

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Markéta Haratická

## **Partnerské vztahy na pracovišti**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

**Vedoucí práce:**

PhDr. Jiří Reichel, Ph.D.

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce, kterým je PhDr. Jiří Reichel, Ph.D., za jeho podnětně rady a připomínky. Velmi si cením toho, že mi pomáhal se zadáním práce, projektováním výzkumu, strukturováním textu i jeho výslednou podobou, a to i v době, která pro něj byla už sama o sobě velmi obtížná. Děkuji, moc si toho vážím.

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

**Klíčová slova:**

mezilidské vztahy, partnerské vztahy, konflikty, práce, pracoviště

**Keywords:**

interpersonal relationships, couple relationships, conflicts, work, workplace

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou partnerských vztahů v práci, věnuje se takovým vztahům, kdy se na stejném pracovišti setkávají přítel s přítelkyní nebo manželé. Jejím cílem je zjistit, jak lidé v tomto případě reflektují prolínání své pracovní a soukromé sféry. V práci je nejprve věnován prostor důležitým pojmům a teoriím. Autorka rozebírá především mezilidské a partnerské vztahy, ukazuje, jak je k nim v literatuře přistupováno a jaký mají vztahy vliv na fungování organizace. Zmiňuje přitom související výzkumy ze zahraničí i z České republiky. Součástí bakalářské práce je i vlastní výzkum, který autorka provedla. Na základě 16 rozhovorů s respondenty, kteří jsou v partnerském vztahu a zároveň spolu pracují, přichází autorka se sumarizací jejich představ o vztahu s někým z práce, popisuje jeho specifika z pohledu samotných aktérů, a zároveň poznamenává, že se zdají takové vztahy být méně problematickými, než jak bývá prezentováno v odborné literatuře.

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the issue of couple relationships at work, it pays attention to those relationships when both a boyfriend and a girlfriend or married couples meet each other at the same workplace. The aim is to find out how people in this case reflect the interactions between professional and private life. First part of the thesis describes important concepts and theories. Author of the thesis analyses interpersonal relationships in the first place, she shows how they are treated in literature and what is the effect of the relationships to the organisation functioning. At the same time she mentions relating researches both from abroad and the Czech Republic. The author's own research is also a part of the bachelor thesis. Based on 16 interviews with respondents, who are in a relationship while working together, the author comes with a summarization of their ideas about a relationship with someone from work, she describes its particularities from the view of the participants themselves, and she also notes that such relationships seem to be less problematic than it is presented in the specialized literature.

# Obsah

Úvod .....	6
1 Vztahy na pracovišti .....	8
1.1 Interpersonální vztahy .....	8
1.2 Partnerské vztahy na pracovišti .....	10
1.3 Dopady partnerských vztahů na pracovišti .....	13
1.4 Vztahy na pracovišti v českém kontextu .....	15
1.5 Konflikty na pracovišti .....	19
1.5.1 Druhy konfliktů .....	20
1.5.2 Řešení konfliktů .....	22
2 Kvalitativní výzkum .....	24
2.1 Vymezení výzkumných otázek .....	25
2.2 Způsob sběru dat .....	26
2.2.1 Výběr respondentů .....	26
2.2.2 Technika sběru dat .....	26
2.2.3 Průběh rozhovorů .....	27
2.2.4 Vyhodnocování dat .....	28
2.2.5 Změny v průběhu výzkumu .....	29
2.2.6 Etika výzkumu .....	30
2.3 Výsledky výzkumu .....	30
2.4 Shrnutí výsledků výzkumu .....	40
3 Závěr .....	43
4 Soupis bibliografických citací .....	45
5 Přílohy .....	49

# Úvod

Každodenní cvrkot na pracovišti mi imponuje už delší dobu. Spolu s mojí první brigádou jsem začala pozvolna poznávat sociální stránku pracovního života a poprvé se setkala s párem, který v sobě našel zalíbení v průběhu teambuildingové akce. I ve své další práci jsem kooperovala na projektech s kolegou, který měl přítelkyni ve vedlejším oddělení, a jejich občas bouřlivé řešení vztahových otázek zaměřilo mou pozornost na tuto oblast. Začala jsem se zajímat o četnost a povahu takových vztahů, kdy člověk dochází do stejné práce jako jeho přítel či přítelkyně, nebo kde potkává svého manžela či manželku (souhrnně to označuji jako partnerské vztahy).

Že budu psát práci právě na téma partnerských vztahů na pracovišti, rozhodlo jak moje zaujetí pro tuto oblast, tak i nečekaná rozepře, která proběhla nedaleko mého pracovního stolu zrovna ve chvíli, kdy jsem si kolegyni stěžovala, jak už si dva týdny marně lámu hlavu nad námětem své bakalářské práce. Zeptala se mě z legrace, proč nenapišu třeba o tomhle. A já si řekla, že to vlastně vůbec není špatný nápad.

Význam lidského faktoru a interpersonálních vztahů zdůraznila už Škola lidských vztahů v první polovině 20. století. Od té doby se v oblasti teoretického i praktického zkoumání pracovního světa událo mnoho změn, mezilidské vztahy ale zůstávají důležitým aspektem, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců i chod celé organizace.

Intimnějším vztahům na pracovišti, mezi které se řadí například chození s někým z práce, manželské svazky nebo sexuální avantýry, je ale v odborné literatuře věnováno poměrně málo soustavné pozornosti ve srovnání s tím, kolik prostoru si vydobyl třeba mobbing a tematika sexuálního obtěžování. Přitom se jedná o běžný jev, který je přirozenou součástí většiny pracovišť. Rozhodla jsem se proto tuto problematiku alespoň nepatrně obohatit svojí prací.

Kladu si za cíl zjistit, jak lidé reflektují prolínání své pracovní a soukromé sféry v případě partnerského vztahu na pracovišti. Než se ale začnu zabírat otázkou, jaký je život párů obývajících stejné pracovní území a s jakými problémy se mohou potýkat, bude namístě vysvětlit si nejprve příslušné pojmy. Stěžejními termíny pro moji práci budou hlavně vztahy na pracovišti a konflikty na pracovišti. Po jejich přiblížení se přenesu rovnou ke svému výzkumu.

V něm si především kladu otázku, jak prožívají partnerský vztah s někým ze svého pracoviště sami zúčastnění. Mým cílem je poznat a zpracovat problematiku partnerských

vztahů na pracovišti, zjistit, jak takové vztahy fungují, jaké jsou jejich klady a zápory, zdali se dotyční potýkají s nějakými konflikty a jak je případně řeší.

Původně se tato práce měla zabývat rolovými konflikty v partnerských vztazích na pracovišti, v průběhu výzkumu jsem se ale rozhodla pro změnu názvu. Sami respondenti považovali svoje vztahy za harmonické a poměrně nekonfliktní, proto se mi prvořadé zaměření práce na oblast konfliktů jevílo jako násilné a neodpovídající realitě.



# 1 Vztahy na pracovišti

## 1.1 Interpersonální vztahy

Člověk ke svému životu potřebuje ostatní – to potvrzuje nejen mnoho lidových rčení, ale i velké množství vědeckých výzkumů z oblasti biologie, psychologie a sociologie. Takřka veškerá lidská činnost, zvláště pak ta pracovní, je činností společenskou, neboť probíhá v určitých společenských podmínkách v interakci s druhými lidmi (Pauknerová, 2006, s. 194). Druzí nás ovlivňují, stejně jako na ně zpětně působíme i my.

Asi málokdo cíleně vyhledává a libuje si v negativních vztazích, obzvláště v práci, kde trávíme tolik času. Většina z nás chce mít kolem sebe přátelské jedince a cítit se v zaměstnání dobře. „Pro mnoho lidí jsou dobré pracovní vztahy a dobrá spolupráce velmi cenné, špatnou atmosféru spočívající v problémech mezi spolupracovníky či s nadřízenými zvládají velmi obtížně“ (Kocianová, 2010, s. 181). Kvalitní pracovní vztahy, které my sami považujeme za dobré, jsou pro nás značně důležité. Stejně tak významné jsou ale i pro organizaci, ve které pracujeme. Ne každý zaměstnavatel si to však plně uvědomuje.

Pracovní vztahy výrazně ovlivňují dosahování životních cílů jednotlivých pracovníků, ale stejně tak mají nesporný vliv i na cíle firemní. Harmonické mezilidské vztahy na pracovišti vytvářejí produktivní klima, které pozitivně působí na individuální, kolektivní i celofiremní vývoj. Pracovní vztahy ovlivňují všechny personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost (Koubek, 2007, s. 216). Celkový vývoj organizace tak v nemalé míře ovlivňují právě mezilidské vztahy.

Vztahy v organizaci mají svoji formální a neformální stránku. Formální vztahy jsou upravované nejrůznějšími pravidly platnými v rámci určité pracovní skupiny, v rámci organizace, nebo jsou platné celostátně. Neformální vztahy, které mnohdy odrážejí charakteristiky osobnosti účastníků, jsou ale považovány za neméně významné (Koubek, 2009, s. 325-326). Dokonce dojde-li ke sporu mezi formálním a neformálním vztahem, neformální se často ukáže jako silnější (Bednář, 2013, s. 19). Pokud se tak firma snaží řešit problémy jen cestou oficiálních nařízení, může mnohdy narazit na tvrdou zeď tvořenou neformálními styky.

Význam neformálních vztahů v organizaci je dobře znám již od dob Hawthornských experimentů. Každá organizace začala být postupem času vnímána jako určitý sociální systém, který se řídí nejen ekonomickými, ale i sociálními prvky. Podřízený personál už

není chápán jen jako pouhý výrobní faktor, ale představuje i členy sociálního organismu. Vnímání pracovníka jako člověka citově závislého na vztazích s ostatními se pak promítlo do všech personálních činností – od vyhledávání a zaměstnávání pracovníků až po personální administrativu. Lidské vztahy se staly koncepčním prvkem, který integruje všechny personální činnosti, přidává jim systémovost, zdůrazňuje nejpodstatnější vlastnost lidského chování a poukazuje na jeho motiv – vztahy s ostatními lidmi v organizaci (Vojtovič, 2011, s. 60-67).

E. H. Schein (1969, s. 24) říká, že v rámci pracovního prostředí si člověk přirozeně vytváří vztahy k ostatním nad rámec toho, co organizace oficiálně určuje. Často tak mohou vznikat i neformální postupy řešení problémů vlastní určité skupině spolupracovníků. Mnoho citů, postojů a neformálních postupů se projeví právě v rostoucí loajalitě k podskupině, které je jedinec členem, což je většinou výhodou pro usnadnění práce i komunikace na pracovišti, nicméně takové ztotožnění může vyvolávat i rivalitu vůči ostatním nečlenům.

Mezilidské vztahy jsou většinou výsledkem dlouhodobějšího kontaktu, ale někdy mohou vyplývat i z krátkodobějšího, ovšem intenzivněji prožívaného, kontaktu. Interpersonální vztahy se vyznačují silným emocionálním nábojem – pozitivním ve smyslu sympatií, důvěry či přátelství, nebo negativním jako je antipatie, nepřátelství, nenávisť nebo závist (Nový, Surynek, 2002, s. 36-37). Málomocný vztah se tak pohybuje v čistě neutrální zóně, většinou se alespoň mírně přiklání k některému z pólů.

J. Štěpaník (2010, s. 62) poznamenává, že mnoho lidí dává přednost i méně placené práci v prostředí dobrých mezilidských vztahů a že hodnotou, která často přesahuje materiální zisky zaměstnance, je ocenění a uznání od zaměstnavatele. Všichni totiž v práci hledají naplnění řady svých sociálních potřeb. Téměř v každé organizaci najdeme i jedince, pro které jsou sociální kontakty a vazby hlavním či dokonce jediným motivem. J. Urban (2010, s. 97) dokonce řadí podceňování nefinanční motivace mezi nejdražší manažerské chyby. Finanční odměna je podle něho pro člověka důležitá, ale většina zaměstnanců ocení, má-li v práci možnost uspokojit i další tři kategorie svých potřeb, a to:

- získat uznání a být respektován,
- vykonávat smysluplnou práci a být na ni, na své pracovní podmínky i svého zaměstnavatele hrdý
- a udržovat přátelské vztahy s dalšími osobami na pracovišti.

Výčet konkrétních potřeb můžeme klidně i rozšířit a částečně zobecnit, podle Pauknerové (2006, s. 196) jsou sociální vztahy na pracovišti z hlediska individua významné především proto, že jsou v nich uspokojovány právě sociální potřeby člověka, mezi které patří zejména:

- potřeba sociálního kontaktu,
- potřeba vzájemné pomoci,
- potřeba někoho ovládat/někomu se podřizovat,
- potřeba být přijímán a náležet ke skupině,
- potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci
- a potřeba sociálních jistot.

Nedostatky ve sféře sociálních podmínek mohou být pro člověka rušivé, ale mohou mít i přímo škodlivé účinky, stejně jako je tomu v případě nevhodných fyzických podmínek. Může docházet k oslabení nervové soustavy jedince, dochází ke vzniku neuróz nebo jiných psychosomatických chorob. Výjimkou nejsou ani poškození morálního charakteru jako je pracovní a společenská apatie, nezájem, lajdáctví, absentérství či neochota ke spolupráci, v konečném důsledku se mohou špatné vztahy na pracovišti podílet i na zvýšení fluktuace pracovníků (Provazník, 1997, s. 173).

## **1.2 Partnerské vztahy na pracovišti**

Pokud v literatuře pátráme po textech o průniku mezilidských vztahů a pracovního světa, pak se setkáme ve zdrcující většině případů s nevhodnými projevy chování na pracovišti nebo s genderovou tematikou. Protože taková pojednání považují pro svou práci za vedlejší a jejich případné rozebrání by bylo ve snaze o komplexní postižení problematiky příliš rozsáhlé, nebudu se jimi na těchto stránkách zabývat, byť jsou samozřejmě součástí širšího kontextu tématu a ve svých důsledcích ovlivňují i moji výzkumnou otázku. Já se v následujícím textu zaměřím rovnou na problematiku navazování blízkých vztahů v rámci pracovního prostředí, kam bývá řazeno vše od přátelství a pracovních románek až po vztahy manželské, a posléze se soustředím konkrétněji na vztahy partnerské.

