jsou skrytě stále přítomny a hrozí jejich opětovné vypuknutí. Mnozí zaměstnanci v sobě skrývají pocity křivdy právě proto, že mají pocit, že nebyly jejich stížnosti či požadavky dostatečně řešeny, a to se odráží na jejich loajalitě, pracovní výkonnosti a skutečném zapojení do chodu pracovní skupiny. Panuje zde i neochota vedoucích pracovníků zastat se vlastních zaměstnanců, ze strachu z konfrontace či ze vzniku konfliktu. Extrémním příkladem je neschopnost vedení řešit situaci, kdy dlouhodobě špatně odváděná práce zaměstnance externí dodavatelské firmy stěžuje práci vlastním členům kolektivu. Tato konkrétní situace dále podporuje vznik konfliktů ve vlastní pracovní skupině. U pracovníků, kteří žádali o vyřešení této situace, se prohloubil pocit izolace, protože jim ze strany vedení nebyla poskytnuta dostatečná podpora.

Důsledkem tohoto přístupu vedoucích pracovníků je to, že je podporováno takové chování jejich podřízených, které se vyznačuje nekolegiálností, jsou podporovány obecně nežádoucí jevy, jako neloajalita a snížená pracovní morálka, neochota hledání spravedlivých či férových řešení. Je potlačována angažovanost, vnášení vlastních nápadů do chodu skupiny. Určitá část zaměstnanců se cítí být v rámci kolektivu izolována, i z toho důvodu, že jim ze strany členů vedení není nasloucháno, v případě i třeba běžného konfliktu je vždy pravda na straně skupiny dlouholetých zaměstnanců.

Obvyklý průběh řešení konfliktů je takový, že nedojde ke konfrontaci obou zúčastněných stran za asistence vedoucího pracovníka, ale situace je většinou řešena

stylem, že nadřazený spolu s jednou stranou sporu dohodne řešení, této straně sporu vyhovující, a to je poté oznámeno druhému účastníkovi sporu bez možnosti obrany. Což samozřejmě navyšuje míru frustrace a izolace u v podstatě poraženého účastníka sporu a posiluje dosavadní styl jednání „já jsem vždy v právu“ u strany druhé. Netřeba dodávat, že vítězové patří skoro vždy ke skupině dlouholetých pracovníků a poražení ke skupině těch novějších zaměstnanců.

Nadřazení pracovníci nemají dostatečné znalosti v oblasti manažerské práce, toho jak řešit konflikty v organizaci, motivovat zaměstnance, využívat jejich potenciál, jejich silné stránky. Panuje zde očividná neochota ze strany vedení společnosti řešit jakékoli problémy, u kterých hrozí personální střet s některým ze zaměstnanců. Pokud už dojde k řešení některého konfliktu, nikdy se toto řešení negativním způsobem nedotkne členů skupiny dlouholetých zaměstnanců. Postižen bývá pouze ten zaměstnanec, jehož mocenské postavení v pracovní skupině je slabší, což ještě více prohlubuje jeho izolovanost. Tato neznalost či nezkušenost vedoucích pracovníků v práci s lidmi a strach z řešení personálních sporů brání efektivnímu řízení pracovní skupiny. Tento stav se projevuje v mnoha oblastech. Vede např. k tomu, že jsou pracovníci odměňováni ne na základě toho, jak kvalitně a dobře odvádějí svou práci, ale spíše na základě toho, jaká je jejich vyjednávací pozice, a tedy i riziko, že by mohli působit problémy.

Rigidita v kolektivu se projevuje i v tom, že pracovník je přijat na určitou pozici, z které nemá šanci vystoupit. Pokud se snaží překročit hranice role, která je s touto pracovní pozicí spojena, je na to nahlíženo s nelibostí. S tím souvisí i velmi malá šance pro pracovníky postoupit na vyšší pozici nebo v rámci stávající pozice získat větší pravomoci. Dlouholetí zaměstnanci nemají potřebu se rozvíjet, jak bude dále zmíněno, podpora vzdělávání není součástí personální politiky, proto oni o to neusilují. Novější zaměstnanci, kteří jsou od svých předchozích zaměstnavatelů zvyklí na jiný přístup, to považují za handicap. Výraznou slabinou je neschopnost využít skutečného potenciálu zvláště nových zaměstnanců, z důvodu tlaku na jejich absolutní přizpůsobení se stávajícím podmínkám a nezájmu o jejich předchozí zkušenosti a vzdělání. Panuje zde určitá neochota vnímat skutečnost, že noví spolupracovníci mají znalosti, které

neodpovídají jejich přiřazené roli. Snaha o uplatnění schopností zaměstnance je často vnímána pro ostatní jako ohrožující a je potlačena, stejně jako snaha o zavádění nových pracovních postupů. Noví pracovníci jsou tedy odděleni od současného vývoje v jejich specializaci a jejich pocit izolace souvisí s tím, že není zcela využíván jejich potenciál.

V pracovní skupině se objevuje obzvláště v dnešní době specifická záležitost, a tou je preference vyššího věku zaměstnanců. Dá se říci, že vnímání aspektu věku je v této pracovní skupině oproti ostatním firmám výrazně posunuté. Hlavní roli hrají lidé ve věku nad padesát let, dokonce i šedesátníci v důchodovém věku. Čtyřicátníci jsou zde vnímáni skoro jako začátečníci, vliv třicátníků či lidí ještě mladších je zde zanedbatelný. Vyšší průměrný věk zaměstnanců se mj. projevuje i v jisté vyšší citlivosti těchto osob vůči kritice, těžko snáší sebevědomé či suverénní chování mladších osob, ať už v roli kolegů, klientů či dodavatelů. Na pracovní nedostatky starších kolegů není vhodné upozorňovat, spíše je žádoucí poskytovat nenápadnou podporu. S vyšším věkem souvisí neochota dlouholetých zaměstnanců ke změnám, snaha nevnímat cokoli, co může naznačovat, že se ve vnějším prostředí něco mění, že existují znalosti, které dlouholetý zaměstnanec nemá, ale pro ostatní jsou již běžné.

