

# **Pražská vysoká škola psychosociálních studií**



## **Skupina s autokratickým vedením aneb zvládací strategie členů takové skupiny**

Lenka Kratěnová

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Pavlovský

**Praha 2015**

# **The Prague College of Psychosocial Studies**



## **Group of autocratic leadership or coping strategies of the group members**

Lenka Kratěnová

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Pavel Pavlovský

**Praha 2015**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že tuto bakalářskou práci vypracovala pod vedením Mgr. Pavla Pavlovského samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

Dále prohlašuji, že odevzdaná písemná verze bakalářské práce a verze elektronická jsou totožné.

V Buši dne: 21. 4. 2015

-----  
Lenka Kratěnová

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Pavlu Pavlovskému za cenné rady, podněty a odborné vedení během přípravy a vypracování bakalářské práce.

**Anotace:** Bakalářská práce se teoreticko-empirickou formou zabývá zvládacími (copingovými) strategiemi, které používají členové skupiny vedené autokratickým vedoucím. Teoretická část je zaměřena na obecnou specifikaci copingu ve smyslu zvládání konfliktních a stresových situací, které zažívají členové malé skupiny vedené autokratem. Empirická část je zpracována jako pilotní studie v rámci kvalitativního výzkumu. Prezentovaná studie zahrnuje dva polostrukturované rozhovory, které byly analyzovány metodou IPA (Interpretativní fenomenologická analýza). Pilotní výzkumná sonda mapuje a identifikuje zvládací strategie respondentů, kteří v minulosti byli členové skupiny vedené autokratickým vedoucím.

**Klíčová slova:** Coping, zvládací strategie, konflikt, stres, skupina, autokratický vedoucí.

**Abstract:** The bachelor thesis is on theoretical and empirical basic and deals with coping strategies, which are used by members of small groups with autocratic leadership. Theoretical part focus on general specification of coping in organising conflicting and stressing situations, which appears in small groups with autocratic leader. Empirical part is arranged as a pilot study in qualitative research. The pilot study include two half- structured interviews analysed by IPA method. The pilot research study try to survey and identify coping strategies of respondents, who were in the past members of a small group with autocratic leadership.

**Keywords:** Coping, Coping strategies, Conflict, Stress, Group, Autocratic leadership.

# Obsah

ÚVOD.....	8
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	10
1.1.1 Skupina resp. malá sociální skupina.....	10
1.1.2 Autokratický vedoucí.....	13
1.1.3 Konflikt a stres.....	15
1.1.4 Zvládání neboli coping.....	17
1.2 AUTOKRAT VERSUS SKUPINA.....	19
1.2.1 Pohled na skupinu vedenou autokratem.....	19
1.2.2 Strategie autokrata vůči skupině.....	21
1.3 COPING, JEHO STRATEGIE A ZDROJE.....	23
1.3.1 Coping neboli zvládání náročných situací.....	23
1.3.2 Zvládací strategie.....	25
1.3.3 Zdroje zvládání.....	27
<b>2 EMPIRICKÁ ČÁST.....</b>	<b>29</b>
2.1 CÍLE VÝZKUMU.....	29
2.2 POUŽITÁ VÝZKUMNÁ METODA.....	29
2.3 PŘEDPOROZUMĚNÍ.....	31
2.4 VOLBA VZORKU.....	32
2.5 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTEK A ZÁJMOVÉ SKUPINY.....	32
2.6 SBĚR DAT A ETICKÉ ZÁSADY.....	33
2.7 VALIDITA.....	35
2.8 VÝSLEDKY.....	36
2.8.1 Analýza prvního okruhu.....	36
2.8.2 Analýza druhého okruhu.....	38
2.8.3 Analýza třetího okruhu.....	40
2.8.4 Analýza čtvrtého okruhu.....	42
2.9 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY.....	45
2.10 DISKUSE.....	46
2.11 REFLEXE MÉHO VZTAHU K TÉMATU.....	46
2.11.1 Propojení výzkumného šetření a teorie.....	47
2.11.2 Možnosti dalšího výzkumu.....	47
2.11.3 Limity a omezení výzkumu.....	48
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>49</b>
POUŽITÁ LITERATURA.....	50
PŘÍLOHA I. – ROZHOVOR JIŘINA.....	1
PŘÍLOHA II. – ROZHOVOR MARTINA.....	10
PŘÍLOHA III. – INFORMOVANÝ SOUHLAS ÚČASTNICE VÝZKUMU.....	19
BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE.....	20
EVIDENČNÍ LIST KNIHOVNY.....	21

## ÚVOD

Má motivace pro napsání této práce pramení z mnohaletého zájmu o problematiku moci zneužitou člověkem, který má prostředky tuto moc uplatňovat. Základní a střední školu jsem prožila za doby socialismu. Jako „Husákovo dítě“ mám mnoho zkušeností s autoritativní výchovou ze strany učitelů, pionýrských vedoucích, řidičů tramvají, kuchařek ve školní jídelně, atp. Bezvýhradná poslušnost autoritám byla vyžadována celoplošně, počínaje jednopartajní politikou a konče školní lavicí. Diskuze byla považována za drzost a odlišný názor za opovržlivost.

Jako dítě jsem si kladla otázku, proč jsou ty učitelky (**některé**) tak zlé a více méně si tuto otázku kladu i dnes. Jako dítě jsem si s tím nevěděla rady, nedokázala jsem se v takových situacích bránit a cítila jsem se bezmocně. Jako dospělá si i díky sebezkušenostnímu výcviku pocitu spojené s traumaty z dětství reflektuji a hledám odpovědi na to, jak se vypořádat s manipulací a zneužíváním moci. V této práci hledám porozumění tématu autoritativního vůdce z pohledu člověka, který je nucen působení autokrata zvládat a tomuto působení se vzepřít.

Na počátku jsem se chtěla zaměřit na problematiku zneužití moci pedagogem. V procesu *vlastní volby tématu práce* se můj záměr posunul od jedince ke skupině a od zneužití ke zvládnutí. Nyní jsem za změnu tématu práce velice ráda, změnila mé vnitřní nastavení v přístupu k problému zneužití moci. Téma nyní mnohem více koresponduje s mým zaměřením k pomáhajícím profesím. Mám tím především na mysli **pozitivní** přístup ke zvládnutí náročných situací.

Výraz coping byl pro mne zpočátku celkem novým pojmem, i když se s otázkou, zda a jak něco zvládnout, potkávám celý život. Každý z nás občas čelí náročným životním situacím, vypořádává se se stresy a konflikty, a každý z nás hledá způsob, jak se z toho dostat a kam sáhnout pro pomoc. Dnešní doba na nás tlačí svými nároky, ale ruku v ruce s tím nabízí pestrou paletu možností ve formě různých kurzů, terapií, cvičení, rad léčitelů apod., které nám mají pomoci se s tím vypořádat. Každý člověk



má jinou schopnost tyto nároky zvládnout. Co jednoho člověka srazí na kolena, může být pro druhého zajímavou výzvou. Domnívám se, že s teoretickým konceptem zvládání by měly být pomáhající profese více seznamovány, neboť prohloubení náhledu na zdroje zvládání zvědomuje schopnost z nich čerpat.

Charakter mé bakalářská práce je teoreticko – empirický. Teoretická část podává nástin problematiky copingu neboli zvládání, strategií zvládání a zdrojů, ze kterých jedinec čerpá, a to v kontextu této práce se zřetelem na specifika malé skupiny vedené autokratickým vedoucím. Jedná se o coping členů skupiny, kteří se rozhodli autokratovi čelit nebo vzdorovat. V teoretické části představím základní charakteristiky malé skupiny s autoritativním vůdcem a popíši v literatuře často citované formy zátěže, kterým jsou členové takové skupiny vystaveni. První kapitola podává výklad základních pojmů, v druhé kapitole popisují působení autokratického vůdce ve skupině a třetí se zabývá samotným copingem.

Empirická část práce je koncipovaná jako pilotní sonda v rámci kvalitativního výzkumu. K získání dat jsem použila metodu polostrukturovaného rozhovoru (interview). Výzkumný vzorek byl vybrán účelově, jsou jím respondentky (ženy), které mají v rámci malé sociální skupiny zkušenost s autokratickým vedoucím. K analýze dat jsem použila interpretativní fenomenologickou analýzu (IPA), jejímž východiskem byly otázky vedoucí ke zmapování copingových strategií a zdrojů respondentek.