Dříve se partnerské vztahy ani pracovní románky nevyskytovaly na pracovištích tak často a nebylo o nich známo ani tolik informací, kolik máme k dispozici v dnešní době. V článku „Attraction in Organizations: A Model of Workplace Romance“ jsou zmiňovány celospolečenské změny, které k vyššímu výskytu blízkých pracovních vztahů vedly. Mezi ně patří nárůst žen na trhu práce a zvýšení pracovní doby, které ve svém důsledku

snižuje společenské aktivity mimo pracoviště a může přimět více zaměstnanců hledat spřízněnou duši v rámci svojí práce (Pierce, Byrne, Aguinis, 1996, s. 26).

Že se jedná o podstatný aspekt pracovního života, svědčí různé více či méně odborné výzkumy dokazující vysoký podíl sexuálních vztahů na pracovišti a nemalé procento vztahů vznikajících v organizačním prostředí. Například ze zjištění společnosti Society for Human Resource Management (SHRM) vyplývá, že asi 40 % dotázaných si v určitém okamžiku své kariéry prožilo romantiku na pracovišti (Parks, 2006, s. 6). A zdá se, že ani v České republice tomu není jinak. Reprezentativní výzkum společnosti STEM/MARK ukázal, že zkušenost se sexuálním vztahem s někým ze svojí práce má třetina Čechů (Zítková, 2014).

Některé studie dokonce uvádějí, že až ohromujících 80 % amerických zaměstnanců zažilo nějaký druh intimního vztahu při práci. Výzkum uveřejněný v Management Today přišel dokonce se zjištěním, že čtyři z deseti zaměstnanců si nakonec vezmou za manžela či manželku někoho ze své práce. Příkladem může být generální ředitel společnosti Microsoft Bill Gates, který se setkal se svojí budoucí ženou právě ve své práci (Schaefer, Tudor, 2001). Dlouhá pracovní doba, kterou spolu pracovníci tráví, takovým situacím přirozeně nahrává.

Nabízí se otázka, proč by se organizace měla vůbec zabývat spřízněností svých pracovníků, když se jedná v podstatě o soukromou záležitost. V různých státech se k této problematice přistupuje rozdílně, v některých zemích jsou vztahy na pracovišti tabu, jinde jsou bez problémů tolerovány.

„Ať se to někomu líbí nebo ne, milostným vztahům na pracovišti nikdo nezabrání“ (Halík, 2008, s. 31). V pracovním prostředí přirozeně dochází k sblížování lidí, takže tu vznikají kromě přátelství i důvěrnější vztahy. V práci se seznámí mnoho manželských dvojic, ale není výjimkou ani vznik milostných trojúhelníků a čtyřúhelníků (Halík, 2008, s. 31). Měli bychom se tak smířit s tím, že se budeme setkávat s lidmi, kteří v práci nacházejí kromě svého profesního naplnění i svoji spřízněnou duši. A to možná čím dál častěji.

Někdy se ve spojitosti s násobením či překrýváním takových rolí člověka můžeme setkat s pojmem multiplexita. Není lehké nalézt jednotnou definici, která by tento termín jednoznačně popsala a vysvětlila, v zásadě však autoři docházejí ke shodě, že o multiplexitě hovoříme v případě souběžného výskytu různých rolí. Multiplexní tak bude například situace otce a syna, kteří pracují ve vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec, nebo přátelé, kteří jsou zároveň kolegy na stejném pracovišti a ještě třeba žijí jako sousedé ve

stejném domě (Verbrugge, 1979, s. 1286-1288). Stejně tak jsou v tomto pojetí multiplexní i lidé, kteří jsou partnery v osobním životě a zároveň fungují jako spolupracovníci v jedné a téže firmě.

Pracoviště se zdá být perfektním místem pro seznámení – oba spolu tráví značné množství času, mají často zájem o stejnou oblast a podobné ambice, to všechno jsou faktory usnadňující vznik důvěrného vztahu. Milostné vztahy pak mohou přinášet i větší spokojenost s prací, do práce chodí lidé raději, přesčasy jim vadí méně, ale je nutné uvažovat i o vlivu, jaký má taková pracovní romantika na ostatní spolupracovníky. Každodenní setkávání se zamilovaným párem může být pro ostatní obtěžující, může vyvolávat destruktivní klevety a situace se stává složitější i pro vedení organizace, například v případě snahy o přeložení či povýšení jednoho z nich (DeVito, 2008, s. 218).

Obzvlášť problematické pak mohou být vztahy nadřízeného s podřízenou či nadřízené s podřízeným. Podle Jiřího Halíka (2008, s. 31-32) vztahy protínající organizační hierarchii mohou krátce zvýšit motivaci lidí, v důsledku však dochází častěji spíše ke snížení výkonnosti i produktivity zainteresovaných jedinců. Vztah mezi šéfem a podřízenou nebo mezi šéfovou a podřízeným si patrně vyžádá častou komunikaci dvojice, neubrání se schůzkám, vzkazům či telefonátům na úkor svých pracovních úkolů. Takový poměr, zvláště když se k němu připojí menší či větší nadřování, mívá neblahý vliv na atmosféru v práci, neboť narušuje „dobré klima“ v oddělení. V takové situaci může být těžké zachovat si objektivitu a neztratit v očích okolí důvěru a autoritu.

Dynamiku organizační romantiky prozkoumává podrobněji například článek „Coping with cupid: The formation, impact, and management of romantic relationships in organizations“. Její autor, R. E. Quinn (1977, s. 30), si uvědomuje, jak málo je známo o fenoménu obecně, o empirii ani nemluvě. Pomocí kvalitativních i kvantitativních metod se snaží proniknout do problematiky, protože románky na pracovišti mají důležité následky nejen pro oba zúčastněné, ale i pro spolupracovníky, management a organizaci jako celek. Klade si přitom tři základní otázky: Jaké organizační aspekty umožňují vznik romantiky, jaké jsou její dopady a jak nadřízení, spolupracovníci a podřízení vnímají tento fenomén, jak se s ním vyrovnávají.

Protože může být obtížné najít pracovní páry v romantickém vztahu a následně od nich získat informace (zvláště ty nezasažené vlastní pozicí v situaci), rozhodl se ve výzkumu obrátit na „třetí stranu“ problematiky, tedy na spolupracovníky a kolegy, kteří jsou svědky dění na pracovišti (Quinn, 1977, s. 31). Autor si v textu uvědomuje možné problémy vyplývající z takového přístupu. Je pravda, že k důsledkům pro organizaci může

být nezainteresovaný pohled klíčový, nicméně pokud chceme hovořit o motivech pro vznik vztahu, musíme si uvědomit, že výpovědi pozorovatelů nemusí nutně korespondovat s „opravdovými“ motivy zúčastněných.

Jako hlavní faktory přispívající rozvoji romantického vztahu jsou uváděny prostorová blízkost (společná kancelář či oddělení), blízkost způsobená pracovními požadavky (společná školení, konzultace, služební cesty) a náhodný kontakt (např. setkání ve výtahu u jedinců, kteří se v rámci pracovní náplně či struktury běžně nestýkají). Následně autor článku identifikuje tři základní skupiny motivů, které byly objeveny. Zprvém sem patří pracovní motivace, zahrnující třeba touhu po povýšení nebo větší finanční odměně a vlivu, zadruhé respondenti popisovali egoistické motivy spojené s touhou po dobrodružství či zvýšení sebevědomí, třetí skupinu bychom pak mohli popsat jako upřímnou lásku (Quinn, 1977, s. 32-37). Z motivů, které jedince vedou k partnerskému či sexuálnímu vztahu, vycházejí ve svém hodnocení i spolupracovníci spřízněného páru. S. Foley a G. N. Powell (1999, s. 1054-1055) se domnívají, že hlavním důvodem pro negativní postoj spolupracovníků je pocit porušení vnímané spravedlnosti na pracovišti. Jako důležité faktory přitom autoři definují kromě zmíněného motivu také to, zda a jak účastníci nahlásili svůj vztah, jaký je jejich rodinný stav a jejich místo v organizační hierarchii. Jako problematické jsou vnímány především románky jedinců z různých stupňů hierarchie (šéf a podřízený) ve srovnání s „méně nebezpečnými“ vztahy kolegů.

### **1.3 Dopady partnerských vztahů na pracovišti**

Partnerské vztahy mohou být v práci vážným problémem, protože někdy narušují řádné fungování organizace. Vzdálenost obou zainteresovaných osob, jejich osobnostní charakteristiky, motivy i charakteristiky pracovní skupiny jako takové mají vliv na dopad vztahu. Existuje ale i celá řada dalších proměnných, které jsou důležité při vysvětlování následků organizačně romantiky – například viditelnost, změny v chování aktérů a reakce ostatních členů (Quinn, 1977, s. 30-37).

Někdy se jeden nebo oba účastníci změní pod vlivem vztahu k lepšímu. Mohou být více produktivní, pozitivně naladěni a ochotní trávit v práci více času. Na druhou stranu mohou odvádět méně kvalitní práci, více chybovat a stát se zaujatější ve věcech týkajících se partnera či partnerky. Z toho vyplývá, že dopad pro organizaci může být pozitivní, negativní, nebo také víceméně žádný. Tak například pozitivní důsledky shledalo ve výzkumu provedeném R. E. Quinnem přes 10 % dotázaných, ve svých odpovědích zmiňují snížení napětí, zlepšení týmové práce i produktivity. Nicméně negativní důsledky odsouhlasilo necelých 70 % dotázaných, byť je pravdou, že se jejich výčet výrazně lišil

v intenzitě. Asi jedna třetina případů je charakterizována pouze zvýšenou mírou klepů a vnímáním zvýhodňování. Jinak ale tato skupina zahrnuje i vážné negativní rysy jako je nepřátelství, narušená komunikace, ohrožení pověsti firmy nebo pomalejší rozhodování (Quinn, 1977, s. 42-44).

Důsledky, jaké mají partnerské či sexuální pracovní vztahy na ostatní, byly nastíněny již v předchozí podkapitole, přesto je vhodné je znovu zdůraznit, neboť právě takovéto následky mohou ohrožovat organizaci nejvíce. Pokud se sníží produktivita dvou lidí, je to jistě problém, ale jako takový se nemůže rovnat situaci, kdy se následkem důvěrného vztahu zhorší efektivnost pracovní skupiny nebo celého oddělení.

R. L. Cowan a S. M. Horan (2014) studovali způsoby zveřejňování partnerských vztahů na pracovišti a jejich vliv na reakci spolupracovníků. Ve svém výzkumu docházejí k závěru, že typ informování ostatních koresponduje s kladným či záporným přijetím takové novinky. V případě, že se pracovník organizace dozvěděl o románu prostřednictvím osobního sdělení, jeho reakce byla většinou pozitivní, někdy byl dokonce kolega i spiklenecky nápomocný páru v otázce utajování či uveřejnění jejich vztahu. V těchto situacích se ostatní často vcítili do pozice zúčastněných, i když třeba nesouhlasili s tím, že vztah na pracovišti je dobrý nápad. A naopak neosobní odhalení (například přistižení při činu nebo prozrazení skrze klepy) vedlo k negativní reakci, včetně pomluv, nedůvěry, překvapení a šoku. Důležitou roli hrála kromě toho, jak se účastník o vztahu dozvěděl, i celková kultura organizace (co je vnímáno jako přijatelné a co už ne) a očekávání ohledně adekvátnosti chování vzhledem ke stavu zúčastněných osob (tedy jestli jsou zainteresované osoby svobodné, zdali mají děti atd.). Hodnocení ovlivnil i fakt, jestli vztah vznikl mezi kolegy či mezi nadřízeným/nadřízenou a podřízeným/podřízenou, a osobní názor jedince na románky na pracovišti. Z toho vyplývá, že upřímnost se patrně v práci vyplácí.

V souvislosti se změnami v naší společnosti se romantické vztahy na pracovišti staly poměrně běžné a je na firmě, jak se s nimi vypořádá. Můžeme se tak vrátit k otázce, proč by se zaměstnavatelé měli zajímat o city svých zaměstnanců – koneckonců, je to jejich soukromá záležitost. Nebo není?

Zaměstnavatelé si dnes více než kdy dříve uvědomují rizika, která s sebou vztahy na pracovišti přinášejí. Kromě hádek a společných dovolených, mohou nastat i tíživější problémy typu zneužití moci nebo sexuálního obtěžování. V zásadě tak existují dva protichůdné postoje k řízení rizik spojených s kancelářskými románky. První je více autoritativní, stanovuje přísné firemní zásady, kterými reguluje nebo zakazuje vzájemné

vztahy. Druhý má spíše neformální, humanistický pohled, který vychází z uvědomění, že zaměstnavatelé nemohou regulovat lásku nebo osobní život svých zaměstnanců (Schaefer, Tudor, 2001). V některých organizacích existují explicitní pravidla proti partnerským či sexuálním vztahům na pracovišti. V jiných nejsou písemně ustanovená, nicméně jsou zde silná nevyřčená očekávání, která se vyjadřují proti takovým vztahům. V dalších nejsou žádná pravidla ani očekávání, nebo existují dokonce případy, které takové konání schvalují a podporují (Quinn, 1977, s. 30). Většinou odborníci docházejí k závěru, že by romantika na pracovišti neměla být předmětem manažerské zájmu, pokud nenarušuje pracovní výkon zaměstnanců.

Na druhou stranu obecně negativní postoj managementu ke vztahům na pracovišti zřejmě vyhrává nad pozitivními stránkami těchto vztahů. Doporučuje se spíše nechodit s kolegy, přátelství je považováno za výrazně bezpečnější cestu (DeVito, 2008, s. 218).