Přechod na jiný specializovaný program, např. v oblasti účetnictví či správy budov by byl pro většinu zaměstnanců velmi náročný. Proto jsou stále využívány zastaralé programy, které již neodpovídají dnešnímu vývoji v této oblasti. Argumenty, že by nový systém nabízel větší rozsah služeb, jsou ignorovány. Pro některé pracovníky je problematické nalézt i přes několikeré upozornění základní informace na společném úložišti dat, standardem je ručně psaný dokument, který asistentky přepisují do počítačové podoby. To, co by zastal jeden kvalitní moderní systém, se musí nahrazovat velkým množstvím různých typů tabulek v programu MS Excel, mnoho informací, jejichž předávání by bylo možné díky těmto systémům zautomatizovat, se musí předávat osobně v papírové či ústní podobě, což často vede k vyšší chybovosti. Nedostatečné vědomosti v oblasti ovládnutí počítačové i další techniky vedou ke snižování efektivity práce nejen u pracovníků, kteří mají v této oblasti znalostní deficit,

ale i u těch, kteří jim musí napomáhat při řešení často zbytečně způsobených komplikací.

Dlouholetí zaměstnanci jsou v podstatě izolací tohoto kolektivu jistým způsobem chráněni. Tím, že zde pracují mnoho let a dokážou si zajistit určitou neměnnost v pracovních postupech, mají v rámci organizace výsadní postavení. Pokus těchto osob uspět na trhu práce ale nemusí skončit úspěchem, jak ukázal příklad jednoho z dlouholetých vedoucích pracovníků, který se rozhodl odejít a najít si novou práci. Ani po dvou letech se mu to nepodařilo, přestože dříve patřil k významným členům kolektivu. Na druhou stranu noví zaměstnanci po svém nástupu do pracovní skupiny spíše ztrácejí. Zapomínají to, co se naučili na svých jiných pracovních působištích, jejich současná práce jim žádný zásadní rozvoj nenabízí.

Izolace od okolního pracovního prostředí má částečně své kořeny a zároveň je také posilována nedostatečným vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Výrazně jsou podceněny znalosti v oblasti ovládání počítačové techniky a tzv. měkkých dovedností, odborná školení techniků si dotčení pracovníci zajišťují převážně sami. Jednou ročně je hrazeno z prostředků pracovní skupiny jednodenní školení vybraným pracovníkům ekonomického oddělení a mzdové účetní. Vzdělávání a celkově investice do zaměstnanců je považováno za něco nadbytečného, je to dokonce bráno jako mrhání penězi. Dochází zde k jisté bagatelizaci vzdělávacích akcí bez ohledu na jejich kvalitu a toho, jaká instituce je poskytuje. Izolace v oblasti odborné je některými zaměstnanci často překonávána soukromými snahami o vlastní vzdělávání, společnost jim v této oblasti podporu neposkytuje. V podstatě se skrytě předpokládá, že pracovníci si poradí sami. Podporováno není ani vysílání zaměstnanců na odborné konference, veletrhy či jiné akce, kde by bylo možné se seznámit s novými trendy v dané oblasti či poučit se ze zkušenosti odborníků z jiných organizací.

Izolace pracovní skupiny v rámci organizace se projevuje nedostatky v komunikaci mezi skupinou a ostatními částmi organizace a jejím vedením. I sama organizace se potýká s podobnými problémy jako pracovní skupina, i ona se nachází v určité izolaci

od okolního světa. Pracovní skupina tedy vůči organizaci není v takové izolaci, jako je vůči vnějšímu prostředí. Vedení organizace svým současným přístupem podporuje současnou situaci v pracovní skupině a to tím způsobem, že vzhledem k některým personálním vazbám má zájem na udržení současného stavu v kolektivu. Jsou přehlíženy náznaky toho, že v pracovní skupině se mohou vyskytovat některé problémové jevy, např. tlaky na izolaci u nově nastoupených zaměstnanců, pokud se plně nepodvolí požadavkům stávajících členů skupiny, s tím související personální konflikty uvnitř kolektivu či chování, hraničící s mobbingem. Není podporováno vzdělávání jak na úrovni manažerů, tak na úrovni běžných zaměstnanců. Rozhodování na úrovni organizace je velmi nepružné, snahy o dobré pracovní prostředí jsou zde podceňovány, konflikty jsou řešeny ne na základě snahy o spravedlivé řešení, ale podle vyjednávací síly jednotlivých stran konfliktu. V podstatě situace pracovní skupiny kopíruje pouze stav na úrovni celé organizace. Pokud se členové pracovní skupiny dostanou do konfliktu, vědí, že pokud nemají nadstandardní vztahy s některým členem vedení organizace, férového řešení se nedovolají.

Některé projevy názorové skupiny dlouholetých zaměstnanců odpovídají jevu groupthink. I zde panuje velká soudržnost těchto osob, spokojenost s vlastní prací, nepřipouštění si jakýchkoliv nedostatků, neochota naslouchat kolegům s jinou pracovní zkušeností, odmítání všeho nového. Panuje zde i zmíněná víra ve vlastní morálku, kdy i chování hraničící s mobbingem je zde přehlíženo, dokonce ti, co se ho dopouští, věří v oprávněnost svého chování. Naopak, snaha o obranu a o prosazení spravedlnosti je vnímána negativně. Vnímání toho, co je dobré a špatné, je zde posunuto a to takovým způsobem, aby vždy odpovídalo potřebám členů skupiny dlouholetých zaměstnanců. S tím souvisí i tlak na názorové oponenty, kteří jsou vždy umlčeni a v podstatě časem rezignují a stáhnou se do sebe, což nakonec nahrává i pocitu jednomyslné shody, pokud část pracovníků po špatných zkušenostech raději mlčí. V kolektivu lze nalézt i roli tzv. samozvaného strážce mínění, což je pracovník, který má vždy pravdu a přestože není členem vedení pracovní skupiny, má výsadní postavení a zasahuje do mnoha věcí, i těch, které se týkají ostatních pracovníků. O těch se často rozhoduje za jejich zády.