# 1 Teoretická část

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do tří podkapitol, které se věnují tématu autoritativního vedoucího v malé sociální skupině a zvládacím schopnostem jejich členů. První část charakterizuje základní pojmy, druhá autokratického vedoucího a malou skupinu, třetí samotný proces zvládnání a jeho zdroje.

## 1.1 Vymezení pojmů

V této kapitole se věnuji vysvětlení a širší charakteristice klíčových slov na podkladech odborné literatury.

### 1.1.1 Skupina resp. malá sociální skupina

Člověk, jakožto společenský tvor, má tendenci sdružovat se do skupin a navazovat vztahy s ostatními lidmi. Setkávání ve skupinách je jednou z nejstarších forem lidského spoluzití. Z pohledu sociální psychologie a sociologie lze skupinu vidět ve specifických parametrech. Podle HAYESOVÉ (2007, s. 60) se skupina nazývá skupinou a ne pouze shlukem lidí, pokud má tyto znaky:

- Vzájemná interakce mezi členy skupiny je delší než několik minut.
- Členové mají vědomí náležitosti ke skupině.
- Členové společně vytvoří normy a pravidla chování, sankce proti jejich porušování, a také role ve skupině.
- Skupina si je vědoma důvodu svého vzniku a společného cíle.
- Ve skupině přirozeně probíhají interakce a vztahy.

Skupiny je třeba rozlišovat dle množství lidí, kteří jsou jejími členy, a to na skupiny velké a malé. Tato práce si pro svou potřebu vzala do zorného pole **malou skupinu**, a dále se bude zabývat její charakteristikou. Kupodivu není jednoduché v psychologii malou skupinu definovat, jak konstatuje NAKONEČNÝ (2009). Malou skupinou rozumí osoby, které jsou součástí například pracovních skupin nebo

žáky ve společné třídě, vojáky v četě, také rodina může být chápána jako malá neformální skupina. Tito lidé mají něco společného, sešli se za společným cílem a komunikují spolu tváří v tvář, utvářejí formální i neformální vztahy, uvědomují si své „my“.

NAKONEČNÝ k vymezení malé skupiny uvádí: „*Domníváme se, že malou skupinu je nutno vymezit následujícími znaky:*

- *navzájem integrující se jedinci v rámci společně sdílených norem;*
- *kteří se vzájemně znají a vstupují do interakcí v rámci propojených rolí;*
- *vyvíjejí společnou činnost v rámci společných cílů“*

(NAKONEČNÝ, 2009, s. 384).

V odborné literatuře se uvádí různý počet členů malé skupiny, dle různých autorů. Spodní hranice je víceméně jednotná, je vymezena dyádou (dvojice). Horní hranice se liší, její počet může dosahovat až čtyřiceti členů. Je důležité, aby byly naplněny výše uvedené charakteristiky skupiny, vztahy by neměly být pouze zprostředkované, jako je tomu ve skupině velké. Všichni členové skupiny by měli být více méně v osobním kontaktu.

KOŤA definuje malou skupinu takto: „*Malou sociální skupinu lze definovat jako sdružení osob, které mají některé společné cíle, vytvářejí společné normy a vzájemnou komplementaritu sociálních rolí“* (KOŤA, aj., 2013, s. 52).

KOŤA (2013) dále popisuje její kvalitativní charakteristiku, která je velice blízká podstatným charakteristikám malé skupiny:

- osoby ve skupině si vytvořily společné cíle,
- jsou mezi nimi vytvořeny trvalejší svazky,
- znají se navzájem,
- jejich komunikace je osobní a probíhá tváří v tvář,
- členové utvářejí společné normy, které jsou jim závazné,
- vytvářejí doplňující soubor sociálních rolí, které jsou základem uspořádání skupinového života,
- vyvíjejí vnitřně diferencovanou dělbu funkcí, úkolů a činností, odpovídajících tradicím a normám skupiny, přičemž rozdělení úloh je předpokladem dosahování společných cílů.

Všechny výše vyjmenované body nemusí naplnit každá malá sociální skupina, charakteristika je flexibilní podle způsobu a cíle vzniku takové skupiny. Existují profesionální skupiny, jejichž členové jsou profesně spjati, naplňují etický kodex, dosažení profese je většinou dlouhodobé a náročné (např. lékaři, právníci, vědci atd.). Malá sociální skupina je také sousedství, to vzniká v určitém prostoru společného bydlení.

Obsahově nejbližší vymezení skupiny, které odpovídá této práci je tzv. **zájmová malá skupina**. KOŤA ji popisuje takto: „*Zájmové skupiny umožňují a podporují realizaci koníčků, osobních zálib a aktivit a vytvářejí pro jedince příjemné prostředí*“ (KOŤA, aj., 2013, s. 56). Členové se zde scházejí dobrovolně, přispívají společnou rukou k dosažení společného cíle či zájmu, činnost by je měla naplňovat a přinášet jim společné zážitky a příjemné zkušenosti. Často se zde vytvářejí přátelské vztahy, které mohou přesáhnout dobu trvání skupiny dokonce přes celé generace. Příkladem může být turistický oddíl, ve kterém se schází generace vnuků zakladatelů. Skupina má vliv na své členy jakožto jednotlivce a stejně tak jednotlivý člen má vliv na skupinu.

Skupinami se zabývá jak sociologie, která je zaměřena na celek, tak i psychologie, která se je zaměřena na chování a prožívání jednotlivců ve skupině. V malé skupině jsou utvářeny skupinové normy, pozice a role, projevují se v ní různé postoje a chování jejích členů. VÝROST a SLAMĚNÍK (1997) popisují **strukturu**, jakožto výsledek procesu rozlišování jejich členů, který zrcadlí složitost, v nichž je obsažen systém pozic, rolí a norem.

### 1.1.2 Autokratický vedoucí

Jedinec ve skupině zaujímá určitou pozici, která je dána jeho sociální atraktivitou a jeho osobní mocí. Sociální atraktivitu ovlivňuje například jeho oblíbenost nebo neoblíbenost, jeho vlastnosti jako důvěryhodnost apod. Vůdcovské schopnosti jedince, jako sebeprosazování a aktivita ho předurčují pro vedoucí postavení ve skupině (NAKONEČNÝ, 1997a).

Na otázku, co je to vůdcovství, podávají vysvětlení HARTL a HARTLOVÁ, že je to „*potřeba dominance, potřeba vést druhé lidi, rozhodovat za ně a brát na sebe odpovědnost...*“ (HARTL a HARTLOVÁ, 2001, s. 667). Vůdcovství nabízí různé způsoby využití moci a každý vůdce inklinuje k určitému způsobu vedení. NAKONEČNÝ (2009) uvádí, mimo jiné původní pojetí K. Lewina, jež dělí typy vůdců na demokratické, autokratické a liberalistické („laissez-faire“). Toto pojetí cituje i HAYESOVÁ (2007) a další autoři se k němu také odkazují. Novější a obohacené dělení, jak uvádí W. H. STEAHLY (cit. dle NAKONEČNÉHO, 2009) je následující:

- **Patriarchální styl:** Vzorem je otec, jako autorita rodiny, o všem rozhoduje a očekává vděk ostatních členů a poslušnost.
- **Charismatický styl:** Charismatický vůdce je adorován nebo jsou mu přisuzovány výjimečné vlastnosti, často může rozhodovat samostatně na základě vysoké míry sebevědomí, čímž může obcházet k tomu určené struktury skupiny.

- **Autokratický styl:** Vyskytuje se ve větších centrálně řízených organizacích (policie, armáda, autokratické státní zřízení atd.), ve kterých vůdce v podobě např. Prezidenta soustřeďuje okolo sebe společníky, kteří vykonávají jeho rozhodnutí, nemá bezprostřední styk s podřízenými.
- **Byrokratický styl:** Představuje krajní verzi organizování pomocí předpisů, příkazů a norem. Na rozdíl od svévolnosti autokrata, byrokrat jedná v duchu nestranných pravomocí.