## **1.4 Vztahy na pracovišti v českém kontextu**

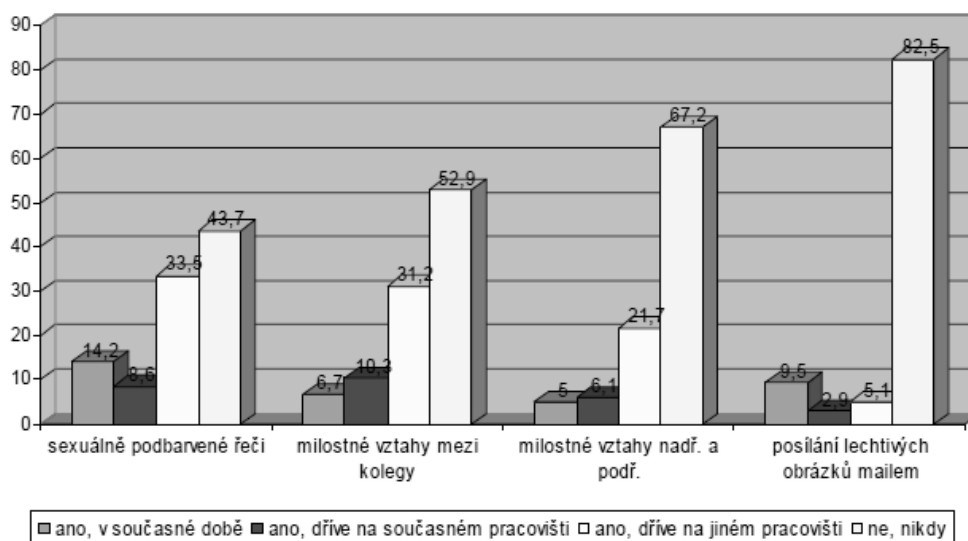
Při studiu české legislativy jsem došla k závěru, že vztahy na pracovišti regulovány nejsou s výjimkou pracovněprávního vztahu mezi manželi či registrovanými partnery v případě, kdy by jeden z nich pracoval jako osoba samostatně výdělečně činná a chtěl zaměstnat druhého partnera. To vylučuje Zákoník práce, konkrétně § 318 (Zákon č. 262/2006 Sb.). V ostatních případech se zákon ke vztahům na pracovišti nevyjadřuje. Pokud tak nedochází k výrazným prohrškům či poklesu výkonu jedinců, neměl by mít zaměstnavatel v podstatě ani právo do takových vztahů zasahovat. Není však ojedinělou záležitostí, že se ve firmě vyskytují nepsaná pravidla doporučujícího charakteru týkající se hloubky a veřejnosti vztahu zaměstnanců.

V Čechách se partnerským vztahům na pracovišti věnuje poměrně malá pozornost z hlediska vědeckého zkoumání. I přesto je možné najít zajímavá kvantitativní data související s tématem práce.

Milostné vztahy na pracovišti pro většinu z nás nejsou žádným překvapením. Studie provedená Sociologickým ústavem AV ČR ve spolupráci s Centrem pro výzkum veřejného mínění, která byla veřejnou zakázkou Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, ukazuje, že se s nimi setkala téměř polovina z nás. Každý druhý tak ve své současné či minulé práci byl svědkem pracovní náklonnosti, ať už se jednalo o vztahy mezi kolegy nebo v rámci organizační hierarchie (Křížková, 2005, s. 5-26).



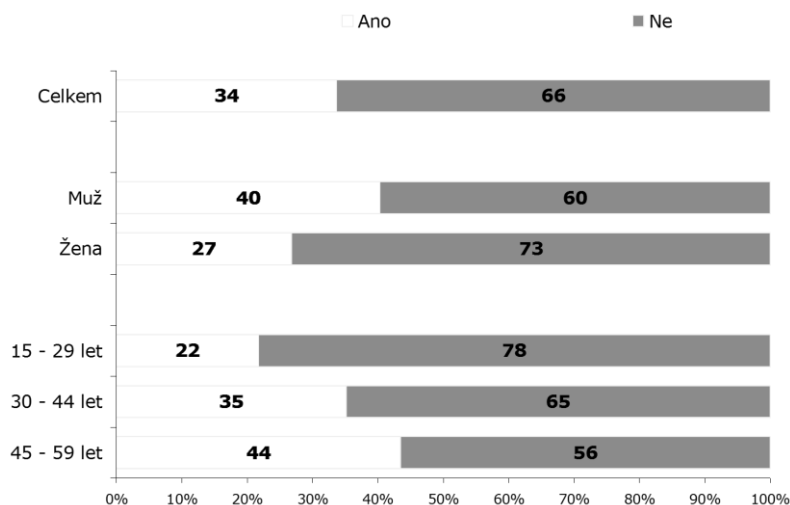
## 1. Graf: Co lidé zažívají/zažili na svém pracovišti



## 1. Graf: Na otázku odpovídalo 411 mužů a 374 žen (Křížková, 2005, s. 26).

Že není vztah či sex na pracovišti nic vzácného, dokládá i výzkum společnosti STEM/MARK z roku 2009. V něm bylo prostřednictvím internetu (metodou sběru označovanou jako CAWI) získáno celkem 1000 výpovědí respondentů ve věku od 15 do 59 let. Výzkum byl reprezentativní podle pohlaví, věku, vzdělání i velikosti obce. Z výsledků vyplývá, že více než třetina z nás zažila, jaké to je mít intimní vztah s někým z práce. Při dotazování odpovědělo celkem 39 % respondentů kladně na otázku, zdali měli někdy sexuální vztah s někým ve svém zaměstnání. Mužů bylo dokonce rovných 40 %, oproti tomu ženy takový vztah přiznaly jen v 27 % případů. S rostoucím věkem pak stoupá i pravděpodobnost takové zkušenosti (Zítková, 2014).

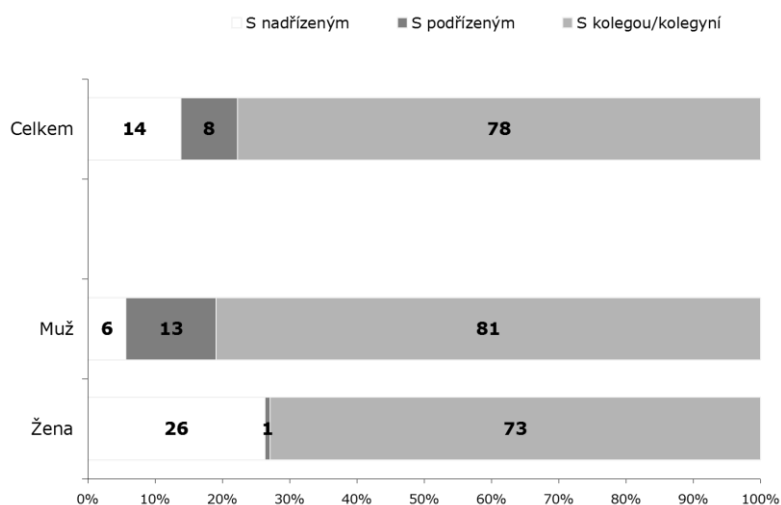
2. Graf: Odpověď na otázku: „Měl/a jste již někdy sexuální vztah s někým ve Vašem zaměstnání?“



2. Graf: Na otázku odpovídali všichni respondenti, kteří již měli styk – celkem 942 respondentů (Zítková, 2014).

Téměř 4/5 respondentů, kteří přiznali svůj sexuální vztah s někým z práce, měly takový vztah s kolegou či kolegyní. Jen 6 % mužů přitom zažilo sexuální vztah se svojí nadřízenou, oproti tomu žen s takovou zkušeností bylo více. Celkem 26 % žen z těch, které připustily existenci sexuálního vztahu v rámci svého pracovního světa, mělo někdy sexuální vztah se svým nadřízeným (Zítková, 2014).

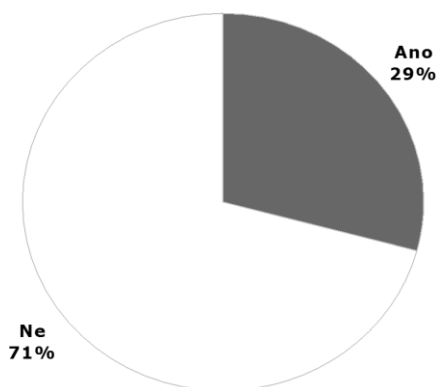
3. Graf: S kým měli respondenti sexuální vztah v zaměstnání



3. Graf: Odpovídali všichni respondenti, kteří již měli sexuální vztah v zaměstnání, celkem 317 respondentů (Zítková, 2014).

Sexuální vztah na pracovišti může přinést jedinci i různé výhody. Ve výzkumu společnosti STEM/MARK bylo celkem 44 respondentů, kteří zažili sexuální vztah se svým nadřízeným. 29 % z nich tím získalo v danou chvíli či v budoucnosti nějakou výhodu (Zítková, 2014). Z výsledků bohužel blíže nevyplývá, jakou konkrétní podobu zmíněné přínosy nabývají.

4. Graf: Odpověď na otázku: „Získal/a jste tím pro sebe nějakou výhodu?“



4. Graf: Na otázku odpovídali všichni respondenti, kteří již měli vztah s nadřízeným, celkem 44 respondentů (Zítková, 2014).

Otázky na partnerské a sexuální vztahy na pracovišti zahrnoval i jeden z okruhů ve výzkumu „Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života v ČR“ provedený pod záštitou Sociologického ústavu AV ČR, který se soustředil na to, jak se vytváří a funguje „soukromí“, resp. sociálně blízké vztahy, v oblasti placené práce. Většina respondentů (56,5 % z 4995 validních odpovědí) odpověděla na otázku ohledně navazování intimních vztahů mezi kolegy na pracovišti, že nemají vyhraněný názor, popř. je jim to jedno. 36,9 % dotázaných si myslí, že něco takového na pracoviště nepatří a podle 6,7 % je navazování intimních vztahů na pracovišti v pořádku (Maříková, 2005, s. 12).

Dále byl ve výzkumu měřen postoj k problematice, který se soustředil na toleranci k „důvěrnému“ chování na pracovišti, ve spojitosti s realitou těchto vztahů. Byla zde zjištěna vzájemná souvislost mezi postojem a reálným chováním, tedy že tolerance je větší, pokud člověk uskutečnil dané chování a naopak (Maříková, 2005, s. 12-13). Pokud má člověk osobní zkušenost s partnerským vztahem či sexuálním poměrem na pracovišti, je ve svém úsudku více umírněný a neodsuzuje takové chování jako ti, kteří se v podobné situaci nikdy nevyskytli.

1. Tabulka: Vztah mezi názorem na intimní vztahy na pracovišti a jeho/její osobní zkušeností<sup>1</sup> (Maříková, 2005, s. 12).

<b>Názor na intimní vztahy na pracovišti/realita</b>	<b>Ne nikdy</b> %	<b>Ano, jednou</b> %	<b>Ano, víckrát</b> %	<b>Celkem N</b>
<b>Nepatří na pracoviště</b>	45,0 +++	17,8 ---	9,8 ---	1829
<b>Nemá vyhraněný názor</b>	52,0 ---	70,1 +++	60,4 o	2737
<b>Jsou v pořádku</b>	3,0 ---	12,1 +++	29,8 +++	328
<b>Celkem N</b>	3629	886	379	4894

## 1.5 Konflikty na pracovišti

Pracovní vztahy nebývají pouze harmonické a přátelské, při pravidelném setkávání většího počtu lidí s odlišnými charakteristikami i ambicemi je přirozené, že dochází ke konfliktům a různým rozepřím. „Svým způsobem je každé pracoviště bojem o přežití“ (Scott, 2006, s. 52).

Pokud se v odborné literatuře (nebo i v méně odborných periodikách) setkáme s tematikou partnerských či intimních vztahů na pracovišti, bývají vykreslovány jako fakticky či potenciálně problematické. Často jsou prezentovány jako možný zdroj konfliktů na pracovišti i v osobním životě. Proto jsem se rozhodla věnovat konfliktům v partnerské i pracovní sféře zvláštní pozornost.

Na konflikty vznikající v pracovním prostředí se zaměřuje mnoho ekonomů, sociologů, psychologů a dalších stoupenců z řad humanitních i přírodních věd. V jejich pojetí konflikt vždy vyjadřuje náročnou situaci vyznačující se například střetem různých názorů, hodnot, postojů atp. „Jako konfliktní na nás zpravidla působí každá situace, v níž je nutné vybrat z určitých variant či alternativ jednu“ (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 295).

<sup>1</sup> „Spearmanův koeficient pořadové korelace pro dva ordinální znaky v tomto případě má hodnotu 0,325 na 1% hladině významnosti. Jak rozložení dat v tabulce, tak Spearmanův koeficient prokazují, že existuje vzájemná souvislost mezi postojem a reálným chováním“ (Maříková, 2005, s. 12).

Konflikty jsou běžnou součástí našeho života, jak vnitřního, tak i rodinného, pracovního a mimopracovního. Můžeme říci, že bezkonfliktní život prakticky neexistuje, není to však patologický jev, jak by se zprvu mohlo zdát, rozhodující je počet konfliktů a jejich hloubka (Veselá, Veselá, 2011, s. 79). Samotný konflikt tak není jevem imanentně špatným, naopak, často je určitá míra konfliktu dokonce žádoucí.

### 1.5.1 Druhy konfliktů

Knih a studií, které se podrobně zabývají konflikty, je nepřehledné množství. Existuje několikero různých teorií i dělení a výběr z nich může vypadat jako nespravedlivé opomenutí jiných, neméně důležitých. Přesto jsem se rozhodla zmínit jen pár základních rozdělení, které považuji pro svoji práci za stěžejní.

Konflikty můžeme dělit na **intrapersonální** a **interpersonální**. První zmíněný typ se odehrává v jedinci samém mezi jeho motivy, pocity a názory. Interpersonální jsou pak takové konflikty, které probíhají mezi minimálně dvěma lidmi (Duchon, Šafránková, 2008, s. 295). Podobně můžeme hovořit také o **intraorganizačních** konfliktech, tedy všech takových, které vznikají v rámci jedné organizace, a **interorganizačních**, tedy takových, které existují mezi dvěma či více organizacemi (Dědina, Odcházal, 2007, s. 124-125).