Rizika, vyplývající ze současné izolace pracovní skupiny nemusí být patrná na první pohled. Vzhledem k tomu, že skupina v podstatě kopíruje situaci, vyskytující se na úrovni organizace, není na ní nyní vyvíjen žádný tlak, aby došlo ke změnám. Celá organizace a s ní i pracovní skupina funguje na základě jisté setrvačnosti, vše funguje neměnným způsobem od počátku založení pracovní skupiny. Pokud by ale došlo k větší personální obměně ve vedení organizace a noví členové managementu by začali provádět změny na úrovni celé organizace, pracovní skupina by nebyla schopna vyhovět novým požadavkům, vycházejícím z této nové strategie. Skupina by se v souvislosti s tímto vývojem dostala do výrazné izolace vůči organizaci, mohlo by dojít i k jejímu zániku, např. z důvodu přenesení její činnosti na jinou pracovní skupinu či přímo na jiný podnikatelský subjekt, který by dokázal tuto činnost vykonávat efektivněji. Pokud by zůstala skupina zachována, muselo by dojít k výrazné personální obměně, takže původní skupina by zanikla a byla by nahrazena skupinou novou.

5.3 Návrh změn v pracovní skupině jako způsob řešení izolace

Úvodem bych zmínila fenomén, který úzce souvisí s cílem vytrhnout kolektiv z izolace, a tím je pokus o nastavení změny. Tato změna by měla přinést překonání současného stavu izolace, zlepšení vztahů mezi zaměstnanci či zvýšení efektivity práce. V této konkrétní pracovní skupině jen nutné počítat s velkým odporem převážně ze strany dlouholetých zaměstnanců. Jeden pokus o změnu ze strany vedení kolektivu již proběhl v roce 2008, změna měla obsahovat, personální změny, změny v systému odměňování, rozšíření podnikatelských aktivit, modernizaci v oblasti PC technologií, vzhledem k odporu dlouholetých zaměstnanců vůči ní k její realizaci nedošlo. Vedoucí pracovník, který chtěl tuto změnu zrealizovat, byl ze své funkce, po půl roce svého působení, vedením organizace odvolán a všechny započaté snahy o překonání izolace pracovní skupiny byly zastaveny. Nutno říci, že drobné změny, které se mu podařilo v tomto krátkém období zrealizovat, jsou využívány dodnes.

Právě dlouholetí zaměstnanci, kteří jsou překážkou pro jakékoliv změny, jsou sami příčinou mnoha dříve zmíněných problémů, souvisejících s izolací. Jedná se o špatné vztahy v kolektivu, nedostatečné zapojení nových zaměstnanců do práce společnosti či nízká efektivita práce. Tuto skutečnost si ale zásadně nepřipouští a chyby vidí pouze na straně těch druhých. Nastolení úspěšné změny v pracovní skupině je velmi obtížné i s ohledem na to, že tito pracovníci ovládají většinu vedoucích pozic v kolektivu. Jejich okamžitý odchod z organizace či snaha o sabotování pracovních aktivit by mělo vážné následky.

V případě, že by v pracovní skupině došlo k zavedení náhlé změny, mohla by být provázena výraznou personální obměnou skupiny, ať už z důvodu dobrovolného odchodu některých pracovníků nebo proto, že by někteří stávající zaměstnanci nespĺňovali nové nároky vycházející ze změny. V souvislosti s nedostatečným vybavením kvalitními počítačovými systémy, nedostatečně propracovaným systémem archivace, neochotě některých zaměstnanců předávat informace ostatním pracovníkům, se mnoho důležitých znalostí nachází pouze ve vlastnictví těchto zaměstnanců, v podstatě v jejich hlavách. Při jejich okamžitém odchodu by tyto informace byly ztraceny. Nově přijatí zaměstnanci by měli velké problémy s navázáním na práci svých předchůdců, činnost pracovní skupiny by tím mohla být ohrožena. Neprovedení aktivit, které jsou povinné ze zákona, a nepředání dat, která musí být předávána státním institucím, by mohlo být postiženo sankcemi ze strany příslušných úřadů. Mohly by být narušeny vztahy se zákazníky, s dodavatelskými firmami, a dokonce i s vedením organizace.

Zásadní věcí, týkající se změny, je získání podpory ze strany vedení organizace. Tato podpora jí může být poskytnuta pouze za těch podmínek, kdy nebudou ohroženy majetek, finanční výnosy a dobré jméno organizace. Při jakémkoliv pocitu ohrožení některého z těchto aspektů by vedení pracovní skupiny bylo jistě odvoláno a proces změny by tím byl zastaven. Jak bylo výše zmíněno, k této situaci již dokonce jednou došlo. Nejenže byla změna zastavena, ale v dlouholetých zaměstnancích nadále přetrvává pocit ohrožení a ještě zvyšuje jejich nedůvěru ke všemu novému, cizímu, a

tedy i k novým kolegům. Zároveň to posílilo jejich pocit soudržnosti a nevysloveného přesvědčení, že takovou situaci již nelze dopustit. Tento pocit byl přenesen i na vedení organizace, kteří vybírají nové vedení pracovní skupiny i s ohledem na tuto skutečnost. Prvním zásadním předpokladem tedy je, že změna může být provedena pouze s podporou vedoucích pracovníků celé organizace.

Vzhledem k tomu, že situace v pracovní skupině v podstatě kopíruje stav na úrovni organizace, která se také nachází v izolaci, je velmi malá pravděpodobnost, že by mohlo dojít k větší změně. I v případě zvolení postupného procesu změny, který by byl spojen s menší mírou rizika, je dosažení úspěchu nejisté. Některé drobné změny ve velmi omezeném rozsahu již zaváděny jsou. Dalším krokem by mohla být snaha aspoň o částečnou změnu přístupu některých pracovníků. To by spočívalo ve vybudování určitého základu ve formě zajištění vzdělávacích aktivit pro zaměstnance, a to počítačových kurzů, rozvoje měkkých dovedností, odborných kurzů s určitým přesahem do oblastí, v kterých pracovní skupina doposud nepůsobí. Mohlo by se jednat i o dlouhodobější kurzy, kdy by zaměstnanci přišli do styku s osobami z oboru mimo vlastní kolektiv, čímž by se zvýšila otevřenost skupiny vnějším podnětům, a tím i částečně omezit současná izolace.