V odborné literatuře se lze setkat s více označeními mocenského vůdce. Je uváděn vůdce autoritářský, diktátorský a autokratický. HARTL a HARTLOVÁ jej definují takto: „**vůdce autoritářský** též v. *diktátorský; vůdce s absolutní autoritou, svá rozhodnutí nekonzultuje s ostatními členy skupiny...*“ (HARTL a HARTLOVÁ, 2000, s. 687).

TAVEL popisuje autokratického neboli autoritativního vůdce jako člověka, který „*rozhoduje sám, postupy a aktivity jsou diktovány v malých krocích, skupina cíle nepoznává, jenom vůdce rozhoduje, kdo s kým spolupracuje...*“ (TAVEL, 2009, s. 69). Dále autor poukazuje na agresivitu mezi členy a konkurenční prostředí, zatímco vůči vůdci se členové chovají podřízeně a poníženě. Přestože výkon, ať již se týká čehokoli, je vyšší, morálku lze označit za horší.

Nejblíže smyslu, v jakém pojem autokrat používám v této práci, je pojetí ŘÍČANA (2013). Autoritativní vedoucí si ponechává veškeré rozhodování pro sebe a názory členů skupiny zcela ignoruje, přičemž neváhá porušovat zaběhnutá pravidla a zvyklosti. Informace se členy skupiny nesdílí, a protože zcela brání členům podílet se na rozhodování, vyhýbá se jakékoliv zpětné vazbě a reakcím na svoji činnost. ŘÍČAN (tamtéž) konstatuje: „*prvním, velmi jednoduchým negativním prvkem je tendence vedoucího **zneužít svou funkci k vlastnímu prospěchu** na úkor skupiny. Dalším nebezpečím je **nadměrná dominance** vedoucího – příslovečná „chut’ moci.“*“

### 1.1.3 Konflikt a stres

Tato práce je zaměřena na zvládání působení autokrata ve smyslu jeho negativního vlivu na členy skupiny. Opomíjí a nevěnuje se pozitivním stránkám takového vedení, které jistě existují. Ve skupině vedené autokratem je potlačována svoboda členů, neboť autokrat má tendence rozhodovat sám, svá rozhodnutí a pozici si vynucuje mocí. Členové skupiny jsou dlouhodobě vystaveni stresu, který časem vyústí v konflikt. Následující řádky krátce přiblíží pojem konflikt a stres.

Pojem **Konflikt** vystihuje již jeho latinský základ, který znamená srážku, střet = *conflictus*, s něčím, spolu = *con*, a udeřit, někoho něčím zasáhnout = *fligo*. PAULÍK tvrdí, že „*obecně konflikt znamená střet dvou protikladných sil, srážku protichůdných, vzájemně neslučitelných tendencí, zájmů, cílů, názorů a představuje destabilizující prvek v systému*“ (PAULÍK, 2010, s. 52).

Většina autorů rozděluje konflikty podle počtu zúčastněných osob na:

- **intrapersonální** (člověk řeší konflikt uvnitř sebe sama),
- **interpersonální** (konflikt se odehrává mezi dvěma lidmi),
- **skupinové** (konflikt probíhá mezi lidmi uvnitř skupiny),
- **meziskupinové** (konflikt je mezi dvěma či více skupinami).

Další dělení konfliktů, a to podle charakteristiky obsahu uvádí například KŘIVOHLAVÝ:

- „*konflikty představ,*
- *konflikty názorů,*
- *konflikty postojů,*
- *konflikty zájmů*“ (KŘIVOHLAVÝ, 2008, s. 22).

NAKONEČNÝ popisuje dva typické základní postupy, které jsou používány v konfliktním chování. Je to **útok a obrana** neboli agrese útočná a obranná, jež má za cíl poškodit druhého člověka. Takové počínání je doprovázeno nepřátelstvím a nenávisť. Přičemž agresor se snaží dotknout citlivých míst (trefit se do slabín

druhého), což způsobí odvetnou reakci z druhé strany. Jako velmi účinná obrana útokem se ukazuje forma výčitek, která jednak zraňuje a přitom ospravedlňuje původce. Opakované útoky a obrany, jež se zesilují jsou modelem **spirálového konfliktu** (NAKONEČNÝ, 2009).

Uvedené definice a charakteristika konfliktu jsou popisně správné, ale pro pochopení slova konflikt bych pro tuto práci ještě ráda zdůraznila pohled KŘIVOHLAVÉHO (2008, s. 19), který si klade otázku zda: „*je konflikt něco negativního, nebo pozitivního?*“ A poukazuje na převážně negativní nádech tohoto slova v češtině. Psychologie popisuje a zkoumá jevy, jakožto něco existujícího, etické hodnocení bychom měli ponechat pro jiné vědy nebo pro praktický život. Je velice zajímavé dívat se na konflikt jako na jev, který může přinést do života nové pohledy.

**Stres** představuje zátěžovou situaci, které jsou členové skupiny vystaveni. **Stres** je „*fyziologická odpověď organismu na nadměrnou zátěž neúnikového druhu, která vede ke stresové reakci...*“ (HARTL a HARTLOVÁ, 2010, s. 555). NAKONEČNÝ (1997b) uvádí, že termín stres popisuje situaci extrémně náročnou a frustraci, jež působí velice silně a její význam je podstatný. A dále autor uvádí, že: „*Stresové situace dnešního člověka mají především sociální a společenskou povahu...*“ (NAKONEČNÝ, 1997b, s. 135).

**Stres** má etymologický původ v latinském *stringare*, znamenající svírat, utahovat. Původně se tento termín používal v mechanice pro označení zátěže materiálu. KŘIVOHLAVÝ (2001) charakterizuje **stresory**, jako negativní životní faktory. Stresory jsou tlaky, nepříznivé účinky, které mohou způsobit náročnou životní situaci anebo jsou již samotným stresem. Stres tedy zahrnuje situaci i kondici člověka. Stresory mohou být **fyzické**, jako například škodlivost prostředí, ve kterém se člověk nachází (hluk, vysoká teplota atd.) a **psychické** (strach, smutek, zloba, uspěchanost atd.). Dnešní doba přináší nesčetně činitelů, kteří jsou potencionálními stresory. NAKONEČNÝ (1997b) jmenuje několik typických stresorů, jako jsou: výkonové nároky v zaměstnání, konflikty na pracovišti, nezaměstnanost, vysoké nároky škol (na děti a studenty), tlak na neustále se zvyšující odpovědnost atd. Paradoxně stres může být způsoben i velmi radostnými situacemi, např. těhotenstvím, svatbou, přípravou vánočních svátků atp.



Je dobré zmínit i pozitivní stránku stresu, konfliktu a náročných životních situací. Ta se skrývá v možnosti stres a zátěž zvládnout. V současné době existuje jistá tendence ve výchově dětí, která se snaží o maximální úlevu ve smyslu jakéhokoli tlaku. Děti nemusejí nic zdolávat, vyjma obrovského kvanta učiva ve formě informací. NAKONEČNÝ říká o zdravé míře malého stresu: „Ačkoli jsou stresory označovány za negativní činitele, určitá míra stresu je nezbytnou podmínkou pro „životní otužování“ (zocelování)...“ (NAKONEČNÝ, 1997a, s. 44).

#### 1.1.4 Zvládání neboli coping

Tato práce se bude dále zabývat pojmem *coping*, česky zvládání. Musím zde předeslat, že za své časově velice krátké období prozkoumávání tématu copingu, jsem si zatím nevyjasnila, zda je správnější používat výraz anglický nebo český. Autoři se různí, někteří přebírají anglický výraz a jiní se přiklánějí k českému. Domnívám se, situace ještě není ustálena, a proto v této práci používám oba výrazy. V překladu znamená slovo *coping* **zvládání**, převážně zvládání náročných, psychicky nadlimitních či stresových situací. „*Jde o schopnost člověka vyrovnat se (adekvátně) s nároky, které jsou na něj kladeny...*“ (HARTL a HARTLOVÁ, 2000, s. 88).