Mnoho konfliktů vzniká nečekaně, v takové situaci mluvíme o konfliktech **náhlych**. Častou jsou malicherné a rychle odezní jako v případě pozdního příchodu do práce, jindy jsou vážnějšího charakteru, například při zranění či dokonce úmrtí pracovníka. Konflikty však mohou být i předem **připravené**, načasované a důmyslně promyšlené. Mají stanovený cíl i prostředky a jsou řízené podle plánu, kterým je kupříkladu odstranit nadřízeného (Veselá, Veselá, 2011, s. 80).

V rámci typologie se můžeme setkat i s konflikty **mezi členy týmu** (intraskupinové konflikty), jejichž největší riziko vzniku je v rámci počáteční fáze vývoje skupiny, kdy jsou ještě rozdíly mezi členy nejvýraznější. Z organizační struktury pak vycházejí především konflikty vyskytující se **mezi několika týmy** (interskupinové konflikty). Skupinové konflikty se vytvářejí víceméně vždy, ale nemusejí být záporným jevem, naopak klidné a bezkonfliktní prostředí může být cestou k apatii. Ukazuje se, že existuje dokonce určitá míra konfliktů, která zaručuje optimální výkonnost skupiny. Můžeme tak mluvit o konfliktech **mobilizujících** a **destruktivních**. První zmíněné mají na pracovišti obecně pozitivní vliv nebo vedou k rozvoji a zkvalitnění pracovní aktivity. Kupříkladu zavádění změn se takovým krátkodobým konfliktům nevyhne, nicméně ve výsledku jsou v ideálním případě pozitivně vyřešeny a fungují ozdravně. Destruktivní konflikty jsou ovšem ze své

podstaty jevem negativním. Ničí sociální klima, narušují týmového ducha a nevedou k řešení problémů. Úkolem managementu je takové situace okamžitě řešit a likvidovat za pomoci všech dostupných pravomocí, a to i za cenu dočasné nevýhodnosti pro provoz pracoviště (Dědina, Odcházal, 2007, s. 125).

Další dělení pojednává o konfliktech **zjevných** a **skrytých**. Při první zmíněné kategorii je všem zúčastněným znám předmět sporu a stanoviska rivalů, většinou do nejmenších detailů. Skryté konflikty jsou považovány za nebezpečnější, neboť se o nich všeobecně neví a je tedy těžké je nějak ovlivnit či řešit. Stává se, že rivalové se na sebe usmívají, jednají zdánlivě přátelsky, ale ve skutečnosti se za zády pomlouvají nebo činí tak, aby svého soupeře oslabil (Veselá, Veselá, 2011, s. 80).

Pokud problém odezní v několika hodinách či dnech, můžeme konflikt považovat za **krátkodobý**, pokud je řešení v horizontu několika měsíců, hovoříme o konfliktech **střednědobých** a pokud trvají i léta, setkáváme se s konflikty **dlouhodobými**. Obecně je přijímáno, že čím déle takový konflikt trvá, tím je zhoubnější, protože svým stálým napětím vyčerpává účastníky (Veselá, Veselá, 2011, s. 80-81).

J. Hladík uvádí, že se můžeme setkat v zásadě se třemi druhy konfliktů v rámci lidského jednání. **Vnější konflikt** vzniká tehdy, když vnější prostředí klade protikladné, odporující si požadavky na chování. Každý zastává jiné stanovisko a usiluje o jiné cíle, takže dochází ke srážkám lidí v kolektivu. Tzv. **vnější vnitřní konflikt** nastává při srážce vnějšího požadavku na chování a vnitřní tendencí člověka nějak se chovat. **Vnitřní konflikt** je pak taková situace, kdy v člověku samém vzniknou protikladné tendence k určitému chování (Hladík, 1999, s. 29).

Někdy se ve spojitosti s partnerskými vztahy na pracovišti můžeme setkat i s termínem konflikt rolí. „Konflikt rolí je problém osoby, která nemůže splnit logicky nebo morálně neslučitelná očekávání“ (Jandourek, 2007, s. 208). Někdy se totiž požadavky kladené na jedince v práci mohou nepříjemně křížit představami jeho partnera či partnerky.

Konflikt mezi rolemi téhož jedince je obvykle řešen jejich časovým nebo prostorovým oddělením (Linhart, Vodáková, Petrušek, 1996, s. 520). Ne vždy je ale takový způsob řešení jednoduše proveditelný, partneři na pracovišti jsou toho příkladem.

## 1.5.2 Řešení konfliktů

Vyřešit konflikt v rámci pracovního prostředí bývá náročné jak z čistě praktického, tak i subjektivně psychického hlediska. Zvládat určitý konflikt je pro jedince často obtížné, takto svízelná situace vyvolává vždy větší či menší míru stresu a frustrace, která závisí na závažnosti konfliktu a osobnosti, která jej prožívá. U člověka dochází k porušení jeho vnitřní rovnováhy, cítí se ohrožený, nejistý, může pociťovat strach, uraženost, zoufalství, zmar i uvažovat o pomstě. Často v prvotní fázi dochází k přecenění nebo naopak nedocenení konfliktu (Veselá, Veselá, 2011, s. 81).

M. Armstrong (2009, s. 256) uvádí, že konflikty mezi jedinci plodí méně problémů, než jak je tomu v případě skupin. Jedinci mohou jednat a řešit své konflikty nezávisle, ale v situaci konfliktu mezi skupinami jsou jejich členové nuceni akceptovat normy, cíle a hodnoty své skupiny a lidé bývají při konfliktech s jinými subjekty zpravidla loajální se svojí skupinou.

Důležité je takové vztahové konflikty řešit, jinak působí jako sociální koroze a mohou vést k postupné destabilizaci a nakonec i úplnému rozpadu konfliktního vztahu (Nakonečný, 2000, s. 271). Konflikty mohou být řešeny mnoha rozličnými způsoby. Často se stává, že jeden z účastníků ustoupí v zájmu jednoty skupiny či šetření času, jindy může osoba v pozici autority zaujmout některé ze sporných stanovisek a řešení přikázat. Alternativní metodou může být prosté hlasování nebo určitý typ arbitrážního rozhodnutí, jako je hod mincí nebo dohoda prostřednictvím kompromisu (Tyson, Jackson, 1997, s. 62).

J. Koubek (2009, s. 336-339) pojednává o způsobech řešení konfliktních situací v závislosti na jejich zdrojích, přináší tak určitou klasifikaci konfliktů a konkrétní návod, jak je možné problémy řešit. Mimo to doporučuje pro zmírnění konfliktů na pracovišti využívat instituci poradenské služby, schopných psychologů či sociálních pracovníků. Důležité je také vytvořit mezi vedoucími a řadovými pracovníky atmosféru otevřenosti a důvěry, kdy mohou jedinci volně sdělovat své názory, připomínky, obavy či nespokojenost se zárukou, že budou vyslechnuti a jejich pocity se bude někdo kompetentní zabývat. Jako jeden z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů vůbec je podle Koubka fungující systém komunikace.

J. Urban metaforicky tvrdí, že konflikty jsou jako cholesterol. Stejně jako máme v těle dva druhy cholesterolu, prospěšný a škodlivý, vyskytují se i v organizacích dva obdobné druhy konfliktů (Urban, 2006, s. 241). Byť se jeho pojednání zabývá především

konflikty na úrovni celé instituce, jeho poznámku můžeme aplikovat i v oblasti mezilidských vztahů. Konflikt je v naší mysli slovo vyjadřující problémy a komplikace, málokdo si však plně uvědomuje, že kromě svojí negativní stránky mají i ozdravnou funkci a mohou být obecně ku prospěchu věci.

Vztahy a konflikty by neměly být záležitostí stojící mimo zájem managementu, potažmo organizace jako celku. Pochopení toho, co jedinci prožívají a hledání cest, jak jim s jejich problémy pomoci, může zlepšit situaci samotného pracovníka a tím zvýšit jeho spokojenost i produktivitu. V důsledku pak taková činnost napomáhá i budování pozitivní atmosféry a předchází potížím na pracovišti.



## 2 Kvalitativní výzkum

Ve výzkumné části svojí práce se snažím prozkoumat problematiku partnerských vztahů na pracovišti a konflikty s tím spojené, a to na základě výpovědí párů, kteří spolu zároveň pracují a udržují důvěrný vztah. V názvu práce hovořím raději o vztazích partnerských, nikoli romantických, jak je někdy užíváno v literatuře, protože takové spojení by mohlo vyvolávat dojem, že budu zkoumat i různé pracovní avantýry a tajné milostné poměry, což není mým záměrem.

V rámci svého bádání chci nahlédnout do života párů, které se musejí dennodenně vypořádávat se svojí přítomností doma i na pracovišti. Tematiku organizačních aférek by bylo bezesporu také zajímavé v souvislosti se zvoleným námětem prozkoumat, nicméně se obávám, že se tím okruh problematiky příliš rozšiřuje a z výzkumného hlediska by mohlo být poměrně obtížné získat respondenty a téma nějak srozumitelně a jednoduše ucelit. V tomto počátečním kroku řešení problematiky také abstrahuji od mimomanželských vztahů a od vztahů tvořených osobami stejného pohlaví, neboť vzhledem ke svým specifickým generují tyto konstelace další okruhy otázek a celý problém rozšiřují o další dimenze.

Zvolila jsem si dvě základní charakteristiky, podle kterých jsou respondenti vybíráni. Z výše uvedeného vysvětlení je možné odvodit první kritérium, kterým je oficiální povaha poměru (tedy že spolupracovníci ve firmě o vztahu vědí). Dotazovaní mohou mít poměr partnerský (mluví o sobě jako o příteli a přítelkyni) nebo manželský, osobně totiž předpokládám, že v konkrétní formě nebudou velké rozdíly v souvislosti s mým zaměřením práce. Druhý požadavek se vztahuje k délce trvání vztahu, který jsem stanovila na dobu minimálně tří měsíců, abych se vyhnula zkoumání v době prvotního vzplanutí a orientování se v nové situaci, kdy ještě negativa a případné konflikty nemusejí být zúčastněnými pociťovány. Všichni moji komunikační partneři ale nakonec uvedli, že jejich vztah trvá dokonce déle než půl roku. Vybírala jsem jen páry, které spolu na pracovišti přicházejí často do styku, dvojice pracující ve velkých korporacích, které sice pracují ve stejné organizaci, ale setkávají se na pracovišti jen minimálně nebo vůbec, jsem do výzkumu nezařadila.

Do výběru byly zahrnuty jak páry, které se seznámily na pracovišti, tak i páry, které se poznaly již před nástupem do organizace. Stejně tak jsem pro výběr nepovažovala za určující profesi respondenta ani jeho zařazení v rámci organizační hierarchie, ve výzkumu jsem se tak setkala s páry, které pracují jako kolegové, ale i s respondenty, kteří jsou vůči

sobě v podřízeném/nadřízeném vztahu. Při vyhodnocování výsledků jsem získaná data zkoumala i z hlediska těchto rozdělení a hledala případné odlišnosti ve výpovědích.

## 2.1 Vymezení výzkumných otázek

Na počátku svého výzkumu jsem formulovala několik otázek, na něž by měl výzkum odpovědět:

Hlavní výzkumná otázka zní:

*Jak lidé reflektují prolínání své pracovní a soukromé sféry v případě partnerského vztahu na pracovišti?*

Dílčí výzkumné otázky jsou:

*Jakým způsobem ovlivňuje vztah partnerů jejich pracovní život a jak jim naopak práce zasahuje do soukromí?*

*Jaké strategie používají respondenti pro zvládnání takové situace?*

*Jaké jsou klady a zápory takových vztahů?*

*Jak vnímají reakce svého pracovního okolí?*

Rozhodla jsem se pro výzkum kvalitativní povahy, který A. Strauss a J. Corbinová (1999, s. 10) popisují jako výzkum, u kterého není výsledků dosaženo statistickými procedurami nebo prostřednictvím jiných postupů kvantifikace. Takový výzkum se může kupříkladu zabývat životem lidí, může zkoumat jejich příběhy a chování, nebo bývá jeho předmětem chod organizace, společenského hnutí či vztahů.

Mým záměrem je především nahlédnout do problematiky, pochopit fungování partnerského vztahu, který přesahuje do zaměstnání, a poznat případné mezilidské konflikty z pohledu samotných jedinců, kteří je ve svém životě prožívají. Chci se pokusit o vysvětlení sledovaných procesů a doplnit tak mozaiku celkového obrazu o vztazích na pracovišti. Proto si myslím, že je zvolená forma minimálně pro prvotní vhled adekvátní, neboť: „Cílem kvalitativního výzkumu je porozumění“ (Disman, 2007, s. 286). Navíc kvantitativní data, se kterými jsem se v rámci studia odborné literatury setkala, neumožňují poznání určitých dimenzí dané problematiky, o které se zajímám.

## 2.2 Způsob sběru dat

### 2.2.1 Výběr respondentů

Při získávání respondentů jsem využila záměrný, nepravděpodobnostní typ výběru, konkrétně výběr nabalováním (neboli tzv. *snowball*, v češtině se používá kromě zmíněného nabalování také spojení *sněhová koule*). Takový postup je vhodný v případech, kdy neexistují seznamy, ani jiné vhodné opory výběru, nebo pokud se jedná o výběr ve specifických souborech. Jeho princip spočívá v obeznámení prvních respondentů s tématem výzkumu a následně dotázaní ohledně dalších vhodných kandidátů a prosbě o jejich doporučení pro další výzkum (Reichel, 2009, s. 83).

Tento přístup se běžně používá při studiu skrytých populací jako metoda získávání nových případů na základě procesu postupného označování dalších uživatelů již známými případy (Hartnoll a Miovský, 2003, s. 13-14). Pro můj výzkum považuji výběr nabalováním za adekvátní, neboť volba respondentů nevychází z žádných statistik uvedených ve veřejném registru, ani se neopírá o jinak zaznamenané údaje.

Osobně se znám s jedním párem, který odpovídá mým požadavkům na výzkum, s druhým jsem se setkala na základě doporučení svého nadřízeného. Oba páry jsem po provedení výzkumu poprosila o navržení dalších možných respondentů, postupně se mi tak řetězil seznam potenciálních kandidátů pro rozhovor, který jsem ani nestihla vyčerpat.