Zásadní v této oblasti je vzdělávání stávajících vedoucích pracovníků. Změna přístupu členů vedení pracovní skupiny je druhým základním předpokladem pro úspěšné provedení jakékoliv změny. Jejich slabou stránkou jsou nedostatečné znalosti v oblasti managementu, deficit v oblasti tzv. měkkých dovedností má negativní vliv na schopnost řešit přetrvávající personální konflikty v kolektivu. Vzdělávací akce v této oblasti by měly zprostředkovat i praktické znalosti, ne pouze teoretické.

Bylo by vhodné provést interní personální audit, který by ukázal, jaké vzdělání, jakou praxi, jak v rámci pracovní skupiny, tak i v rámci předchozích působišť, zaměstnanci mají. Na základě toho by bylo možné rozhodnout, jak lze nejlépe stávající pracovníky využít, bez ohledu na to, k jaké názorové skupině patří. S tím by měl být propojen nově nastavený systém vzdělávání. Členové vedení skupiny by měli vybrat ty zaměstnance,

kteří mohou být nositeli změny, tedy že se jí nebrání a jsou ochotni zkusit nové věci, rozvíjet se, vzdělávat se. Pokud je to možné, měli by být tito vybraní zaměstnanci vzděláváni a rozvíjeni tak, aby mohli aspoň částečně převzít činnosti těch pracovníků, kteří se s velkou pravděpodobností změně nepodřídí.

Jedním ze zásadních problémů při nástupu nového zaměstnance do kolektivu je překonání pocitu izolace, který vychází ze způsobu, jakým je do pracovní skupiny uveden. Samozřejmě se to netýká všech zaměstnanců, jak bylo uvedeno v popisu situace, ale pouze těch strategicky méně důležitých. Tento pocit pak může přetrvávat po celou dobu působení pracovníka v kolektivu. Náprava ale nemůže v tomto případě vycházet ze strany nového zaměstnance, ale změna přístupu by musela nastat na straně stávajících pracovníků a vedení pracovní skupiny. Členové vedení by měli dát jasně najevo, že určitý styl chování není přijatelný, ať se ho dopouští kterýkoliv člen kolektivu. Ignorování nežádoucího chování v podstatě vede k přesvědčení těch, kteří se ho dopouští, že je toto jednání vedením schvalováno a že je přípustné, dokonce i vyžadované. Vypracování adaptačního procesu, a tím pevné stanovení postupů, jak mají zaměstnanci postupovat při uvádění nového člena skupiny na pracoviště, by pomohlo k lepšímu zapojení pracovníka do kolektivu. Stávající členové pracovní skupiny by měli k dispozici přesně daný postup, jak se chovat v takové situaci, a nemohli by své nevyhovující chování omlouvat tím, že se takto chovali vždy a nikomu to nevadilo. I vedoucí pracovníci by měli v podstatě dostatečný návod, jak v takových situacích postupovat a neřešili by každý případ nástupu pouze podle momentálních sympatií či nesympatií k nastupujícímu nebo podle svého momentálního rozpoložení. I nový zaměstnanec by se měl o co opřít, pokud by nástup neprobíhal tak, jak má.

Další možnou cestou, která by mohla pomoci vnést do pracovní skupiny nové myšlenky, a tím omezit současné rigidní myšlení mnoha zaměstnanců, je rozšíření podnikatelských aktivit. Bylo by možné rozšířit realitní činnost či poskytovat služby ve správě nemovitostí i jiným subjektům než pouze vlastní organizaci. V takovém případě by bylo možné přijmout více lidí s jinými znalostmi a zkušenostmi, než mají dlouholetí zaměstnanci. Pokud by nebyla aktivita těchto nových pracovníků potlačována, byly by

využívány jejich předchozí pracovní zkušenosti i vzdělání, mohlo by to kolektiv posunout žádoucím novým směrem, tedy ze stavu izolace. Zde by samozřejmě bylo nutné vyhnout se přijímání nových pracovníků pouze z řad známých a příbuzných dlouholetých členů kolektivu, jako se děje v současné době. V případě, že by se v pracovní skupině navýšil počet osob, které by byly nakloněny změně, dá se předpokládat, že jedinci se sklony k nerozhodnosti a váhavosti by se přiklonili na tuto stranu. V opozici by poté zůstalo jenom několik výrazných odpůrců změny. Ti by pravděpodobně museli být nahrazeni novými zaměstnanci, protože je velmi pravděpodobné, že v případě nějaké chyby či zaváhání by se snažili obrátit vývoj zase zpět. V souvislosti s tím by bylo možné kvalitním výběrem ovlivnit i nyní ne zcela vyhovující věkovou strukturu zaměstnanců.

Dalším problémovým jevem, který se podílí na izolaci zaměstnanců, jsou špatné vztahy na pracovišti. Jak bylo uvedeno, panují zde výrazně nepřátelské vztahy jak mezi dvěma hlavními názorovými skupinami zaměstnanců, tak i mezi jednotlivými pracovníky napříč těchto skupin. Tyto špatné vztahy souvisí s několika již dříve popsány jevy, jako jsou tendence o absolutní podřízení se nových zaměstnanců chodu kolektivu. Pokud se dotyčný brání, je mu nelibost dlouholetých pracovníků dávána výrazně najevo kritikou jejich práce, posměchem či nedůvěrou. Hranice mezi pouze neslušným chováním a mobbingem zde byla již několikrát překročena. V takové situaci může přijít náprava pouze ze strany vedení, které si je ochotno přiznat tento stav a je ochotno ho řešit i za cenu vlastního nepohodlí. Lze působit na zaměstnance v tom smyslu, aby si vytvořili určitou míru profesionality, která jim umožní upozadit své osobní preference a nepromítat neustále své sympatie či nesympatie do jednání s ostatními kolegy. Tato změna přístupu by jistě pomohla i v jednání členů pracovní skupiny s klienty a dodavateli, do kterého v současné době někteří zaměstnanci své preference také výrazně promítají. Zde je samozřejmě opět rozhodující vliv vedoucích pracovníků, kteří by měli jít ostatním příkladem a chovat se podle těchto zásad. Bohužel tyto nedostatky se projevují i v práci těchto vedoucích pracovníků, takže nejdříve je třeba změnit jejich přístup.