Etymologický význam slova **coping** je řeckého původu a je odvozen od výrazu „*kolaphus*“ znamenajícího „*ránu uštědřenou protivníkovi v boxu*“ (KŘIVOHLAVÝ, 2001, s. 69). Křivohlavý chápe stresové reakce jako určitý obraz boxerského zápasu, ve kterém dochází k mnoha úderům a obranným postojům střídavě v obou rozích pomyslného ringu.

LAZARUS definuje **zvládání** takto: „*Zvládáním se rozumí proces řízení vnějších i vnitřních faktorů, které jsou ve stresu člověkem hodnoceny jako ohrožující jeho zdroje*“ (cit. dle KŘIVOHLAVÉHO, 2001, s. 69). Jde tedy o vědomý děj, aktivně řízený člověkem. Konflikty a těžkosti, které k člověku přicházejí jak zevnitř, tak i z vnějšku, je schopen usměrňovat. Tyto těžké životní situace zvládá za použití

celé řady různých faktorů. Těmito faktory jsou například osobní charakteristiky, techniky zvládání (ty je možno se naučit), patří sem i tzv. zvládací **strategie** a **zdroje** zvládání. „Zvládání stresu a životních těžkostí je tak chápáno jako dynamický proces, v jehož rámci dochází k transakcím...“ (KŘIVOHLAVÝ, 2001, s. 69-70).

Lazarus je průkopníkem v bádání v tomto tématu a většina autorů, kteří se copingem zabývají, jej citují, jako výše zmíněný Křivohlavý. Před čtyřiceti lety poukazovali Lazarus a Folkmanová na to, že o pojem coping neboli zvládání je proječován zájem jak vědecký tak i laický. Ale i přes pozornost, kterou tento termín vzbuzoval, existovala zde malá soudržnost v teorii, výzkumu a porozumění. Dokonce nejběžnější prohlídka naměřených hodnot vybraných z vědeckých a laických publikací ukazovala zmatení v tom, co je míněno copingem a jak funguje v procesech adaptace (LAZARUS and FOLKMAN, 1984).

Při popisu **zvládání a strategií zvládání** se autoři různí podle svého východiska. BLAŠTÍKOVÁ a BLATNÝ (2003, s. 1) uvádí: „Vznikly postupně tři generace škol, které i v současnosti reprezentují tři obecné teoretické přístupy ke copingu... Každá ze tří škol se zaměřila na určitý soubor proměnných, předpokládaných determinant copingového chování.“ Jejich popis podávám v kapitole 1.3.1.

Velkou měrou ovlivnil v osmdesátých letech pojetí copingu výzkum v oblasti metod měření osobnosti, převážně zaměřený na pětifaktorové osobnostní dotazníky. „Výzkum osobnosti s pomocí těchto měřících nástrojů vedl ke zjištění, že takto pojaté osobnostní charakteristiky vysvětlují přibližně stejné procento rozptylu chování v zátěži jako proměnné situační“ (BLAŠTÍKOVÁ a BLATNÝ, 2003, s. 2). Důležitou okolností v procesu zvládání je **sociální kontext** nebo též **sociální síť**. Jsou to blízcí lidé (rodina, přátelé) nebo ostatní zúčastnění, kteří jsou ochotni pomoci (NAKONEČNÝ, 1997b).

## 1.2 Autokrat versus skupina

V této kapitole popisují dění uvnitř skupiny ve vztahu k autokratickému vedení a rozvádím, jaké jsou strategie a způsoby takového vedení.

### 1.2.1 Pohled na skupinu vedenou autokratem

V životě malých skupin se projevuje několik fenoménů, jedním z nich jsou **skupinové normy**. V neformálním uspořádání skupiny se projevují jako „*nepsané požadavky na postoje a chování členů skupiny*“ (NAKONEČNÝ, 2009, s. 389). Dále NAKONEČNÝ (tamtéž) popisuje **system skupinových pozic a rolí**, které jsou výsledkem vzájemného působení členů. Ve skupině se projevuje každý člen svou osobností, se všemi svými zvláštnostmi, zvyky a postoji. Tímto zároveň ovlivňuje ostatní členy a jako v každém sociálním prostředí se musí i přizpůsobovat. Termín popisující přizpůsobení se ostatním členům skupiny představuje další fenomén, a sice **skupinový konformismus**. V malé sociální skupině se konformismus projevuje jako tlak vyvíjený skupinou na jednotlivce. Konformita předpokládá naplňování skupinových norem a zároveň cílů a zájmů. TAVEL uvádí, že „*konformní osobnost má nižší intelektové schopnosti, nižší sílu ega a horší vůdcovské schopnosti*“ (TAVEL, 2009, s. 65).

Lze se domnívat, že právě stupeň skupinové konformity bude vysoký u skupiny vedené autoritativním vůdcem. Stejně tak míra poslušnosti skupiny. Nekonformní lidé, kromě toho, že jsou méně přizpůsobiví, mají vyšší stupeň vnitřní svobody, řídí se vlastními názory, jsou myšlenkově bohatší a kreativnější. Tedy v intencích této práce lze předpokládat, že s těmito členy skupiny má autokratický vůdce nejvíce problémů. Nekonformní jedinci mají také větší odvahu vystoupit se svými názory otevřeně a nevyhýbají se konfliktu.

Nyní bych se ráda krátce věnovala **skupinové dynamice a struktuře**, neboť je důležitá, pokud chceme porozumět procesům a situacím, které probíhají a nastávají ve skupině. KOŤA uvádí, že: „*Skupinová dynamika je označení procesů probíhajících již ve vytvořené sociální skupině. Jde o skutečnost, že stav vztahů,*

*interakcí, či interní komunikace nemá stálý charakter, ale je dynamický“ (KOŤA, aj., 2013, s. 61). S příchodem a odchodem nových členů se proměňují i vztahy ve skupině a někdy taková změna může v případě autokraticky vedené skupiny vnést do skupinového dění nové pohledy, které mohou iniciovat změny skupinové struktury. NAKONEČNÝ vidí konflikt jako „střetávání neslučitelných tendencí“ (NAKONEČNÝ, 2009, s. 399). Konflikt mezi jedincem a skupinou nastává, když skupina maří cíle jedince. Opačný případ nastává, pokud jedinec brání skupině v naplňování jejích záměrů. Viděno očima autokratického vedoucího, budou vždy překážkou jednotliví členové nebo skupinky členů v rámci skupiny, kteří by zamezovali naplňování jeho cílů.*

**Struktura** skupiny je dána diferenciací vztahů mezi členy skupiny. Vzniklá struktura skupiny bývá celkem pevná a samostatná. KOŤA uvádí hierarchické uspořádání skupiny. *„Z hlediska míry osobního vlivu na ostatní členy skupiny lze rozlišit:*

1. *vůdce,*
2. *pomocníky vůdce,*
3. *členy skupiny“ (KOŤA aj., 2013, s. 60).*

V případě řešení problémů se může struktura skupiny měnit, na čemž autoritářský vůdce nemá zájem. KŘIVOHLAVÝ (2008) popisuje měření reakcí experimentálně navozených konfliktních situací s autoritářskými osobnostmi, jejichž výsledkem bylo zjištění nižší tolerance k názorům druhých, pokud nebyly v souladu s jejich vlastním názory. Měření také prokázalo větší náchylnost autoritářských osobností k předsudkům vůči členům menšiny obecně.

## 1.2.2 Strategie autokrata vůči skupině

Tato práce se zaměřuje na autokratického vůdce malé skupiny, která vznikla jako sociální zájmová skupina. Vedoucí takové skupiny má nejen formální moc, ale i neformální, jelikož je zpravidla autoritou danou zájmem této skupiny, ať již jde o hobby, volnočasové aktivity, umělecký nebo sportovní spolek. NAKONEČNÝ říká, že: „**Potřeba moci** je fenomén spadající do oblasti motivace sociálního chování, dokonce velmi charakteristický, protože je vysloveně sociálně vztahný – jde tu o sklon ovlivňovat a ovládat druhé“ (NAKONEČNÝ, 2009, s. 208).