### 2.2.2 Technika sběru dat

Pro realizaci výzkumu jsem si jako techniku sběru dat zvolila dotazování formou rozhovoru. Interview bylo polostrukturované, probíhalo za pomoci návodu, který spočívá v předem připraveném souboru témat či otázek souvisejících s předmětem výzkumu, aniž by bylo striktně stanoveno jejich pořadí (Reichel, 2009, s. 111).

Postupovala jsem podle scénáře (viz Příloha A a B) a další konkrétní otázky, které nejsou jeho přímým obsahem, jsem přidávala v závislosti na situaci a výpovědích respondentů. Inspiraci jsem čerpala i z předchozích rozhovorů, které mne mnohdy upozornily na oblast, kterou bych jinak opomíjela.

### 2.2.3 Průběh rozhovorů

Na začátku našeho rozhovoru jsem informovala respondenty o účelu své práce, o způsobu, jakým budu získaná data zpracovávat, a následně je ubezpečila o důvěrném zacházení s výpověďmi a jejich anonymizací v samotné bakalářské práci. Ujistila jsem je, že kdykoli by si svou účast rozmysleli, není problém rozhovor ukončit a smazat problematickou část, případně celý rozhovor, a to i kdyby k takovému rozhodnutí došlo až s odstupem času (samozřejmě v horizontu jednoho roku, než bude samotná práce odevzdána). Nikdo však této možnosti nevyužil. V závěru svého úvodního slova jsem připojila ubezpečení, že neexistují žádné správné či špatné odpovědi a že pokud by jim cokoli v průběhu rozhovoru bylo nepříjemné, můžeme danou část vynechat a že budu vděčná za jejich upozornění, pokud jim cokoli bude připadat matoucí, nevhodné či jinak problematické. Nakonec jsem je požádala o jejich ústní souhlas.

Snažila jsem se tak dostat výzkumnému požadavku kladenému na badatele, který říká, že základním etickým principem zkoumání je, aby respondenti měli možnost poskytnout informovaný souhlas o své účasti na výzkumu. Měli by vědět, o čem daná studie bude, a měli by mít svobodnou volbu v otázce vlastního přispění (Walker, 2013, s. 56).

Samotnou konverzaci jsem se pak při odbočení respondenta snažila pozvolna směřovat k tématům a otázkám, které mne v pozici výzkumníka zajímaly. Jen zřídka jsem kladla přesně nedefinované, konkrétní otázky, spíše jsem se snažila dotazovaného v průběhu volnější konverzace přimět k tomu, aby mi sdělil své vlastní myšlenky, pocity, zkušenosti a názory. Snažila jsem se, aby mé poznámky nasměrovaly pozornost respondentů k jednotlivým aspektům výzkumného problému. Usilovala jsem přitom o to, aby vyjádřili své vlastní definice situace a toho, co prožívají. Zároveň jsem se snažila své komunikační partnery a partnerky povzbuzovat, aby své úvahy více rozvedli, a až poté jsem rozhovor stáčela určitým směrem doplňujícími otázkami.

Všichni dotázaní znali téma mojí bakalářské práce, někteří se dokonce zajímali i o její podrobnější aspekty, takže se při rozhovoru poměrně brzy sami rozhovořili na dané téma. Nebylo tak nutné je nijak výrazně usměřňovat ani přehnaně pobízet či nutit do výpovědí.

Rozhovor byl proveden s oběma členy páru – jednotlivě s každým zvlášť. Při výzkumu se mi podařilo získat výpovědi od celkem 8 párů, tedy 16 rozhovorů. Interview probíhalo vždy v takových prostorách, které si zvolil sám respondent, mou snahou bylo,

aby se dotyčný či dotyčná cítili pohodlně a uvolněně, proto jsem poukázala na možná místa, ale samotný výběr ponechala na jejich uvážení. Některé rozhovory proběhly u respondentů doma, některé u mne, dva byly získány v pracovním prostředí páru, ale převážná většina si přála se mnou pohovořit v kavárně či restauraci.

Všechny výpovědi jsem se svolením respondentů nahrála na diktafon, následně přepsala v počítači a zpracovávala pomocí programu Microsoft Office Word 2007 a Atlas.ti.

#### **2.2.4 Vyhodnocování dat**

Přepisy rozhovorů jsem uspořádávala a částečně třídila ihned po přepsání a postupně se snažila o stále obecnější kategorizaci. Nejprve jsem využívala deskriptivního přístupu, jehož cílem je utřídění a popis získaných dat, jako první fáze analýzy dat, která by měla předcházet jakékoli interpretaci (Miovský, 2006, s. 219-220). Následně jsem postupovala systémem, který vychází z budování zakotvené teorie, byť si moje práce neklade tak vysoké nároky. Inspirovala jsem se především procesem kódování uvedeném v knize „Základy kvalitativního výzkumu“ (Strauss, Corbinová, 1999). Nejprve jsem tedy začala otevřeným kódováním, následně jsem se snažila poznatky uspořádat novým způsobem v rámci axiálního kódování, hledala jsem spojení mezi kategoriemi, sledovala možné vztahy a nakonec se pokusila zjištění uceleně uspořádat vzhledem k námětu mé práce.

V praxi to probíhalo tak, že jsem rozhovory nejprve upravila v programu Word, anonymizovala je, přepisy částečně zredukovala vymazáním nesouvisejících částí a vytiskla. Následně jsem označovala jednotlivé věty, odstavce a pasáže popisky a kategoriemi po stranách textu. Kategorie jsem různě propojovala, slučovala, vytvářela jejich dimenze, hledala jsem mezi nimi různé vztahy a snažila se identifikovat jednotlivé typy (např. v případě strategií). Soustředila jsem se na četnost, hledala pravidelnosti i odchylky a porovnávala výpovědi respondentů mezi sebou. Když jsem začala mít už trochu jasno, které kategorie dávají smysl a které byly zbytečné, nejednoznačné či jinak chybně určené, začala jsem zpracovávat texty v programu ATLAS.ti, kde se s kategoriemi a vyhodnocováním dat lépe pracuje. Měla jsem tak i lepší přehled o jednotlivých kategoriích v rámci všech transkripcí a snadněji se mi pak vybíraly citáty vhodné pro ilustraci mých zjištění.

## 2.2.5 Změny v průběhu výzkumu

Během celého procesu zpracování výzkumu došlo k některým změnám oproti původnímu zadání. Odklon od zaměření práce na rolové konflikty ve vztazích jsem diskutovala už na začátku této práce, teď bych se chtěla zaměřit především na dílčí změny, které si vyžádal průběh rozhovoru nebo jejich souhrnné výsledky.

Zpočátku jsem u prvních tří respondentů požadovala i písemné poznámky z našich rozhovorů, ukázalo se ale, že jejich přínos byl při následném přepisu jen minimální a navíc jsem měla už od druhého dialogu podezření, že moje zapisování respondentku poněkud znervózňuje. Sledovala chvílemi můj blok, a když jsem do něho začala psát, zdálo se mi, že jsou její odpovědi více strohé a odměřené. Po ukončení naší debaty jsem se jí na své poznámkování pro jistotu optala, a byť jí podle jejích slov nijak nevadily, můj neodbytný pocit z možného ovlivnění průběhu rozhovoru mne donutil od zapisování pro příště upustit. Vedení poznámek by sice mohlo alespoň částečně obohatit přepisy rozhovorů, nicméně výzkumník takovým počínáním může uvádět dotazované do rozpaků. Ukazuje, kdy je podle něho hovor důležitý, tedy hodný zapsání, a kdy se mluví o méně podstatných částech, což může ovlivnit autenticitu výpovědí respondentů.

Několika změnami prošel i scénář připravený jako podklad pro interview. Zjistila jsem, že dotazy zaměřené na emocionální stránku soužití respondentů mohou být více citlivé, než jsem zprvu předpokládala, proto jsem se rozhodla dvě otázky (*Projevujete v práci svoje city k Vašemu partnerovi/partnerce? Hádáte se spolu v práci?*) přemístit až ke konci scénáře, kde už dotázané tolik nevyvedou z míry. V průběhu jednoho rozhovoru jsme se s respondentkou dostaly do oblasti porovnávání pracovních a mimopracovních partnerských vztahů a ukázalo se, že je tato otázka velmi přínosná, protože značně rozšířila její výpověď a umožnila respondentce i snadněji srovnat pozitiva a negativa vztahů. Proto jsem tento dotaz zařadila i do následných rozhovorů a postupovala podle pozměněného scénáře (viz Příloha B).

## 2.2.6 Etika výzkumu

V rozhovorech i následně při zpracování dat jsem se snažila zachovávat řádnou etiku výzkumu. J. Hendl (2005, s. 155) poznamenává, že ideální pro zachování anonymity respondentů je, když identita účastníků není výzkumníkovi známa. V mém případě to bohužel není možné, proto jsem alespoň důvěrně nakládala s materiály a záznam rozhovoru po přepisu a jeho zakódování smazala. V zájmu utajení totožnosti jsou v práci použity pro respondenty pseudonymy, pro snadnější orientaci jsem každý pár pojmenovala za pomoci stejných dvou počátečních písmen, aby bylo ihned zřejmé, kdo ke komu patří. Kompletní seznam komunikačních partnerů je uveden v Příloze C.

S respondenty jsem konzultovala označení jejich profese a pro jistotu i některé výroky, které jsem se rozhodla v práci ocitovat a vnímala je jako poměrně intimní zpovědi. Částečně dílem šťastné náhody se mi podařilo pro výzkum získat čtyři páry, které pracují na stejné organizační úrovni (v příloze uvedené jako první), a čtyři páry, které nepůsobí na stejném stupni hierarchie. Takové rozložení mi umožňuje porovnání případných rozdílů, ačkoliv si uvědomuji omezenost zevšeobecnujících tvrzení vzhledem k velikosti mého vzorku.

Podle J. Reichla (2009, s. 178) je odměňování po výzkumu velmi citlivou záležitostí, která by se měla patřičně uvážit. Já jsem se rozhodla za spolupráci poděkovat respondentům sladkou drobností, kterou nepovažuji za nijak nevhodnou, mnohdy jsme si povídali i pár hodin, tak mi takové malé ocenění přišlo jako patřičné vzhledem k jejich vynaloženému času.

## 2.3 Výsledky výzkumu

### Klady a záporné aspekty partnerských vztahů na pracovišti

V rozhovorech se dotazovaní sami často obraceli k aspektům vztahu s použitím slovního hodnocení pozitivní či negativní povahy. Zmiňovali výhody, které jim vztah přináší, stejně jako popisovali stinné stránky svého soužití. Mnohdy přitom odkazovali k blízkým párům v rámci svého sociálního světa a zvažovali klady a záporné aspekty ve srovnání s „normálním“ vztahem. V jejich výpovědích bylo možné najít opakující se témata, se kterými se potýká většina párů, jejich vyjádření jsem se pokusila sumarizovat a zpřehlednit níže.

Přibližně polovina respondentů přiznala, že před osobní zkušeností s touto podobou vztahu byl jejich názor na vztahy v práci jiný, než je tomu v současnosti. Přitom se ale

nejednalo o polovinu dotazovaných párů, většinou takovou domněnku vyjádřil jen jeden z nich. Pokud se jednalo o změnu názoru, byla nejčastěji z pozitivního či neutrálního stanoviska směrem k negativnímu, respondenti dříve takové soužití nepovažovali za problematické, po vlastní zkušenosti už ale vnímali partnerský vztah na pracovišti jako náročný a komplikovaný. Mínění ostatních respondentů bylo vyrovnané, co se jejich hodnocení týče, přibližně polovina z nich považuje vztah s někým z práce za neškodný, nebo přímo dobrý nápad, a nejinak tomu u nich bylo i dříve, druhá polovina pak nezměnila svůj záporný postoj.

Ze současného stanoviska respondentů vyplývala i odpověď na otázku: *„Doporučil/a byste někomu (třeba mně) vztah s někým v práci?“* Jejich reakce ale ne vždy korespondovala s prezentovaným postojem v případě pozitivního hodnocení, několik dotázaných sice považovalo svůj vztah za neproblematický, ale mně by doporučili se takové situaci raději vyhnout. Často zaznívala odpověď zdůrazňující pečlivé rozmyšlení, kalkulaci z hlediska nákladů a zisku plynoucích z takového vztahu, která by měla konečnému rozhodnutí předcházet.

*„Tohle je prostě ošemetná situace, musíš si dobře rozmyslet, jestli se do takhle riskantního podniku chceš pustit. Jestli na to máš, jak to budeš zvládat, když to nevyjde a tak ... Potíž je v tom, že to člověku ale na začátku nepřipadá tak složitý, jaký to doopravdy je.“ Beáta*

### **Pozitivní stránky vztahu**

Byť se literatura zaměřuje především na záporné stránky partnerských vztahů na pracovišti, sami zúčastnění nacházejí ve svém soužití i mnoho pozitivního. Práce ve stejné organizaci jim umožňuje být spolu častěji, mít druhého „vždy po ruce“, když je potřeba něco osobního probrat a vyřešit, hovoří o citové podpoře, které se jim od partnera v zaměstnání dostává a jeden pár zmínil i finanční výhody plynoucí z jejich společného cestování.

*„Můžeme spolu jezdit ráno do práce i odpoledne z práce, to je fajn... Jezdíme autem, lítačky už si nekupujeme, protože jak bydlíme kousek za Prahou, tak by nás to vyšlo paradoxně dráž, než kolik dáme za benzín. Holt ekologie zabíjí ekonomii a pohodlím, no.“ Tadeáš*

Páry, které spolu nesdílejí jednu kancelář, oceňují možnost chodit společně na obědy či kuřácké pauzy. Jeden pár také shodně zmiňoval milostné napětí, které provázelo počátky jejich sblížení. Protože se seznámili ve svém současném zaměstnání, zakusili



přechod od spolupracovníků přes přátele až po románek, který vyústil v dlouhodobý vztah. Cestu, která je svedla dohromady, popisují jako vzrušující dobrodružství, jemuž pracovní prostředí dodalo zvláštní šmrnc.