Nedostatečné vzdělávání zaměstnanců na všech úrovních je dalším závažným problémem. Jak již bylo zmíněno, vedení pracovní skupiny tyto aktivity podceňuje, dokonce je považuje za mrhání penězi. Nedostatečné vzdělávání ovlivňuje jak mezilidské vztahy, tak samu efektivitu práce. Vzdělávání by se mělo týkat převážně většiny zaměstnanců bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Pracovníci na vedoucích pozicích by měli absolvovat manažerské kurzy zaměřené na rozvoj a motivaci zaměstnanců, na vyjednávání či řešení konfliktů. Ostatní pracovníci by se měli účastnit odborných kurzů, odpovídajících jejich specializaci. Všichni zaměstnanci by povinně měli být posláni na základní počítačové kurzy. Vhodnou metodou podpory vzdělávání zaměstnanců by mohl být způsob, kdy každý pracovník by měl přidělenou určitou finanční částku na vzdělávání, tu by mohl využít na kurz dle své potřeby, ať už by se jednalo o kurz odborný, počítačový nebo jazykový. Tyto podmínky by měly být pro všechny pracovníky stejné, s ohledem na pracovní zařazení zaměstnance. Vedení pracovní skupiny by mělo působit na pracovníky tím způsobem, aby nabídku vzdělávání přijímali a využívali. Současný stav, kdy někteří zaměstnanci považují za přednost, že neabsolvovali během roku žádné školení, a tím že ušetřili finanční prostředky, musí být změněn. Vzdělávání musí být podporováno a přístupy, které jeho význam podceňují, musí být potlačeny.

Součástí řešení by měla být i změna systému hodnocení a odměňování. V současné době je hodnocení a odměňování zaměstnanců zcela závislé na subjektivních kritériích, což znamená, že osoby zodpovědné za tuto oblast rozhodují pouze na základě svých momentálních pocitů, sympatií nebo tlaku jednotlivých zaměstnanců. Nejdříve je tedy nutné srovnat platové hladiny podle typu vykonávané práce, zařadit jednotlivé činnosti do určité platové kategorie podle přínosu pro organizaci a její náročnosti. Další součástí změny systému hodnocení a odměňování by mělo být stanovení cílů, na základě jejichž splnění by byly vypláceny odměny.

Existuje mnoho způsobů, jak zabránit vzniku izolace u jedince v rámci této konkrétní pracovní skupiny i jak tuto skupinu dostat z izolace, rozhodujícím faktorem je vůle vedení skupiny zároveň s vedením organizace tyto způsoby realizovat.

6 Závěr

Pokud přeneseme pojem izolace do oblasti sociálních věd, dá se vyjádřit pojmy samota či osamocení. Člověk je tvor společenský a pocit osamocení může vnímat velmi negativně. Toto platí v každé oblasti lidské existence, tedy i v té pracovní. Jsou určité situace, kdy je izolace jedince v pracovním prostředí nezbytná, spojená s výkonem určité činnosti, např. té umělecké či badatelské. V takovém případě ji jedinec bere jako nutnou daň pro výkon své profese. Tento typ izolace nemusí mít na psychiku člověka negativní dopad, protože je víceméně dobrovolná a rozhodl si o ní tedy jedinec sám. Negativní dopady na psychický stav jedince v pracovním prostředí může mít izolace, která je nedobrovolná, kdy je jedinec z kolektivu vyloučen nebo do něj není ostatními jeho členy vůbec přijat.

Jednou ze situací, kdy hrozí vznik stavu izolace v pracovním prostředí, je nástup nového pracovníka do zaměstnání. Zde hraje roli několik faktorů. Na straně zaměstnance je to jeho vlastní schopnost adaptace. To znamená, jak je ochoten přizpůsobit se chodu pracovní skupiny a organizace, přijmout pravidla, hodnoty a normy, které v nich převažují. Na straně organizace je podstatné, zda má zpracovaný adaptační proces, který napomůže hladkému začlenění pracovníka do kolektivu a do organizace. V případě, že tento proces v organizaci neexistuje, je přesto nutné mít stanovená určitá pravidla, jak zaměstnance na nové pracovní místo uvést. Jak je uvedeno v případové studii, která popisuje situaci v konkrétní pracovní skupině, stávající zaměstnanci si nemusí být vědomi či si připouštět, že jejich jednání může být vnímáno ze strany nového pracovníka negativně.

Pokud proces adaptace selže, ať už z viny nového zaměstnance, členů pracovní skupiny či organizace, může nový pracovník tento stav vyřešit tak, že kolektiv opustí. Jsou ale situace, kdy jedinec je nucen na pracovním místě setrvat, např. v souvislosti se špatnou nabídkou pracovních míst na trhu práce, přestože se ve skutečnosti do kolektivu nezačlenil. Může se cítit od zbytku kolektivu izolován, pokud v něm chce ale setrvat, musí se jeho chodu, pravidlům, normám či hodnotám podřídít. Zde může zafungovat

proces konformity. Tento jev má v běžné míře své opodstatnění, napomáhá zaměstnanci adaptovat se a podřídit se pravidlům kolektivu. Má ale i svou negativní stránku, a to pokud je tlak na zaměstnance přehnaný. Pracovník pak musí žít v určité přetvářce, kdy navenek vyjadřuje něco jiného, než co si skutečně myslí. V této situaci se může zaměstnanec cítit izolován, přestože to není na první pohled patrné a vše se může jevit v pořádku. Jedná se o jeho skrytý vnitřní pocit, který může ovlivňovat jeho pracovní výkonnost či jeho ochotu zapojovat se více do chodu kolektivu.