„Atmosféra života ve skupině je určována **stylem vedení skupiny**“ (NAKONEČNÝ, 1997a, s. 92). Autokraticky vedená skupina postrádá aspekty důvěry a svobody, neboť moc je uplatňována vynucenou autoritou nikoli přirozenou, vycházející z kvalit lídra. „S potřebou moci souvisí **dominance, tendence k ovládnutí druhých**, která se obvykle pojí s různými způsoby ovládnutí druhých a sebeprosazováním...“ (NAKONEČNÝ, 2009, s. 209). Dále se zaměřuji na popsání mocenských strategií takového vedoucího, nezabývá se již důvody a motivacemi jeho chování a jednání.

Mezi taktické postupy k ovládnutí druhých, které autokrat používá, patří především **manipulace**. Dle HARTLA a HARTLOVÉ je manipulace „*vědomé úsilí využívat nebo ovládat druhé*“ (HARTL a HARTLOVÁ, 2010, s.293). Dá se říci, že manipulaci používá každý. Rodiče se často uchylují k manipulaci ve výchově, učitelé se také těžko obejdou bez této techniky. PAULÍK (2010, s. 92-93) podává velmi vtipný a trefný výčet typů manipulativního chování takto:

- **Diktátor** – tvrdě prosazuje a hájí své zájmy, názory a cíle, je nátlakový a zdatný v účelových citacích.
- **Chudáček** – ukazuje a zdůrazňuje svou neschopnost, nedostačivost a závislost na druhých, a činí je odpovědné, pokud mu nepomohou.
- **Počtář** – podává výčet důvodů, proč něčeho nedosáhl a poukazuje na překážky.

- **Břečťan** – bez druhých by nebyl schopen ničeho dosáhnout (předstírá závislost), jeho cílem je ovšem, aby druzí udělali vše za něj.
- **Drsňák** – svou vůli si vynucuje důrazným překřičením ostatních.
- **Obětavec** – vše co činí, je pro dobro ostatních, je ochoten podvodů nebo nezákonných kroků ve prospěch věci, tudíž si za svou riskantní obětavost zaslouží určité výsady a ostatní to jistě pochopí.
- **Poslední spravedlivý** – jen on dokáže rozlišovat, co je dobré a co špatné, a je tudíž povolán ostatní kontrolovat, poučovat a soudit (ostatním zbývá jen pocit viny).
- **Paternalista** – své vyvolené vede a chrání, ví, co je pro všechny nejlepší a to činí.
- **Mafián** – nikoli nezištně ochraňuje slabé, tvrdě vyžaduje protislužby a skrytými hrozbami si vynucuje poslušnost.

Jako další postupy k dosahování cílů autoritářskými způsoby se jeví **hrozby** a **kritika**. K používání hrozeb dospívá jedinec ve chvíli, kdy ostatní způsoby nefungují. Hrozby mají agresivní charakter, mají za cíl druhého zastrašit a přinutit k poslušnosti. Kritika je také agresivního charakteru a jako „*nástroj manipulace působí zejména, je-li neadekvátní nebo zkreslená. Její nebezpečí v tomto smyslu spočívá především v zaměňování faktů a kritikových subjektivních interpretací situace a chování kritizovaného*“ (PAULÍK, 2010, s. 93).

Autokratický vůdce si svou formální i neformální moc ve skupině hlídá a dá se s nadsázkou říci, že o ní pečuje. Dle NAKONEČNÉHO (1997a, s. 88) spočívá „*problém neformální moci jedince v jeho způsobilosti odměňovat a trestat jiné v psychologickém slova smyslu.*“ Čili autoritativní vedoucí se bude snažit dotyčné, z jeho pohledu konfliktní osoby, umravnit a přivést k poslušnosti např. dobře známou metodou cukru a biče. Raději se s nimi rozloučí, než aby přišel o svou pozici. Již každý rozdílný názor členů skupiny bude, vzhledem k založení vedoucího, vytvářet tlak, bude pro členy skupiny potencionálně náročnou situací.

Autoritativní vůdce **rozhoduje sám**, neradí se a pokud ano, tak ne demokratickým způsobem. Nepřipouští názory druhých jakožto sobě rovné. Jak silný vliv má autorita na skupinu dokládá názor TAVELA: „*Za určitých okolností se i ze slušné osoby může stát zločinec. Zlo nemusí páchat jen zlé a patologické osoby. Obyčejní lidé jsou ochotní poslouchat a přitom udělat něco proti svému svědomí*“ (TAVEL, 2009, s. 76). Vzepít se proti silnému autoritativnímu vedoucímu není jednoduché a vyžaduje to od jedince aktivizaci vnitřních morálních sil, odvahy, bdělosti. Zdroje zvládání konfliktních a stresových situací s autokratem představují v další kapitole.

### 1.3 Coping, jeho strategie a zdroje

V této kapitole se pokusím nastínit odpovědi na následující otázky. Jaký je vývoj copingu, jaké má teoretické přístupy, jaké je zaměření copingových strategií a jaké jsou zdroje copingu.

#### 1.3.1 Coping neboli zvládání náročných situací

V psychologii se pojem coping používá zhruba od 70. let 20. stol., zejména díky práci Lazaruse a Folkmanové, na něž se většina autorů, kteří se copingem zabývají, odkazují. V odborné literatuře se nejvíce setkáme s termínem zvládání stresu (stress coping, stress management). Od 70. let se toto téma rozšířilo a diferencovalo také v reakci na dobu, která přináší stále větší nároky na zvládání stresu každodenně.

BALAŠTÍKOVÁ a BLATNÝ (2003) uvádí tyto teoretické přístupy ke copingu v závislosti na vývoji psychologických směrů a škol, přičemž každá se zaměřila na určitý soubor proměnných:

- **psychoanalytický přístup** – klade důraz na osobnostní dispozice, klade důraz na ego-obranné mechanismy, coping vidí jako nevědomý obranný mechanismus,
- **transakční přístup** (podle Lazaruse) – klade důraz na kognitivní a situační činitele, jde o transakční proces mezi osobností a jejím okolím, role osobnosti

není téměř důležitá,

- **interakční přístup** – je současný a vyvinul se kombinací obou předchozích, klade důraz jak na osobnost tak i na situaci.

**Coping** neboli česky „*zvládnutí nebo zvládání působícího stresoru, tj. nasazení sil k boji se stresem*“, jak uvádí NAKONEČNÝ „*zvládnutí stresu je nejen záležitostí postižené osoby, jejích osobních vlastností, ale i jejího, především sociálního zázemí (pomoc rodiny, přátel, spoluzaměstnanců apod.)*“ (NAKONEČNÝ, 1997a, s. 41). Sociální zázemí neboli sociální opora je součástí zdrojů zvládání, kterými se zabývám v poslední kapitole teoretické části.

V intencích **interakčního** přístupu lze říci, že zvládání zahrnuje jak strategie vědomé, tak i ne zcela vědomé reakce, zahrnuje snahu zvládnout prostředí, i sebe sama, své emoce. Je to zároveň proces i výsledek. Zvládání je procesuelní záležitost zahrnující mnoho faktorů.

Na závěr kapitoly bych ještě okrajově zmínila příbuzný termín resilience, se kterým se setkáváme zejména v psychologii zdraví. **Odolnost** neboli **resilience**, je podle PAULÍKA (2010, s. 104) „*dynamicky se měnícím jevem, v němž je zdůrazněna plasticita, pružnost v přizpůsobení se podmínkám.*“ KŘIVOHLAVÝ (2001) popisuje resilienci jako pružnost, nezlomnost, houževnatost. Je zajímavé, že studie s dospívajícími zjistily, že nezdolnost v jednom směru ještě neznamená tu samou kvalitu v jiné oblasti. Ve smyslu pružnosti jde o schopnost rychle se vzchopit, nabýt rovnováhy.



### 1.3.2 Zvládací strategie

Od 70. let se názor na coping vyvíjel, stejně jako přístup ke copingovým strategiím, jak uvádím v předešlé kapitole.