*„My bychom se vlastně nikdy nedali dohromady nebejt (vynechán název firmy – pozn. M. H.). Pamatuju si, jak jsem byl vyřízenej, když mě vyhodili z minulý práce, ale teď si říkám, že to byl určitě osud, abych mohl poznat Lucii (smích).“ Lukáš*

*„... to bylo super, jak jsme se postupně jako poznávali. Takový ty začátky, znáš to, jak po sobě pokukujete, snažíte se najít důvod, proč se zase musíte stavít, chodíš brzo do práce a odcházíš, kdo ví kdy ... mělo to takový svoje kouzlo ...“ Lucie*

Jedna respondentka popisovala práci, v níž se setkává pravidelně se svým přítelem, jako jejich „společný styčný bod“, který při jejich jinak rozdílných koníčcích a okruzích známých funguje jako jedna z mála věcí, kterou mohou sdílet oba společně. Jiný respondent považoval za výhodné, že mají s manželkou společné téma a většinu pracovních záležitostí není třeba zdlouhavě vysvětlovat, neboť ten druhý vždy ví, o čem je řeč.

V jednom případě zazněla i hypotetická výhoda plynoucí z blízkosti, kterou pár na pracovišti má oproti ostatním, byť ji dotázaný údajně nevyužívá:

*„... a pak taky kdyby to na tebe přišlo, můžete si spolu někde zaskotačit, že jo (smích) ... teda ne, že bych to tak dělal, ale ta možnost tu je, vid' ...“ Karel*

### **Negativní stránky vztahu**

Přestože respondenti vyjmenovávali jednotlivé výhody, které jim jejich vztah přináší, záporů nacházeli větší množství. Upozorňovali na nesnáze, které mohou postihnout nejen jejich osobní, ale i pracovní život. Časté setkávání, které dotazovaní zmiňovali jako pozitivum, bylo zároveň vnímáno i jako nesporný mínus, jejich pocity bychom mohli označit jako ambivalentní – na jednu stranu moji komunikační partneři a partnerky považují za příjemný bonus svého vztahu blízkost druhé osoby, na druhou stranu v tom spatřují i zdroj možných neshod a problémů. Setkávání v době pracovní i mimopracovní, kdy chybí osobní oblast, která by nebyla druhému tolik přístupná, může ohrozit i vztah jako takový. Jednou kupříkladu zaznělo vyjádření popisující tak výrazné propojení světů jedinců jako „opravdovou zkoušku síly vztahu“.

Při vyjmenovávání negativ svého vztahu hovořili respondenti nejčastěji o absenci soukromí, o přetížení způsobeném neustálým kontaktem a o emocionální náročnosti, co se přizpůsobování citové stránky pracovnímu prostředí týče.

*„... někdy z toho máš ponorku, pocit, že není kam utýct. Když se doma pohádáte, tak si ani v práci nemůžeš odfouknout, ale neseš si to tam s sebou ...“ David*

*„Já ze začátku nevěděla, jak se máme v práci k sobě chovat. Jakože si pořád říkáš, aby si ostatní nemysleli tohle nebo tamto, tak se pak děsně omezuješ a chováš se prostě jinak. Je to dost vysilující někdy.“ Tamara*

Několikrát zaznělo i politování nad příliš velkým propojením jedinců, které je připravuje o vzájemné sdělování si zajímavostí z jejich životů. Mají pocit, že většinu věcí vlastně prožívají společně, takže je jen omezený prostor pro novinky a události, které by druhému už nebyly předem známé.

Často se v rozhovorech objevoval strach z možné negativní reakce nadřízených, nejen v případě párů, které se poznaly na pracovišti, ale i u těch, kteří byli přijati s vědomím jejich příslušnosti ke stávajícímu zaměstnanci organizace. Respondenti vyjadřovali své obavy, že by jejich vztah mohl zapříčinit nepřízeň vedení z hlediska možného povýšení nebo být impulsem v případě snižování počtu zaměstnanců.

Další nevýhoda, kterou respondenti vnímali coby potenciální hrozbu, byla situace v případě rozchodu. Předpokládali, že spolupůsobení na stejném pracovním území by mohlo být (obzvláště v případě bouřlivějšího ukončení vztahu) dosti problematické a mohlo by způsobit až odchod jednoho z nich. Respondent, který už takovou situaci zažil, popisuje svoji zkušenost takto:

*„Já už jsem si to jednou zažil, takže vim, o čem mluvím. Zezačátku to vidíš růžově, říkáš si, jsme přece rozumný lidi, tak i kdyby to nevyšlo, můžeme spolu normálně zdvořile vycházet. Ale pak se to stane ... Já vim, že jsem si to způsobil sám, ale stejně, co tam vypuklo, bylo šílený ... Nejen, že mě nenáviděla ona, ale pak i lidi kolem ní ... No prostě jsem musel pryč, to se jinak nedalo.“ David*

### **Strategie zvládání vztahu na pracovišti**

Všechny páry popisovaly svoje soužití jako odlišné od „normálního“ závazku a připouštěli, že je nutná určitá obratnost, aby fungoval jak jejich vztah, tak i pracovní život. Pouze jedna respondentka přiznala, že právě prožívá svůj první dlouhodobý vztah, takže

nemá s čím srovnávat a současná situace jí tak nepřipadá jako něco výjimečného či atypického.

Ve výpovědích respondentů se mi podařilo identifikovat tři základní strategie, které páry používají, aby byl jejich život doma i na pracovišti harmoničtější. První spočívá v oddělení pracovního a soukromého světa, druhá ve speciálních pravidlech, která páry dodržují. Třetí se zakládá na společném soužití bez pravidel a omezení, ta se však pohotově objevují v přítomnosti určitých osob. V zásadě se všechny tři strategie nevyklučují, naopak, někteří dotázaní je, zdá se, využívají současně.

### 1. Striktní oddělení pracovního a soukromého světa

Ve výpovědích u sedmi respondentů jsem našla různé techniky, které jedinci uplatňují s cílem menšího prostupování jejich pracovního života do soukromí a naopak. Vycházejí přitom z představy, že alespoň částečná izolace ulehčí jak jejich společné bytí v čase pracovním a mimopracovním, tak i jejich vycházení s kolegy na pracovišti. Respondenti se tak v práci snaží omezit náklonnost k druhému a zachovávat patřičné profesionální dekorum, které nebude obtěžovat jejich okolí. Někteří z nich se snaží po příchodu domů oprostít od pracovních záležitostí a soustředit se pouze na volnočasové aktivity.

*„Snažíme se netahat si naše soukromé věci do práce.“ Jaroslav*

*„... řekli jsme si, co se v práci stane, v práci taky zůstane.“ Jana*

*„Už někdy na začátku jsme se dohodli, že to zkusíme jako oddělit. V práci se budeme chovat pokud možno profesionálně, žádný citový výlevy nebo naopak rozhádaný stavy, no a stejně tak doma že nebudeme pokračovat v řešení problémů z práce a krást si tak náš čas ...“ Iveta*

Několik respondentů ale přiznalo, že je takové chování spíše jejich ideálem, vysněným cílem, kterého by rádi dosáhli, ale v praxi se jim to bohužel ne vždy daří.

### 2. Sestavení pravidel pro chování v práci

Pět respondentů hovořilo o různých pravidlech, která si se svým partnerem či partnerkou určili, aby se jejich společné působení na pracovišti obešlo bez problémů. Jednalo se jak o drobné poučky, tak i komplexnější zásady, jejichž stanovení vyplynulo spontánně v závislosti na situaci, nebo se pár dohodl předem v soukromí.

*„... a je to prostě jiný, než když chodíš s někým mimo. Musíš si stanovit nějaký pravidla, aby to fungovalo, jakože tohle v práci můžeme, tohle ne (smích) no ... I k těm pikantnostem došlo, že jo, ale to právě jsme si museli vyjasnit, že to není vhodné. Stejně tak jsme si řekli, jak se budeme oslovovat, jestli spolu budeme chodit na oběd, jak se k sobě budeme mít před ostatními a tak ... A funguje to, alespoň podle mě. Nevím teda, co ti řekne ona (smích).“ Martin*

*„... a ze začátku jsme počítali vzájemný návštěvy a dali si limit ... Jako aby toho nebylo moc a ostatní neměli třeba řeči ...“ Karolína*

Určitá pravidla, která si páry stanovují pro život ve společné domácnosti, dotázaní také zmiňovaly, jednalo se však o takové dohody, které jsou podle mého mínění totožné se zásadami, které si stanovuje většina partnerů na domácí půdě (úklidové práce, pravidla chování, domácí režim atp.), takže jejich důkladnější rozebrání zde považuji za zbytečné.

Páry si stvořily jak pravidla pozitivního charakteru (co dělat, jak se v práci chovat), tak i pravidla negativního určení (co nedělat, jak se nechovat), která se v jejich výpovědích vyskytovala častěji.

### 3. Změna chování v přítomnosti určitých osob

Dva respondenti si zprvu nebyli vědomi, že by dodržovali speciální pravidla pro vzájemné chování v práci ke svým partnerům či partnerkám, z podrobnějšího rozebrání tématu ale vyplynulo, že se chovají jinak alespoň ve chvíli, kdy jsou přítomny určité osoby. Jedna respondentka pak změněné chování ke svému partnerovi přiznala rovnou:

*„... v práci se chováme stejně, myslím, že se nijak neomezujem nebo tak. To leda když je tam šéfová, tak je to jiný. Ne že bysme si jako vyloženě řekli, nevím, teď mi neříkej Pupí nebo tak, ono to nějak asi vyplynulo samo ... Ale máme to tak oba.“  
Jana*

Taková pravidla se vyskytují vzhledem k výše postaveným jedincům v organizaci, ale i k dalším osobám. Jeden respondent měl kupříkladu dříve blízký vztah se svojí kolegyní, takže v její přítomnosti omezuje svoji náklonnost k nové partnerce, aby jí to nebylo nepříjemné.

## Reakce okolí

Odezva spolupracovníků a nadřízených (příp. podřízených) na vztah dotyčných nebyla v popisech respondentů nijak zvlášť radikální. Valná většina dotázaných se přiklonila k názoru, že se jim reakce okolí zdají pozitivní, že mají pocit, že jim ostatní fandí nebo to případně vůbec neřeší. Většina z nich ale přiznala, že z toho měli zprvu větší či menší obavy. Jen dva páry pak popisovaly rozpaky, drobnou „šuškandu“ nebo zmatek, který po odkrytí jejich vztahu následoval, nicméně i tuto situaci by podle nich vystihovalo spíše označení „překvapení“ než „nepříjemné roztrpčení“.

Je zajímavé, že u obou párů se jednalo o neosobní odhalení vztahu, jak je popisováno ve výzkumu R. L. Cowana a S. M. Horana zaměřeném na studium způsobů zveřejňování partnerských vztahů na pracovišti. Z jejich výsledků vyplývá, že neosobní odhalení (přistižení při činu, prozrazení prostřednictvím klepů atp.) vedlo častěji než v případě osobního sdělení k negativní reakci, včetně pomluv, nedůvěry, překvapení a šoku. Jejich závěr se potvrdil i v mém výzkumu, který však vzhledem k omezenému výběrovému souboru nechci nijak generalizovat.

Ostatní páry, které informovaly spolupracovníky o svém vztahu přímo, nic, co bychom mohli označit jako negativní přijetí, nepopisovaly. U většiny z těchto dvojic bylo oznámení vztahu spíše formalitou, ostatní podle nich už delší dobu tušili, co se děje, a někteří respondenti přiznávají, že vzájemné sympatie a city zpozorovalo jejich okolí dříve, než samotní zúčastnění.

*„Si to přesně pamatuju, jak jsem u nás v kanceláři začala, že jim chci něco oznámit, že mám pro ně takovou novinku ... Byla jsem celkem nervózní, to jo ... A povídám, že jsme si s Lukášem padli tak nějak do noty a že nás spolu teď asi budou vídat častějc ... A oni prej, a co že je ta novinka, co nám chceš sdělit?“ Lucie*

*„Tady to tak nějak vyplynulo samo, myslim, že jsem ani ofiko nic neříkala ... A je fakt, že jsem se od kolegyně poprvý dozvěděla, že po mně David údajně pokukuje, já si toho ani nevšímala, takže to možná ostatní věděli dřív než já.“ Dana*

V rozhovorech jsem se snažila také zjistit, jak přistupuje k vztahům na pracovišti organizace, ve které pár pracuje, a jaký mají dotazovaní pocit z reakcí svého zaměstnavatele. I zde jsem dostávala veskrze pozitivní odpovědi, ve většině případů mají dotázaní pocit, že se vedení organizace o soukromí zaměstnanců příliš nezajímá nebo že o vztahu ví, ale nijak dále situaci neřeší a nemá nutkání do ní jakkoli zasahovat.

Respondenti vyjadřovali přesvědčení, že vztahy na pracovišti považují jejich zaměstnavatelé nejspíš za něco přirozeného, čím nemá smysl se více zabývat.

V žádné ze zkoumaných firem se podle informací od mých komunikačních partnerů a partnerek nevyskytují psaná pravidla, která by vztahy na pracovišti omezovala, či se k nim jinak vyjadřovala. Pouze jeden pár hovořil o nepsané poučce, které od románek na pracovišti odrazuje, nicméně i v jejich případě se jednalo spíše o doporučení a varování před možnými problémy, než že by jim jejich vztah byl rozmlouván. Dotázaní nemají pocit, že by jejich počínání bylo blíže sledováno, ale připouštějí, že v případě hádek či bouřlivého rozchodu by tomu mohlo být jinak.

### **Konflikty na pracovišti**

Zaměření mého výzkumu předurčilo, že se ve výpovědích respondentů objevovaly pouze konflikty intraorganizační. Celkově se mi v prepisech rozhovorů podařilo objevit poměrně málo situací, které by bylo možné označit jako konfliktní, zdá se, že jsou vztahy mezi respondenty i jejich okolím harmonické, nebo je minimálně jako harmonické stylizují.