Závažným jevem, který může zapříčinit vznik stavu izolace zaměstnance, jsou různé druhy konfliktů, které mohou na pracovišti probíhat. Kořeny jejich vzniku mohou být velmi rozmanité. Chyby mohou být v samotné organizaci, ale i na straně zaměstnanců, v souvislosti s jejich osobnostními vlastnostmi, aspiracemi, preferencemi apod. Pokud se již konflikt rozvine, měly by zodpovědné osoby udělat vše pro jeho vyřešení. Nejhorším důsledkem sporů na pracovišti mohou být některé formy šikanujícího chování, např. mobbing. Jeho cílem se mohou snažit stát právě izolované osoby, stojící na okraji skupiny. Jedinec, který je obětí mobbingu a není mu poskytnuta včasná pomoc, se postupně dostává do izolace. Šikanující chování může mít dopad na jeho psychický stav i fyzické zdraví. Nejhorším důsledkem může být přenos stavu izolace z prostředí pracovního do jeho soukromého života, např. vznik onemocnění, nezaměstnanosti či ztráty sociálních vazeb jako důsledek psychických problémů. Jako obranu proti vzniku konfliktů či vzniku mobbingu, ale i proti přehnanému tlaku na konformitu zaměstnanců, je podpora vhodného pracovního prostředí a dobrých vztahů na pracovišti ze strany zaměstnavatele. Pracovníci nesmí mít pocit, že jsou izolováni, musí vědět, že v případě potřeby se mají na koho obrátit. Z případové studie vyplývá, že právě neochota zodpovědných osob řešit vzniklé problémy a vyhýbání se komunikaci s některými ze zaměstnanců zvyšuje pocit izolace u pracovníků. Z těchto důvodů se často neřeší ani situace, hraničící s mobbingem.

V průběhu svého života se jedinec stává členem několika sociálních skupin, jednou z těch významných je ta pracovní. Proces adaptace, tedy přizpůsobení se pravidlům nové pracovní skupiny, je také jednou z podob socializace. Pro setrvání jedince v této

skupině je důležitá jeho identifikace s ní, jakou pozici a roli v ní zastává, jaké jsou její normy a hodnoty. Všechny tyto aspekty skupiny spolu se společným cílem a kohezí skupiny jsou důležité nejen pro její samotné fungování, ale i pro její efektivnost. Pokud se stane pracovní skupina velmi soudržná, její členové jsou s ní zcela identifikováni, může se začít uzavírat vnějším vlivům a dostat se do stavu izolace. V rámci kolektivu se mohou začít potlačovat nevyhovující názory, může se začít zvyšovat tlak na konformitu pracovníků. V nejhorším případě se mohou začít vyskytovat symptomy jevu zvaného groupthink. Členové skupiny si tento stav nejsou ochotni připustit a uvědomit, tedy nejsou schopni ho řešit. Všem pokusům o změnu se budou bránit. Právě ale zavedení procesu změny je nutné pro vyvedení kolektivu ze stavu izolace. Realizace změny v organizačním prostředí bývá velmi složitá, mnoho pokusů o ní selhává. Je nutné provést analýzu stávajícího stavu, navrhnout řešení a poté změnu realizovat. Zásadní je získat pro změnu některé členy pracovní skupiny. I v případě, že se podaří změnu úspěšně zrealizovat, je zde stále riziko toho, že kolektiv opět pohltní rigidita a vrátí se zpět do stavu izolace.

V takové situaci, kdy je třeba zabránit kolektivu v pádu do stavu izolace, lze využít vzdělávání zaměstnanců či některé techniky pro rozvoj kreativity. Učení samo úzce souvisí se změnou. V psychologickém smyslu je to každá změna v lidském chování. V pedagogickém smyslu je to každá změna znalostí či dovedností. Sociální učení nám umožňuje zapojení do lidské společnosti. Zaměstnavatel, který chce, aby jeho pracovníci byli dostatečně flexibilní, aby drželi krok s posledním vývojem v jejich profesní oblasti, musí dbát na jejich vzdělávání a rozvoj. Organizace také dává vzděláváním zaměstnanců najevo, že jsou pro něj důležití, může tím podporovat dobré vztahy na pracovišti. Nejefektivnější je vzdělávání systematické, které vychází ze skutečných potřeb organizace. Zároveň i rozvoj kreativních technik může zamezit vzrůstající rigiditě uvnitř kolektivu, může napomoci hledání nových, neotřelých řešení, podporovat různost názorů uvnitř skupiny. Cílená podpora opozice v rámci kolektivu, např. ustavení funkce ďáblova advokáta, může zabránit vzniku některých projevů jevu zvaného groupthink a může úspěšně bránit pádu pracovní skupiny do stavu izolace.

V případové studii je popsáno několik dalších faktorů, které mají vliv na izolaci pracovní skupiny. Jedním z nich je výrazně stabilní personální obsazení pracovní skupiny. Některé strategické pozice jsou obsazeny stejnými osobami po mnoho let. Tyto osoby, nyní už ve věku padesát let a více, odmítají veškeré změny a trvají na zachování status quo i ve zcela marginálních záležitostech v rámci chodu pracovní skupiny. Pokus o změnu skončil neúspěchem a dokonce byly posíleny tendence zaměstnanců k odporu k jakýmkoliv změnám a to se přeneslo i na jistou nedůvěru k novým pracovníkům. Nově příchozí členové kolektivu jsou okamžitě podrobena výraznému tlaku na své přizpůsobení. Pokud chtějí v pracovní skupině setrvat, musí se aspoň částečně navenek tomuto tlaku podřídit. Zde lze vysledovat souvislost s procesem konformity, kdy přehnaný důraz na ni může vést jak k vnitřní izolaci jedince, který své přizpůsobení pouze předstírá, tak i k izolaci pracovní skupiny, kdy jsou všechny nežádoucí názory potlačovány. Dalším závažným jevem jsou konflikty na pracovišti a s nimi spojené výrazně špatné vztahy mezi zaměstnanci. Tato situace přetrvává po dobu několika let z důvodu neřešení a přehlížení tohoto stavu ze strany vedení pracovní skupiny a v podstatě celé organizace. Žádný z členů vedení nemá vůli konflikty průběžně řešit, jedinou výjimkou bývají požadavky na řešení ze strany dlouholetého strategicky významného člena kolektivu, který se cítí nějakým způsobem ohrožen. V takovém případě je vždy konflikt vyřešen v jeho prospěch. Tento přístup ještě zhoršuje napjaté vztahy v pracovní skupině, kdy se pouze prohloubá přesvědčení, že řešení konfliktů je jednostranné vždy ve prospěch úzkého kruhu osob. Někteří členové skupiny se tímto jednáním ještě více dostanou do stavu vnitřní izolace. Nejzávažnějším jevem je jednání některých pracovníků, které výrazně hraničí s jevem, zvaným mobbing. Součástí je i snaha o sociální izolaci oběti tohoto jednání, často ze strany osob, s kterými musí šikanovaná osoba úzce spolupracovat, nebo je i bráněno komunikaci oběti a osob, které s ní v kontaktu být chtějí.