**Zvládací strategie** jsou reakce a postupy, jakými se člověk snaží vyrovnat s náročnou životní situací. Přičemž definovat náročnou životní situaci je nelehké, neboť každý člověk má jinou odolnost. Situace mají pro každého člověka rozdílnou náročnost. Pro někoho může být konflikt s autokratickým vedoucím nadlimitní vypětí spojené s dlouhodobým stresem, ale pro jiného člověka to může být výzva. Někdo bude potřebovat v takové situaci stabilizovat svůj emoční stav a veškeré síly bude investovat do znovunalezení duševní rovnováhy. Jiný člověk bude naopak racionálně řešit jak postupovat. BLAŠTÍKOVÁ a BLATNÝ (2003, s. 1) uvádí, že „*úlohu zde sehrává genetický faktor (jde o citlivost, vzrušivost, o dynamickou stránku osobnosti), dále věk, pohlaví, prodělané choroby, aktuální zdravotní stav, výchova, vzdělání, prostředí, ve kterém se člověk vyvíjel, získával a učil se své způsoby jednání a chování.*“

Naše tělo má v sobě uloženu starou informaci jak se zachovat v případě ohrožení: utéct nebo bojovat.

Základní dělení strategií, které je nejvíce zastoupeno v odborné literatuře a uvádí je například ATKINSONOVÁ (2003), se týká **zvládnání zaměřeného na:**

- **emoce** – jde o snahu stabilizovat, harmonizovat nebo zmírnit emoce, kterými je člověk zaplaven a jež mu brání v řešení problému,
- **problém** – jde o snahu řešit situaci nebo problém způsobem, který ji změní nebo zamezí jejímu opakování v budoucnu.

KŘIVOHLAVÝ (2001) k tomu dodává, že již malé děti používají strategii zaměřenou na řešení problému, kdežto strategie zklidnění emocí jsou schopni až adolescenti. Strategiemi zaměřenými na emoce se již dříve zabýval Freud, používal pro ně termín **obranné mechanismy**, a jejich charakter byl více méně nevědomý. V současné době je pohled psychologie zdraví i laické veřejnosti zaměřen na cílenou prevenci vedoucí k aktivnímu a vědomému zvládnání stresů a konfliktů

(převážně v zaměstnání). Ráda bych je zde okrajově zmínila. Jde například o: zaměření se na kvalitu stravy, Time Management, různé relaxační metody, dýchací techniky a meditace (jóga, Pět Tibetanů, autogenní trénink, atd.), techniky zaměřené na zvládnání vlastních negativních emocí. Jejich podrobnější popis již nenaplňuje zaměření této práce.

Podávám zde výčet obranných mechanismů, jak jej uvádí ATKINSONOVÁ, neboť se domnívám, že mají přímý vliv na zvládnání jako takové, protože ovlivňují způsob náhledu na stresovou situaci i sebenáhled.

**Vytěsnění** – nepříjemné, bolestivé, traumatické vzpomínky jsou vytlačeny na periferii vědomí. Na rozdíl od *potlačení*, kdy jde o vědomý akt ovládnutí svého jednání, představuje vytěsnění nevědomou reakci.

**Racionalizace** – přiděluje logické nebo sociálně žádoucí motivy jednání, které se pak jeví racionální.

**Reaktivní formace** – skrývá-li člověk sám před sebou nějakou pohnutku, vyjádří navenek silně její pravý opak.

**Projekce** – své nežádoucí vlastnosti, které nechceme u sebe vidět, vidíme velice dobře u druhých lidí.

**Intelektualizace** – forma odstupu od stresové situace pomáhá pro její zvládnutí; intelektuální a abstraktní termíny mohou chránit proti citovému zaplavení.

**Popření** – pokud je konfrontace s vnější realitou příliš těžká, funguje popření jako ochrana. Dlouhodobé popření by mohlo být patologické, ale krátkodobě může člověku poskytnout čas potřebný pro adaptování se na náročnou situaci.

**Sublimace** – v případě nemožnosti vyjádřit potřebu správným směrem, je volen náhradní cíl, jde o přesunutí (ATKINSONOVÁ, 2003, s. 513-516).

### 1.3.3 Zdroje zvládání

Zdroje zvládání zátěže lze vidět ze dvou hledisek:

- **vnitřní zdroje** – vlastní neboli osobnostní zdroje, jako je spiritualita a smysl života, odolnost fyzická a psychická, sebepojetí;
- **vnější zdroje** – sociální opora.

Role **osobnosti** se podílí na procesu zvládání. Zda konkrétní člověk něco zvládne nebo nezvládne, závisí mimo jiné i na jeho fyzické a psychické odolnosti. Jak velice je provázána fyzická a psychická odolnost a schopnost zvládat těžké životní situace ilustruje velice silná výpověď FRANKLA (2006) prožívajícího hrůzy koncentračního tábora. Frankl např. popisuje situaci se svým spoluvězněm, který se mu svěřil, že ve snu dostal odpověď na otázku konce války, konce svého utrpení. Snu uvěřil natolik, že se celou svou myslí upnul ke konkrétnímu datu. A když v tento den nenastal konec války a jeho utrpení, zemřel téměř okamžitě na tyfovou infekci. Jeho mysl přestala věřit a jeho tělo ztratilo odolnost vůči infekční chorobě. Tématem provázanosti psychické a fyzické odolnosti se podrobně zabývá například Křivohlavý v knize „Psychologie zdraví“.

KŘIVOHLAVÝ (2008) klade otázku, **co je to osobnost?** Český jazyk obsahuje mnoho slov, kterými vystihujeme pohled na člověka, jakožto individualitu. Osobnost laicky chápáno je něco významného. Představuje nějaký charakter člověka nebo rys, pro který je okolím ceněn. „*V psychologii jde v první řadě o vystižení struktury i dynamiky daného individua jako jedinečného, neopakovatelného jedince lidské společnosti*“ (KŘIVOHLAVÝ, 2008, s. 82). Tato práce si neklade za cíl postihnout tak obsáhlou oblast, jako je psychologie osobnosti. Osobnost je zde zmíněna hlavně v kontextu její neodmyslitelnosti v procesu zvládání.

Součástí struktury osobnosti v humanistickém pojetí je **spiritualita** člověka a jeho **smysl života**. ŘÍČAN (2010, s. 152) předpokládá, že „*spiritualita tvoří – alespoň u některých jedinců – integrující centrum motivů, postojů a citů i kognitivní orientace, jádro osobní identity a smyslu života.*“ Říčan dále odděluje spiritualitu od náboženství. Z náboženství sice tento pojem vychází, ale v dnešní době není svým

smyslem vázán na církev, ale na lidského ducha. Pojem lidský duch není sice zřetelně vymezen, ale svým významem je veskrze pozitivní, neboť je živoucí vnitřní dimenzí lidské bytosti. Spiritualitu lze chápat jako něco, co člověka přesahuje, odkazuje k jeho smyslu bytí, povznáší jej. Její součástí je kreativita, svoboda, umělecké cítění atd. Spiritualita je u každého člověka jinak silná a jinak vědomá.

PAULÍK (2010, s. 141) uvádí, že: „*Smysl života jako celostní souhrnná charakteristika života vůbec představuje důležitý moment lidské interakce s prostředím, který, pokud je jedinec přesvědčen, že nežije marně, má pro co žít atd., je vysoce pozitivní.*“ Smysl života, jako vnitřní rámeček, ke kterému se člověk ve svém konání vztahuje, představuje spolu se spiritualitou také jakéhosi vnitřního arbitra otázek, které si klade. Spolu se svědomím a schopností odpouštět se spiritualita a smysl života jeví jako důležité aspekty zvládnutí konfliktů a stresů, jsou zdrojem vnitřní síly a motivací přestat náročné životní situace. Dále autor zvláště vyzdvihuje schopnost odpouštět ve vztahu k zvládnutí stresových mezilidských situací, když píše, „*odpuštění jedince sobě samému či lidem v okolí může omezovat nenávisť a agresivní tendence a tím snižovat vnitřní intrapersonální tlaky...*“ (PAULÍK, 2010, s. 143).

Kromě vlastních neboli osobnostních zdrojů zvládnutí existuje pojem **sociální opora**, kterou definuje KŘIVOHLAVÝ takto: „*Sociální oporou v širším slova smyslu se rozumí pomoc, která je poskytována druhými lidmi člověku, který se nachází v zátěžové situaci*“ (KŘIVOHLAVÝ, 2001, s. 94). Jsou to lidé, kteří jsou člověku v tísní nejbližší a pomáhají mu situaci ulehčovat: partner, rodina, širší rodina, přátelé a další osoby, které se nějakým způsobem podílí na snižování nesnází postiženého člověka. Už jen fakt, že jsou, že existují, a že v běžném životě projevují empatii, vstřícnost a vřelost, působí pozitivně na zvládnutí životních problémů. Dobré vzájemné vztahy jsou potenciálním zdrojem pomoci pro případ těžkostí v konfliktních a stresových situacích. Rodina je primární sociální skupinou a jako taková poskytuje člověku pocit bezpečí a jistoty.