Konflikty intrapersonální řešili moji komunikační partneři a partnerky méně, než kolik prostoru věnovali ve svých výpovědích konfliktům interpersonálním. U šesti respondentů měly vnitřní rozpory podobu boje mezi představou ideálního partnera/partnerky a ideálního zaměstnance. Báli se, že chování, které od nich očekává jejich šéf, se liší nebo je přímo protikladem toho, co vyžaduje jejich partner či partnerka, a že svým jednáním minimálně jednoho z nich zklamou nebo rozhněvají. Jen jeden dotázaný tyto pocity prožívá i v současnosti, ostatní označili svoje obavy za překonané a většinou i úplně zbytečné:

*„... jsem si říkala, že teď mě třeba Blanka (šéfová – pozn. autorky) bude vidět jinak ... A když spolu budeme řešit pracovní věci, tak si určitě řekne, že se zas spolu vykecáváme a laškujem ... A bála jsem se, že ho jednou nepovýšej, protože by musel cestovat a řeknou si, že by mě tu a malou musel nechat ... Pak jsem zjistila, že to je blbost. Byla jsem trochu paranoidní, no, já vim, že to bylo absurdní.“ Lucie*

*„Je mi trapně vždycky, když se v práci s Tadeášem rafnem. Říkám si, jak si teď asi všichni myslí, že jsme nemožný a že si to máme nechat na doma. Přitom v tom není rozdíl, pracovně se chytnu s šéfovou nebo s Klárou (kolegyně – pozn. M. H.) taky často, ale to je braný jako normální.“ Tamara*

*„Snažíme se v práci nic osobního neřešit, myslím, že si oba uvědomujeme, na jak tenkým ledě se pohybujeme a že v práci bychom se měli chovat co nejvíc profesionálně.“ Jaroslav*

Pět respondentů se zabývalo otázkou, zdali je rozumné se do takového vztahu pouštět. Zvažovali možné klady i rizika soužití, dva z nich si v hlavě nebo přímo na papír sestavili seznam pro a proti. Jedna respondentka dokonce tři týdny odkládala konečné rozhodnutí, dokud si nebyla úplně jistá, že se chce do takového vztahu pustit.

Častěji ale respondenti hovořili o konfliktech interpersonálních, zmiňovali jak neshody potenciální, tak i reálně uskutečněné. Kromě toho, co se už fakticky stalo, zmiňovali dotázaní i svá očekávání a předzvěsti toho, co by se teprve mohlo stát. Příkladem může být respondent, který vyjádřil obavu, že další prosba o společnou dovolenou se nadřízenému jistě nebude líbit, když svou nevoli vyjádřil už posledně.

Většina konfliktů, které respondenti popisovali, proběhla v rámci páru, méně z nich pak s ostatními lidmi. Zmíněny byly konflikty se spolupracovníky, s nadřízenými (žádné s podřízenými) a dva respondenti uvedli i konflikty v kruhu rodinném nebo mezi přáteli. Ti jim například vztah rozmlouvali nebo vyjádřili svůj mírný nesouhlas, a to následně vedlo k nepříjemné výměně názorů.

Párové konflikty byly v převážné většině krátkodobého, výjimečně střednědobého, charakteru. Většinou se jednalo o neshody, které jsou totožné s problémy jiných párů – otázky týkající se péče o domácnost, výchovy dětí či mazlíčků, trávení volného času nebo plánování společného programu. Pokud respondenti popisovali konflikty související s jejich propojeným pracovním a soukromým světem, zmiňovali kupříkladu odlišné názory na chování v práci anebo přímo hádky v práci, které vycházely převážně ze soukromých záležitostí:

*„Byla to hrozná frustrace z té dovolené. Jak jsme to řešili dokola a dokola už nevěděli kudy kam a ona mi pak řekne, jestli se na to rovnou nevykašlat. To mě dopálilo, chápej, tolik času a konečně vyjednaná dovolená ... Měli jsme v kuchyňce trochu výměnu názorů, mně to ani nepřišlo, ale pak to ticho kolem ... A Dejv (kolega – pozn. M. H.) se ptá, proč jsme se zase tolik porafali ... Tak jsem se cejtíl špatně, že to ostatní brali asi za hádku a bylo jim to třeba nepříjemný ...“ Ivan*

Co se týče konfliktů na pracovišti, popisovali respondenti krátkodobé konflikty, které se vztahem jedinců souviseli většinou nepřímo. Protože ale bylo jejich soužití vztaženo do diskuze v rámci konfliktní situace, považovali svůj vztah za potenciálně problematický pro

ostatní. Příkladem může být několik týdnů probíhající jednání o novém uspořádání jednotlivých oddělení v rámci firmy, kdy byla respondentka neprávem označena za ovlivněnou svým přítelem, když nesouhlasila s názorem své kolegyně. Z výpovědí tří respondentů také vyplynulo, že se obávají možných skrytých konfliktů, které s jejich vztahem souvisejí, dva z nich ale připustili, že jsou možná jen příliš vztahovační.

Pozoruhodné je, že na devět respondentů měly reálné či potenciální konflikty, a celkově vztah na pracovišti, mobilizující účinek. Chtěli přesvědčit ostatní, že jejich vztah neovlivní negativně jejich pracovní morálku, a tak zůstávali v práci déle, pracovali víc než ostatní, nebrali si delší dobu dovolenou nebo nevyužívali benefitů, které se jim nabízely. V jednom případě také respondentka nenárokovala příplatek za víkendovou práci:

*„... řekla jsem si, tak si u ní aspoň udělám malý, bezvýznamný plus, aby jako věděla, že nepolevuju, ani když spím se šéfem, že jo (smích).“ Karolína*

### **Porovnání výpovědí v rámci párů**

Jednotlivé rozhovory jsem realizovala vždy s každým respondentem zvlášť. Předpokládala jsem, že tak budou dialogy méně ovlivněné jejich partnerem či partnerkou a bude možné i následné srovnání výpovědí, a to by mohlo přinést nová, zajímavá zjištění.

Při porovnávání jednotlivých přepisů v rámci páru jsem zkoumala, kterým tématům se respondenti věnovali, do jakých podrobností zacházeli a jak se jejich výpovědi lišily. Zjistila jsem, že texty získané z rozhovorů se ženami jsou až na jednu výjimku vždy delší. Sdílnost respondentek jsem patrně ovlivnila svým přístupem, při povídání se ženami jsem se cítila většinou uvolněněji, více jsem vyzvíдалa a doptávala se na detaily. Výpovědi mužů jsou tak stručnější a popisované situace méně podrobné v porovnání s květnatými popisy, které jsem mnohdy získala od respondentek.

Žádné zásadní nesrovnalosti jsem při zkoumání dat nenalezla. Jen výjimečně se výpovědi páru rozcházel, většinou se jejich popis zážitků, poměrů ve firmě i názory na společný život shodovaly. Muži málokdy zmiňovali konflikty přímo a většinou se jim věnovali, až když jsem se na ně zevrubně doptávala nebo zmínila neshody, o kterých mluvila jejich partnerka. Často považovali situaci, kterou jejich partnerka vnímala jako konfliktní, za banální záležitost. V případě tří párů se také muži domnívali, že je jejich vztah nijak zvlášť pracovně neovlivnil, kdežto jejich partnerky na sobě změnu pociťovaly.



U tří párů, které jsou v organizační hierarchii na odlišných stupních, bylo možné u níže postavených respondentů pozorovat výrazně větší obavy z reakcí okolí, než jaké vyjadřovali jejich výše postavení partneři či partnerky. Tyto dvojice se rozcházely i v odpovědích na otázku, zdali by mi obdobný vztah doporučily – níže postavení dotázaní mě od toho odrazovali, ti výše postavení v tom neviděli problém.

Jinak se výpovědi párů rozcházely většinou jen v případech, kde se to dalo předem předpokládat – například v otázce ptající se po jejich dřívějším názoru na blízké vztahy na pracovišti nebo v debatě ohledně odhalení jejich vztahu. Dotyční oznámili většinou svůj vztah nejprve v kolektivu, který jim byl pracovně nejbližší, takže se jejich zážitky z informování ostatních přirozeně liší.

## 2.4 Shrnutí výsledků výzkumu

Na následujících řádcích jsem se rozhodla uceleně zodpovědět otázky, které byly pro výzkum stěžejní.

*Jak lidé reflektují prolínání své pracovní a soukromé sféry v případě partnerského vztahu na pracovišti?*

Všichni dotázaní považují svůj vztah za harmonický, ve kterém se vyskytují jen drobné neshody, a to i přesto, že se svým partnerem či partnerkou setkávají jak v soukromém životě, tak i v práci. Páry navíc někdy dodržují určité zásady, které mají jejich soužití v práci i v soukromí ještě více usnadnit. Nicméně pokud měli dotázaní uvést svůj dřívější a současný názor na vztah s někým z práce, častější byla změna z pozitivního či neutrálního stanoviska k mírně negativnímu. Většina respondentů by mi ani vztah s někým z práce nedoporučila, bez ohledu na to, jak ne/problematický je v jejich případě. Svě sociální okolí považují moji komunikační partneři a partnerky za přátelské, ačkoliv se bojí jejich mínění v případě neshod na pracovišti. Ve svém vztahu vidí mnoho pozitiv i negativ, málokdy řeší intrapersonální nebo interpersonální konflikty, nemají však pocit, že by jejich soužití nějak výrazněji ovlivňovalo jejich soukromý nebo pracovní život. Na více než polovinu respondentů měl vztah na pracovišti mobilizující účinek, takže se u nich projevilo zvýšení pracovního nasazení.

*Jakým způsobem ovlivňuje vztah partnerů jejich pracovní život a jak jim naopak práce zasahuje do soukromí?*

Tato otázka se ukázala jako poměrně nešťastně položená, nebo jsem pro její zodpovězení zvolila nevhodnou sadu dotazů. Respondenti neměli pocit, že by jejich vztah nějak výrazněji zasahoval do jejich pracovního života, nebo že by jejich práce hrála větší či jinou úlohu v soukromém životě, než jak je tomu v případě párů, které nesdílejí stejné pracovní území. Dvojice doma někdy probírají pracovní záležitosti, stejně jako v práci občas hovoří o soukromých věcech. Žádné zvláštnosti a odlišnosti oproti jiným vztahům se mi ale v jejich výpovědích nepodařilo nalézt.

*Jaké strategie používají respondenti pro zvládání takové situace?*

Ve výpovědích se mi podařilo identifikovat celkem tři strategie, které dotyční používají k tomu, aby se svým okolím i spolu navzájem lépe vycházeli. První možností je striktní oddělení pracovního a soukromého světa, kdy se jedinci snaží oddělit tyto dvě oblasti svého života v maximální možné míře. Jedinci upřednostňující tuto taktiku neprobírají na domácím území pracovní záležitosti a v práci se snaží udržovat profesionální vztah. Druhou strategií je sestavování určitých pravidel pro chování v práci, kdy dochází například k definování vhodných oslovení, četnosti kontaktů a vymezeny jsou i vhodné a nevhodné způsoby chování. Třetí strategie také zahrnuje změnu chování v práci, jedinci ji ale uplatňují pouze tehdy, jsou-li nablízku určité osoby. V jejich přítomnosti pak dodržují určité zásady a pravidla vzájemného styku.

*Jaké jsou klady a zápory takových vztahů?*

Přestože svůj vztah prezentovali respondenti jako spíše pozitivní než negativní soužití, v souhrnu bylo v jejich výpovědích možné nalézt z hlediska četnosti více záporů než kladů. Mezi klady svého vztahu zahrnují respondenti společné trávení času v pracovní době, o přestávkách a obědech, větší citovou podporu, milostné napětí provázející jejich běžný den, větší propojení prostřednictvím stejných známých, společné oblasti zájmu a témata k diskuzi, která jsou pro oba přirozeně srozumitelná, i finanční výhody plynoucí ze společného cestování. Do záporů můžeme zařadit příliš časté setkávání, menší „vzácnost“ partnerů, absenci soukromí, emocionální náročnost vztahu, nedostatek unikátních zkušeností a zážitků, které by bylo možné sdělit druhému, strach z reakcí ostatních a vedení organizace, složitější plánování společné dovolené a obavy z možného rozchodu a jeho následků.

### *Jak vnímají reakce svého pracovního okolí?*

Reakce okolí byly popisovány jako veskrze pozitivní. Většina kolegů, nadřízených i podřízených hodnotila dle slov respondentů jejich vztah kladně. Přestože se páry zprvu bály, jak bude jejich poměr v práci přijat, setkaly se nakonec maximálně s překvapením a lehkým zmatkem, než aby se někdo vyjádřil přímo negativně. Zdá se, že k pozitivnímu přijetí okolí dopomohlo i osobní odhalení vztahu, které bylo typické pro většinu párů. Pokud jde o nadřízené a vedení organizace, kde respondenti pracují, i zde měli dotázaní pocit, že je jejich vztah pozitivně přijímán, případně že se jím vůbec nezabývají.

### 3 Závěr

Formální a neformální mezilidské vztahy na pracovišti jsou důležité z hlediska jedince i celé organizace. Lidé si v práci naplňují své sociální potřeby, touží po harmonickém vycházení s ostatními a cení si dobrých pracovních vztahů a dobré spolupráce natolik, že mnohdy upřednostní i méně placenou práci v prostředí dobrých mezilidských vztahů před zaměstnáním v problematickém kolektivu, které však zajišťuje výrazně vyšší výdělků. Nedostatky v sociální sféře mohou být pro člověka natolik rušivé, že omezují jeho výkonnost a spokojenost v práci, nebo mohou přímo vést i ke vzniku neuróz či jiných psychosomatických chorob. V konečném důsledku mohou špatné vztahy na pracovišti zapříčinit i zvýšení fluktuace pracovníků.

Celospolečenské změny, jako je nárůst žen na trhu práce a větší propojení pracovního a soukromého světa, způsobily, že stále více zaměstnanců pátrá po své spřízněné duši právě ve svojí práci. Výzkumy ze zahraničí i z Čech potvrzují, že v pracovním prostředí vzniká nezanedbatelné množství sexuálních vztahů i vztahů trvalejšího charakteru, jako jsou právě vztahy partnerské.