Pracovní skupina je tedy uzavřena ve svém vlastním světě, je izolována od svého okolí, které často vnímá jako nepřátelské. Přijímá pouze to, co koresponduje s jejím pojetím světa, jiné podněty, ať už od některých vlastních členů, či vnějšího okolí potlačuje, bagatelizuje či odsuzuje. Tato situace by se dala zvrátit pomocí nastavení procesu

změny. V případě této pracovní skupiny by byla tou lepší možností změna postupná, po menších krocích, prudká změna by mohla zapříčinit úplný zánik kolektivu nebo jeho pohlcení okolními pracovními skupinami. Výraznější změny by také vyvolaly velký odpor některých dlouholetých strategických zaměstnanců, což by mohlo také ohrozit samé fungování pracovní skupiny. Jednou z oblastí, která je velmi podceněna a která by mohla napomoci kolektivu překonat stav izolace, je vzdělávání zaměstnanců a podpora kreativních technik. Pokud jsou zaměstnanci nuceni neustále se vzdělávat, jsou v podstatě vystavováni neustálé změně, protože proces učení je se změnou úzce spojen. To může napomoci tomu, aby zaměstnanci neustrnuli. Obdobný vliv může mít i podpora kreativních technik, vyšší kreativita může u jedince působit proti vzniku vysoké míry konformity.

7 Soupis bibliografických citací

Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

Arnold, John, Silvester Joanne, Patterson, Fiona, Robertson, Ivan, Cooper, Cary, Burnes, Bernard. *Psychologie práce*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

Bay, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9068-8.

Baumeister, Roy F., Bushman, Brad J. *Social psychology and human nature*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth, 2008. ISBN 978-0-534-63832-0.

Bednář, Vojtěch a kolektiv. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 80-7261-064-3.

Bedrnová, Eva, Nový Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

Boonstra, Jaap J. *Dynamics of organization change and learning*. West Essex, England: Hoboken, N.J.: Wiley & Sons, 2004. 978-0-471-87737-0.

Cejthamr, Václav, Dědina, Jiří. *Management a organizační chování*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

Eriksen, Thomas Hylland. *Sociální a kulturní antropologie: příbuzenství, národnostní příslušnost, rituál*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-465-6

Evangelu, Jaroslava Ester, Fridrich, Oldřich. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2826-1.

Geist, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-28-7.

Gillernová, Ilona, Buriánek, Jiří. *Základy psychologie a sociologie: základy společenských věd*. 1.vyd. Praha: Fortuna, 1995. ISBN 80-7168-242-X

Hartl, Pavel. *Stručný psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1

- Hayes, Nicky. *Psychologie týmové práce*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- Hendl, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*, 3.vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.
- Hroník, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- Hubinková, Zuzana a kol. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1593-3.
- Jarrett, Michael. *Schopnost změny*. 1.vyd. Praha: Computer press, 2011. ISBN 978-80-251-2955-5
- Kocianová, Renata. *Personální řízení*. 1.vyd. Praha: MJF, 2004. ISBN 80-86284-42-5.
- Kocianová, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- Königová, Marie. *Jak myslet kreativně*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1626-7
- Kotter, John P. *Vedení procesu změny*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.
- Kotter, John P. *Vědomí naléhavosti změny*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-193-5.
- Koubek, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů . základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- Krajíček, Tomáš a kolektiv. *Slovník cizích slov*. 1.vyd. Praha: Plot, 2006. ISBN 80-86523-77-2
- Kraus, Jiří a kol. *Nový akademický slovník cizích slov: A-Ž*. 1.vyd. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1351-2.
- Kubíčková, Lea, Rais, Karel. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.
- Miovský, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

- Mužík, Jaroslav. *Didaktika dospělých*. 1.vyd. Praha: MJF, 2002. ISBN 80-86284-21-2.
- Nakonečný, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- Nakonečný, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- Plamínek, Jiří. *Synergický management*. 1.vyd. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
- Plamínek, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- Reichel, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6
- Rejzek, Jiří. *Český etymologický slovník*. 1.vyd. Voznice: Leda, 2001. ISBN 80-85927-85-3
- Slovník cizích slov: slova známá & neznámá*. 1. vyd. Praha: Encyklopedický dům, 1993. ISBN 80-901647-0-6.
- Šnýdrová, Ivana. *Základy psychologie*. 1.vyd. Praha: MJF, 2002. ISBN 80-86284-23-9
- Tournier, Paul. *Osamělost mezi lidmi*. 1.vyd. Praha: Návrat domů, 1998. ISBN 80-85495-15-5
- Tureckiová, Michaela. *Organizační chování*. 1.vyd. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. ISBN 978-80-239-9191-8.
- Tureckiová, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
- Ulrich, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.
- Výrost, Josef, Slaměník, Ivan (Eds.) *Aplikovaná sociální psychologie II*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0042-5.
- Výrost, Josef, Slaměník, Ivan (Eds.) *Sociální psychologie*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.
- Vágnerová, Marie. *Základy psychologie*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0841-3

Wagnerová, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace nové poznatky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3701-0.