## 2 Empirická část

Empirická část práce se zabývá otázkou copingových strategií členů skupiny s autokratickým vedoucím. Pilotní studie v rámci kvalitativního výzkumu za tímto účelem používá metodu interpretativní fenomenologické analýzy (dále jen IPA). Jako teoretický podklad pro práci s IPA a inspiraci jsem vycházela z knihy „Vina“ od Marty Kocvrlichové (2006). Kniha je původně diplomovou prací (obhájenou na FF UP v Olomouci).

### 2.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je zmapovat problematiku copingových strategií členů skupiny vedené autokratickým vedoucím. Pilotní výzkumná sonda formou polostrukturovaných rozhovorů mapuje situaci členů skupiny, kteří se po delší dobu snaží zvládat tlak stresových a konfliktních situací v rámci skupiny. Jedná se o členy skupiny, kteří se rozhodli vedoucímu aktivně čelit. Cílem studie je prozkoumání strategií a zdrojů, které pomáhají těmto lidem s vypořádáním se se zátěží. Rozhovory jsou analyzovány za pomoci metody IPA.

Pilotní sonda byla zvolena s ohledem na obsáhlost tohoto tématu, které by k hlubšímu a širšímu zpracování vyžadovalo rámec větší. Autorka práce předpokládá pokračovat v započatém tématu v práci magisterské, která by tento rámec naplnila.

K dosažení cíle byly navrženy dvě výzkumné otázky:

1. Jaké jsou copingové strategie členů skupiny s autokratickým vedoucím?
2. Jaké jsou zdroje copingu členů skupiny s autokratickým vedoucím?

### 2.2 Použitá výzkumná metoda

V práci byla použita jako výzkumná metoda analýzy a interpretace dat **interpretativní fenomenologická analýza (IPA)**. Tato metoda je mi blízká svým zaměřením na žitou zkušenost. ČERMÁK (2013, s. 9, 10) uvádí, že: „*Významným fokusem interpretativní fenomenologické analýzy (IPA) je porozumění žité zkušenosti*

člověka“ a dále „*Souvislost s fenomenologií se projevuje v hledání individuální, a tudíž jedinečné zkušenosti člověka ...*“ Tento kvalitativní přístup rozvíjel od konce minulého století Jonathan A. Smith a původní použití metody patří do oblasti psychologie zdraví, v současné době má však využití i v psychoterapii. IPA klade důraz na to, jaký význam zkušenosti přikládá člověk, jež prožívá tuto zkušenost v určitých podmínkách nebo situacích. KOCVRLICHOVÁ dodává že, IPA: „... jako metoda vyrůstající z fenomenologických kořenů se pokouší přijmout perspektivu účastníka. Hlavním analytickým zájmem metody je poznání ... kombinuje hermeneutiku empatickou a dotazovací“ (KOCVRLICHOVÁ, 2006, s. 86). Interpretace dat je závislá na osobním pohledu výzkumníka. Je tedy důležité, aby dat bylo co nejvíce a byla obsahově bohatá. K tomuto účelu může dobře posloužit polostrukturovaný rozhovor, který slovy ČERMÁKA: „... představuje dostatečně flexibilní metodu, která dává respondentovi možnost volně mluvit o tématu, reflektovat svůj postoj k němu a rozvíjet o něm své myšlenky“ (ČERMÁK, 2013, s. 15).

Jednotlivé kroky analýzy jsem prováděla podle postupu IPA, který uvádí KOCVRLICHOVÁ (2006, s. 88-90). Ke sběru dat jsem zvolila polostrukturované rozhovory, které jsem nahrála na diktafon a poté doslovně přepsala. V textu jsem z důvodu ochrany osobních údajů neuvedla žádná skutečná jména. V první fázi zpracovávání jsem rozhovory několikrát četla a nejprve si tužkou v textu označovala místa, která mě zaujala, a při dalším čtení jsem si dělala k textu poznámky. Hledala jsem klíčová témata, některá se opakovala, a získávala spojitost. Některá témata nešla chronologicky za sebou, respondentky odpovídaly na dříve položené otázky později, nikoli záměrně, ale bylo to součástí charakteru spontánnosti vyprávění jejich příběhu. Vzala jsem si na pomoc barevné pastelky a každému tématu jsem přidělila jednu barvu. Klíčová místa v textu jsem podtrhávala příslušnou barvou. Tento způsob mi velice pomohl při vlastní analýze. Vlastní interpretace jsou zaznamenány v analýzách okruhů a ještě v závěru každého okruhu, z důvodu rozvíjení obecnější roviny. V průběhu analytické práce jsem prováděla reflexi svého vztahu k tématu, která je zaznamenána v kapitole Diskuse.

## 2.3 Předporozumění

ČERMÁK doporučuje reflektovat vztah, jaký má výzkumník k tématu. „*Součástí toho je nejen uvědomění si vlastní motivace pro práci s daným tématem, ale i vlastních prekonceptí souvisejících s tématem*“ (ČERMÁK, 2013, s. 16-17). Dále autor (tamtéž) uvádí, že tyto prekoncepce jsou součástí IPA a nemají být eliminovány, ale zvědomovány, neboť jsou důležité pro interpretativní roli výzkumníka a umožňují mu popsat význam respondentovy zkušenosti.

Díky schvalovacímu procesu zadání vlastního tématu bakalářské práce má výchozí otázka ohledně zaměření práce prošla zajímavou proměnou. Od autority, která zneužívá moc, jsem obrátila pozornost k lidem, kteří se s takovým vůdcem, resp. způsobem jeho vedení vyrovnávají, a kterému se rozhodnou aktivně vzdorovat. Začalo mě zajímat, z čeho čerpají sílu a odhodlání situaci zvládnout a co to znamená pro skupinu, které jsou součástí. Zda a jaké zisky či pozitivní zkušenosti zvládnutá situace lidem přináší, čím je obohacuje.

Díky konzultacím s vedoucím mé práce jsem mohla udělat odstup od svého původně zaujatého pohledu na autokratického vedoucího a byla jsem schopna problematiku vidět komplexněji.

ČERMÁK (2013) nabízí několik možností reflexe:

- buď techniku „prázdné židle“ nebo si dělat poznámky vlastní sebereflexe,
- požádat kolegu o reflektující rozhovor.

Použila jsem jednak poznámky, a také mi velice pomohla průběžná zpětná vazba od vedoucího práce. Podrobnější zprávu o tomto procesu podávám v Diskusi.

## 2.4 Volba vzorku

Jelikož se jedná o pilotní studii ke kvalitativnímu výzkumu, zvolila jsem pro svou práci pouze dvě respondentky. Respondentky odpovídají kritériím pro výběr, který je přesně určen zkoumanou oblastí, jsou členky skupiny s autokratickým vedením. Jedná se o výběr **účelový**. Strategie tohoto postupu výběru je použita právě s cílem, kdy dle MIOVSKÉHO: „... *vyhledáváme účastníky podle jejich určitých vlastností*“ a dále rozvádí, že těmito vlastnostmi můžeme myslet i „*příslušnost k určité sociální nebo jiné skupině*“ (MIOVSKÝ, 2006, s. 135).

Respondentky jsou ženy, byly členkami téže malé zájmové skupiny. Respondentky znám osobně, ale nejsou mé blízké kamarádky. Příběh zájmové skupiny jsem měla možnost během let sledovat skrze okruh lidí, s kterými se setkávám v jiných skupinách. S vedoucí skupiny (v rozhovorech označenou paní X) měla jedna respondentka dlouholetý přátelský vztah, zatímco druhá měla odstup. Její vztah by se dal nazvat spolupracujícím. U obou respondentek jde o dlouholetou zkušenost. Tato zájmová skupina existuje již 15 let. Děti, dospívající a mládež se scházejí několikrát týdně, tráví čas o víkendech na společných akcích a o prázdninách, nejen letních. Někteří rodiče a prarodiče se schází jednou týdně, dále též na společných akcích s dětmi. Rodiče se podílejí na organizaci a chodu skupiny.