Partnerské vztahy na pracovišti mohou mít na chod organizace vliv pozitivní, negativní nebo i žádný. Podle toho se pak může vedení přiklonit k jednomu z postojů, které je možné k takovým vztahům zaujmout – buď zvolí více autoritativní přístup a stanoví přísné firemní zásady regulující vztahy na pracovišti, nebo se přikloní k humanistickému pohledu a omezí se jen na zásahy v případě nejvyšší nouze. V České republice se Zákoník práce k otázce partnerských vztahů na pracovišti nevyjadřuje (s výjimkou pracovněprávního vztahu mezi manželi či registrovanými partnery v případě osob samostatně výdělečně činných), zaměstnavatel tak nemá v podstatě právo do partnerských vztahů na pracovišti zasahovat.

Partnerské či sexuální vztahy na pracovišti jsou považovány v odborné literatuře i méně odborných periodikách za možný zdroj intraorganizačních konfliktů a jako takové jsou pokládány za fakticky či potenciálně problematické. V mém výzkumu se ukázalo, že respondenti mají obavy, aby jim tyto částečně zažitě představy nezpůsobily problémy. Bojí se žádat o společnou dovolenou, mají strach, že nebudou v práci povýšeni a takřka všichni využívají nějaké strategie proto, aby jejich partnerský vztah lépe fungoval a zároveň aby neměl negativní vliv na vztahy s ostatními lidmi z jejich práce. Snaží se tím nejen o větší harmonii v rámci svého vztahu a o zlepšení soužití se spolupracovníky, ale bojují tím i se stereotypy ohledně partnerských vztahů v práci a se svým možným znevýhodněním.

Páry přitom nemají pocit, že by se v práci hádaly nebo způsobovaly svým jednáním přímo nějaké konflikty. Jejich přesvědčení dokládá i veskrze kladné přijetí okolí a vedení organizace, které respondenti v naprosté většině případů popisují. Tvrzení dvojic o jejich minimálním vlivu na chod organizace ale přesto nemohu ztotožnit se skutečností, pro přesnější vykreslení situace by bylo potřeba vyzpovídat i jejich spolupracovníky, nadřízené a podřízené. Otázkou také je, jak moc zapůsobila snaha vykreslit své počínání před tazatelem v co možná nejpozitivnějším světle, která bývá pro výzkumné rozhovory typická.

Samotní zúčastnění uznávají, že partnerský vztah na pracovišti je náročný a komplikovanější, než jak je tomu v případě vztahu s někým mimo práci, a zmiňují větší množství negativ takového vztahu, než kolik na něm shledávají pozitiv. Zdá se ale, že jejich výskyt není tak nebezpečný pro chod organizace ani pro mezilidské vztahy v práci.

Myslím si, že se s partnerskými (případně i sexuálními vztahy) na pracovišti budeme setkávat čím dál tím víc. Pro dnešní dobu je typické častější střídání partnerů, běžné jsou i otevřené vztahy a sériová monogamie postupně nahrazuje svazky trvalé. Neměli bychom se tak této problematice vyhýbat, naopak, je v našem zájmu ji řádně poznat, prozkoumat a pochopit, abychom mohli v kritické situaci správně jednat a vyvarovat se chyb, které přicházejí spolu s řešením typu pokus-omyl.

## 4 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch et al. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

COWAN, Renee L. a Sean M. HORAN. Love at the Office? Understanding Workplace Romance Disclosures and Reactions from the Coworker Perspective. *Western Journal of Communication* [online]. 2014, r. 78, č. 2, s. 238–253, [vid. 2014-02-14]. Dostupné z: [http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10570314.2013.866688#.Uv5yJPtC\\_Mw](http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10570314.2013.866688#.Uv5yJPtC_Mw)

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Vyd. 6. Praha: Grada, 2008, 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Vyd. 3. Praha: Karolinum, 2007, 374 s. ISBN 978-80-246-0139-7.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

FOLEY, Sharon a POWELL Gary N. Not All Is Fair in Love and Work: Coworkers' Preferences for and Responses to Managerial Interventions regarding Workplace Romances. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 1999, r. 20, č. 7, s. 1043–1056 [vid. 2014-02-08]. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/%28SICI%291099-1379%28199912%2920:7%3C1043::AID-JOB1%3E3.0.CO;2-A/abstract>

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HARTNOLL, Richard a Michal MIOVSKÝ. *Příručka k provádění výběru metodou sněhové koule: snowball sampling*. Vyd. 1. Praha: Úřad vlády České republiky, 2003, 108 s. ISBN 80-86734-08-0.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

HLADÍK, Jaroslav. *Společenské vědy v kostce*. Vyd. 2. Havlíčkův Brod: Fragment, 1999, 108 s. ISBN 80-7200-334-8.

JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007, 288 s. ISBN 978-80-7367-269-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd. 3. Praha: Grada, 2007, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 4. Praha: Management press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, Marie ČERMÁKOVÁ, Radka DUDOVÁ, Hana MAŘÍKOVÁ, a Zuzana UHDEOVÁ. *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů: Rozsah, formy, aktéři, řešení* [online]. Praha: MPSV ČR, 2005 [vid. 2014-05-18]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>

LINHART, Jiří, Alena VODÁKOVÁ, a Miloslav PETRUSEK. *Velký sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80-7184-311-3.

MAŘÍKOVÁ, Hana. *Práce a pracoviště jako sféry důvěry a soukromí* [online]. Praha: SoÚ AV ČR, 2005 [vid. 2014-05-17]. Dostupné z: <http://www.soc.cas.cz/promeny/download/1123/Soci%C3%A1ln%C3%AD%20vztahy%20na%20pracovi%C5%A1ti.pdf>

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2000, 287 s. ISBN 80-200-0690-7.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 191 s. ISBN 80-247-0384-X.

PARKS, Michael. 2006 Workplace Romance: Poll Findings. *SHRM Research* [online]. 2006 [vid. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/documents/06-workplaceromancepollfindings%20%282%29.pdf>

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2006, 254 s. ISBN 80-247-1706-9.

PIERCE Charles A., Donn BYRNE, a Herman AGUINIS. Attraction in Organizations: A Model of Workplace Romance. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 1996, r. 17, č. 1, s. 5–32 [vid. 2014-06-14]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2488532>

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 232 s. ISBN 80-7169-434-7.

QUINN, Robert E. Coping with Cupid: The Formation, Impact, and Management of Romantic Relationships in Organizations. *Administrative Science Quarterly* [online]. 1977, r. 22, č. 1, s. 30–45. [vid. 2014-06-12]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2391744?uid=3737856&uid=2&uid=4&sid=21105964988871>

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

SCOTT, Gini G. *Průvodce náročnými pracovními vztahy*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 187 s. ISBN 80-7367-074-7.

SCHAFER, Cindy M. a Thomas R. TUDOR. Managing Workplace Romances. *SAM Advanced Management Journal* [online]. 2001, r. 66, č. 3 [vid. 2014-06-08]. Dostupné z: <http://www.freepatentsonline.com/article/SAM-Advanced-Management-Journal/78404388.html>

SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Orbis, 1969, 164 s.

STRAUSS, Anselm L. a Juliet M. CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Vyd. 1. Boskovice: Albert, 1999, 228 s. ISBN 80-85834-60-X.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.



TYSON, Shaun a Tony JACKSON. *Organizační chování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 231 s. ISBN 80-7169-296-4.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan. *Byznys je o lidech*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006. 276 s. ISBN 80-7357-220-6.

VERBRUGGE, Lois M. Multiplexity in Adult Friendships. *Social Forces* [online]. 1979, r. 57, č. 4, s. 1286–1309 [vid. 2014-06-08]. Dostupné z: [www.jstor.org/stable/2577271](http://www.jstor.org/stable/2577271)

VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 200 s. ISBN 978-80-247-2792-9.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 218 s. ISBN 978-80-247-3920-5.

Zákon č. 262/2006 Sb. In: *Zákoník práce* [online]. 21. 4. 2006 [vid. 2015-02-20]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_14](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_14)

ZÍTKOVÁ, Jitka. RE: Prosba o tiskovou zprávu z výzkumu sexuálního chování a partnerských vztahů [elektronická pošta]. 24. listopad 2014, 10:33 CET. Osobní komunikace.

## 5 Přílohy

### Příloha A: Scénář rozhovoru – původní

Filtrační otázky	<p><i>Jak dlouho už trvá Váš vztah s X?</i>  <i>Jak jste se dali dohromady?</i>  <i>Ví o Vašem vztahu kolegové u Vás v práci?</i></p>
Oblast soukromá	<p><i>Má to, že spolu pracujete v jedné organizaci, nějaký vliv na Váš osobní život?</i>  <i>Myslíte, že je spíše výhoda nebo nevýhoda, že se setkáváte jak v práci, tak i doma? Proč?</i>  <i>Řešíte doma pracovní záležitosti?</i></p>
Oblast pracovní	<p><i>Máte pocit, že Váš vztah nějak ovlivnil, co se Vaší práce týče?</i>  <i>Že se chováte jinak, děláte v práci něco jinak?</i>  <i>Přicházíte spolu v práci často do kontaktu?</i>  <i>Řešíte v práci osobní záležitosti?</i>  <i>Vyhýbáte se v práci při komunikaci s partnerem/partnerkou záměrně nějakým tématům?</i>  <i>Projevujete v práci svoje city k Vašemu partnerovi/partnerce?</i>  <i>Hádáte se spolu v práci?</i></p>
Reakce okolí	<p><i>Jak se o Vašem vztahu ostatní v práci dozvěděli?</i>  <i>Máte pocit, že Váš vztah kolegům v práci vadí nebo že Vám spíš fandí?</i>  <i>Vyjádril se například někdy někdo o Vašem vztahu, ať už lichotivě nebo nelichotivě?</i>  <i>Myslíte si, že se k sobě s partnerem/partnerkou chováte v práci jinak, když jsou u toho ostatní? (např. na obědě...)</i>  <i>Jak se staví Váš zaměstnavatel k tomu, že máte vztah s někým v organizaci? Jaká jsou ohledně vztahů ve Vaší organizaci pravidla? (psaná i nepsaná)</i></p>
Hodnocení partnerských vztahů na pracovišti	<p><i>Jaký byl Váš názor na vztahy na pracovišti před tím, než jste s tím měl/a osobní zkušenost? Změnilo se to nějak?</i>  <i>Doporučil/a byste někomu (třeba mně) vztah s někým v práci?</i></p>
Demografické otázky	<p><i>Kolik je Vám let?</i>  <i>Jaký je Váš rodinný stav?</i>  <i>Jaký je název Vaší profese?</i></p>

**Příloha B: Scénář rozhovoru – upravený**

Filtrační otázky	<p><i>Jak dlouho už trvá Váš vztah s X?</i>  <i>Jak jste se dali dohromady?</i>  <i>Ví o Vašem vztahu kolegové u Vás v práci?</i></p>
Oblast soukromá	<p><i>Má to, že spolu pracujete v jedné organizaci, nějaký vliv na Váš osobní život?</i>  <i>Myslíte, že je spíše výhoda nebo nevýhoda, že se setkáváte jak v práci, tak i doma? Proč?</i>  <i>Řešíte doma pracovní záležitosti?</i></p>
Oblast pracovní	<p><i>Máte pocit, že Váš vztah nějak ovlivnil, co se Vaší práce týče?</i>  <i>Že se chováte jinak, děláte v práci něco jinak?</i>  <i>Přicházíte spolu v práci často do kontaktu?</i>  <i>Řešíte v práci osobní záležitosti?</i>  <i>Vyhýbáte se v práci při komunikaci s partnerem/partnerkou záměrně nějakým tématům?</i></p>
Reakce okolí	<p><i>Jak se o Vašem vztahu ostatní v práci dozvěděli?</i>  <i>Máte pocit, že Váš vztah kolegům v práci vadí nebo že Vám spíš fandí?</i>  <i>Vyjádřil se například někdy někdo o Vašem vztahu, ať už lichotivě nebo nelichotivě?</i>  <i>Myslíte si, že se k sobě s partnerem/partnerkou chováte v práci jinak, když jsou u toho ostatní? (např. na obědě...)</i>  <i>Jak se staví Váš zaměstnavatel k tomu, že máte vztah s někým v organizaci? Jaká jsou ohledně vztahů ve Vaší organizaci pravidla? (psaná i nepsaná)</i></p>
Hodnocení partnerských vztahů na pracovišti	<p><b><i>Projevujete v práci svoje city k Vašemu partnerovi/partnerce?</i></b>  <b><i>Hádáte se spolu v práci?</i></b>  <i>Jaký byl Váš názor na vztahy na pracovišti před tím, než jste s tím měl/a osobní zkušenost? Změnilo se to nějak?</i>  <b><i>Když porovnáte vztah mimo práci a v práci, pokud máte takovou zkušenost, co se Vám zdá lepší a proč?</i></b>  <i>Doporučil/a byste někomu (třeba mně) vztah s někým v práci?</i></p>
Demografické otázky	<p><i>Kolik je Vám let?</i>  <i>Jaký je Váš rodinný stav?</i>  <i>Jaký je název Vaší profese?</i></p>

### **Příloha C: Seznam komunikačních partnerů a partnerek**

1. Lukáš (36 let, obchodní zástupce) a Lucie (26 let, účetní)
2. Martin (32 let, šéf marketingu) a Marie (25 let, vedoucí oddělení módního zboží)
3. David (27 let, skladník) a Dana (26 let, prodavačka)
4. Jaroslav (25 let, copywriter) a Jana (26 let, copywriterka)
  
5. Karel (45 let, vedoucí firmy) a Karolína (32 let, asistentka)
6. Ivan (25 let, brigádník) a Iveta (26 let, vedoucí oddělení péče o zákazníky)
7. Bedřich (35 let, provozní ředitel) a Beáta (27 let, personalistka)
8. Tadeáš (28 let, grafik) a Tamara (30 let, vedoucí kreativního oddělení)