Elektronické zdroje:

Anderson, Jamie, Ben-Hur, Shiomo. The case study: Rapid change in a komplex company. *Financial Times*, 2011- [cit. 19. července 2013]. Dostupné z www: <http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/europeanbusiness/docview/869740782/24A1EEA9A8C7498DPQ/1?accountid=15618>

Bénabou, Roland. *Groupthink: Collective Delusions in Organizations and Markets*. *Review of economic studies*, 2013- [cit. 4. července 2013]. Dostupné z www: <http://restud.oxfordjournals.org.ezproxy.is.cuni.cz/content/80/2/429.full.pdf+html?maxtoshow=&hits=10&RESULTFORMAT=&fulltext=groupthink&searchid=1&FIRSTINDEX=0&resourcetype=HWCIT>

Bianchi, Alison J. *Social isolation in modern society*, *Contemporary psychology*, 2007- [cit. 16. června 2014]. Dostupné z www: <http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/socscijournals/docview/233596247/1CB570BA2D1B4A60PQ/1?accountid=15618>

Bostanci, Aynur B. *The role of positive emotion towards work as a mediator in the relationship between organizational responsiveness towards teachers and isolation in professional life*, *Academic journals*, 2013- [cit. 4. července 2013]. Dostupné z www: http://www.academicjournals.org/article/article1379698476_Bostanci.pdf

Bowen, Bob, Privitera, Michael R., Bowie, Vaughan. *Reducing workplace violence by creating healthy workplace environments*. *Journal of aggression, conflict and peace research*, 2011- [cit. 8. července 2013]. Dostupné z www: <http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/socialsciences/docview/907075864/fulltextPDF/13F31FFA0782E7E2D9/1?accountid=15618>

Cooper, David J., Saral, Krista Jabs. *Entrepreneurship and team participation: An experimental study*. *European economic revue*, 2013- [cit. 4. července 2013]. Dostupné z www:

<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S001429211300010X>

Evropská komise: *Memorandum o celoživotním učení*. [cit. 28. března 2014]. Dostupné z www: <http://old.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>

Finne, Live Bakke, Knardahl, Stein, Lau, Bjorn. *Workplace bullying and mental mistress – a prospective study of Norwegian employees*. Scandinavian journal of work, enviroment & health, 2011- [cit. 8. července 2013]. Dostupné z www: <http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/socialsciences/docview/878055593/fulltextPDF/13F32038C0B57FCE6B8/1?accountid=15618>

Hamman, Stella M. *Harnessing loneliness in leadership*. Nurse leader, 2013- [cit. 15. července 2013]. Dostupné z www: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S1541461213000293>

Harr, Cynthia. *Promoting workplace health by diminishing the negative impact of compassion fatigue and increasing compassion satisfaction*. Social work and christianity, 2013- [cit. 13.června 2014]. Dostupné z www: <http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/socscijournals/docview/1315739540/E66656F49AAB4832PQ/1?accountid=15618>

Kobayashi, Hisako, Matsui, Sachiko, Watanabe, Kiyoe, Miyata, Kaori. *Problems experienced by newly recruited nurses in Japan: Results of longitudinal focus-group interviews with nurses who had been working for three months*. 24th international nursing research congress, 2013- [cit. 7.června 2014]. Dostupné z www: <https://stti.confex.com/stti/congrs13/webprogram/Paper56303.html>

Krahé, Barbara. *Social psychology: The social psychology of aggression*. 2.vyd. Psychology Press, 2013- [cit. 4. července 2013]. Dostupné z www: http://www.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=-6f1Uc3jzJUC&oi=fnd&pg=PP2&dq=cocial+psycholofy:+a+modular+course&ots=9mRLUb2MBb&sig=VhHvJpp3X1ZwLpOdo0quBDqd3Mk&redir_esc=y

Lee, Raymond T., Brotheridge, Celeste M.. *Workplace aggression/bulying at the cross-roads: implications and recommendations*. Journal of managerial psychology, 2013- [cit. 4. července 2013]. Dostupné z www:

<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.is.cuni.cz/journals.htm?issn=0268-3946&volume=28&issue=4&articleid=17088280&show=html&PHPSESSID=j23t30h7qn0sbfqrreir43h090>

Leiter, Michael. *Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis*. SpringerBriefs in Psychology, 2013- [cit. 4. července 2013]. Dostupné z www: http://link.springer.com.ezproxy.is.cuni.cz/chapter/10.1007/978-94-007-5571-0_2#page-1

Mehta, Bella. *Engagement: what's missing?*. Training journal, 2013- [cit. 8. července 2013]. Dostupné z www: <http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/business/docview/1350472828/fulltextPDF/13F320B035213EC8859/2?accountid=15618>

Minkes, John, Raynor, Peter. *Rural probation work: isolation or autonomy?*. The Howard Journal of Criminal Justice, 2013- [cit. 4. července 2013]. Dostupné z www: <http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/10.1111/hojo.12020/pdf>

Oliver, Willie, Oliver Elaine. *Families reaching across*. Department of Family Ministries, General Conference of Seventh-day Adventists, 2013- [cit. 7. června 2014] Dostupné z www: http://sec.adventistinfo.org.uk/__data/assets/pdf_file/0003/37605/Family-Planbook-2014-GC.pdf#page=117

Pharro, Richard. *Managing change in an uncertain world*. Training journal, 2013- [cit. 8. července 2013]. Dostupné z www: <http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/business/docview/1283762785/fulltextPDF/13F320874315F3F178/1?accountid=15618>

Restubog, Simon Lloyd D., Zagenczyk, Thomas J., Bordia, Prashant, Tang, Robert L.. *When employees behave badly: the role of contract importance and workplace familism in predicting negative reaction to psychological contract breach*. Journal of applied social psychology, 2013- [cit. 4. července 2013]. Dostupné z www: <http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/10.1111/j.1559-1816.2013.01046.x/pdf>

Spiers, Carole. *Organisational stress: a management perspective*. Training journal, 2012- [cit. 8. července 2013]. Dostupné z www:

<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/business/docview/202944181/fulltextPDF/13F320D2B0D7A76ACA9/1?accountid=15618>

Steinberg, Annie G., Sullivan, Vicki Joy, Montoya, Louse A. *Loneliness and social isolation in the work place for deaf individuals during the transition years: A preliminary investigation*. Journal of applied rehabilitation counselling, 1999- [cit. 16. června 2014]. Dostupné z www:

<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/socscijournals/docview/216442336/A5215E876EA448DCPQ/1?accountid=15618>