## 2.5 Charakteristika respondentek a zájmové skupiny

Pro výzkum jsem původně oslovila tři ženy a dva muže. Respondentky Jiřina a Martina byly ochotné se výzkumu účastnit. O výzkum projevily zájem a samotné téma zvládnání je laicky zajímavé. Rozhovory pro ně byly zajímavou retrospektivou jejich dlouholeté zkušenosti s autokratickou vedoucí.



### **Jiřina**

Žena, 38 let, vdaná, má syna a dceru. Absolvovala vysokoškolské vzdělání s uměleckým zaměřením, pracuje jako učitelka na základní škole, žije v Praze. Její přítomnost v zájmové skupině je více než desetiletá. S vedoucí paní X měla dlouholetý blízký vztah, který by se dal nazvat pracovní spoluprací a kamarádstvím.

### **Martina**

Žena, 40 let, vdaná, má syna a dvě dcery. Absolvovala vysokoškolské vzdělání s uměleckým zaměřením, pracuje jako učitelka na základní škole, žije v Praze. Její přítomnost v zájmové skupině je přibližně 7 let. S vedoucí paní X neměla blízký vztah, zpočátku ji uznávala a cenila si její práce.

### **Zájmová skupina**

Jedná se o malou zájmovou skupinu, umělecko - sportovního zaměření s velkou kapacitou pro volnočasové aktivity. Členové skupiny tráví společně více času i mimo pravidelné setkávání v rámci pracovního týdne. Aktivity probíhají také z velké části o prázdninách a víkendech. Skupina je primárně zaměřena na děti ve věku 6 – 18 let, rodiče a prarodiče jsou ale také aktivně zapojeni. Rodiče finančně participují na provozu a nákladech skupiny, a zároveň svým působením umožňují naplňovat její zájmy. Právní forma skupiny je spolek. Vedoucí skupiny, která je zároveň předsedkyní spolku, má vystudovanou pedagogiku a dramatickou režii.

## **2.6 Sběr dat a etické zásady**

Pro sběr dat byla zvolena metoda **polostrukurovaného rozhovoru** (interview), který svým volnějším uspořádáním vychází vstříc záznamu prožitého nebo prožívaného procesu. MIOVSKÝ (2006, s. 159-160) k polostrukurovanému rozhovoru uvádí: *„Vytváříme si určité schéma, které je pro tazatele závazné. Toto schéma obvykle specifikuje okruhy otázek, na které se budeme účastníků ptát...*

*máme definované tzv. **jádro interview** tj. minimum témat a otázek...*“ Pořadí je možné zaměňovat, klademe doplňující otázky, téma rozpracováváme do hloubky. Výhodou této metody je nenucená komunikace, doplňující otázky, kombinace prvků nestrukturovaného a strukturovaného interview.

Pro **sběr dat** jsem původně oslovila tři ženy a dva muže, které jsem seznámila, každého zvlášť, s tématem výzkumu. Jedna z žen účast odmítla, neboť téma je pro ní stále citlivé. Oba muži s interview souhlasili, ale já jsem se rozhodla pro využití až případně v magisterské práci. Předem jsem všem osloveným vysvětlila, že budu rozhovor nahrávat na diktafon, nahrávku přepisovat a některé části citovat. Nahrávání probíhala na místě a v čase, který byl respondentkám příjemný. Jeden rozhovor se uskutečnil v klidné zahradní restauraci, druhý u respondentky doma bez přítomnosti dalších členů její rodiny. Rozhovory jsem poté přepsala, každý řádek přepsaného textu má číslo pro přehlednost práce s citacemi.

Rozhovory jsem vedla formou otevřených otázek, respondentky jsem neusměrňovala. Konzultací s vedoucím práce jsem měla připraveny původně tři tématické okruhy otázek – jádro interview. Po prvním čtení rozhovorů jsme společně třetí okruh rozdělili na dva. Výsledkem jsou čtyři následující okruhy:

- **charakteristika autokratického vedoucího** – otázky byly typu: mohla by jsi charakterizovat paní X; jak se ti jeví jako člověk; jaké má vlastnosti? Jak se chová a projevuje?
- **charakteristika vztahu** – otázky byly následující: mohla bys charakterizovat váš vztah; jak se vyvíjel, jaký byl na začátku, jaký je teď; co jej změnilo; pokud byly nějaké zlomy, tak jaké, co je způsobilo?
- **proces zvládnutí** – otázky byly následující: co ti pomáhalo situaci zvládat; jak jsi to prožívala; jak jsi snášela konflikty; co tě motivovalo situaci řešit; co ti bylo oporou?
- **zisky a ztráty** - mohla by jsi popsat, jaký zisk ti zvládnutí situace přineslo; jaké byly naopak ztráty?

V rozhovorech se respondentky nedržely striktně otázek, a tak se stávalo, že „utíkaly“ z tématu. Některé otázky byly zodpovězeny v rámci jiného tématu. To jsem při analýze textů vyřešila tak, že každý tématický okruh jsem měla označen jinou barvou, a tou jsem si podtrhávala text, který jsem potřebovala označit pro výsledky. Tato pomůcka mi velice pomohla při zpracování poměrně obsáhlého materiálu.

V otázce **etických zásad** vycházím z doporučení pravidel, které uvádí HENDL (2012). Respondentky byly informovány o průběhu a okolnostech výzkumu. Rozhovory pro tuto výzkumnou práci byly nahrávány na základě jejich souhlasu. Respondentky byly ochotny podepsat informovaný souhlas, výzkumu se účastnily dobrovolně, byly seznámeny s tím, že nemusí odpovídat na všechny otázky a že z projektu mohou kdykoli odstoupit. Pro zachování anonymity respondentek jsem jejich jména zaměnila za smyšlená, taktéž jména ostatních aktérů. V přepise rozhovorů jsem měnila nebo vynechala místa, která by jednoznačně identifikovala respondentky, jejich rodinu, přátele nebo vedoucí skupiny. V takovém případě však zůstalo vyznění zprávy zachováno. Respektuji mlčenlivost ohledně soukromí respondentek, osobních údajů a bližších údajů, které by umožnily identifikaci. Vzor formuláře informovaného souhlasu respondenta je součástí příloh.

## 2.7 Validita

Zdrojem validity prezentované pilotní studie jsou jednak bohatá data, zajištěná přímým záznamem rozhovoru a doslovně přepsaná. Čtenář má k dispozici úplný přepis interview a ve výsledcích šetření uvádím citace respondentek. Dalším zdrojem validity je účast vedoucího práce na analýze rozhovorů a má vlastní reflexe k tématu popsána v Diskusi. Doporučení pro zdroje validity jsem čerpala z ČERMÁKA (2013, s. 41, 42).

## 2.8 Výsledky

Kapitola zabývající se výsledky výzkumného šetření je dělena do podkapitol podle čtyř tematických okruhů otázek. Na závěr každé podkapitoly shrnuji výstup analýzy. Citace výpovědí respondentek jsou uvedeny kurzívou. V závorce je uvedeno číslo strany citace a za lomítkem číslo řádku. Shrnutí výsledků jsou k nalezení v kapitole Shrnutí výsledků analýzy.

### 2.8.1 Analýza prvního okruhu

**charakteristika autokratického vedoucího** – jak se ti jeví jako člověk; jaké má vlastnosti; jak se chová a projevuje?

Obě respondentky charakterizují vedoucí jako silnou, dominantní osobnost ambiciózní a sebevědomou. Tuto charakteristiku vykreslují výroky: „*a ty jsi na to vlastně hrdá, že můžeš být nablízku takové osobnosti...*“(3/13), „*je ambiciózní, opravdu velmi ambiciózní. Je pro ni hrozně důležitá ta její práce, opravdu chce být nejlepší*“(11/10,11), „*A druhá výrazná vlastnost, která mě napadá, že je velmi sebevědomá.*“(11/16).

Dále obě respondentky shodně charakterizují vedoucí jako velice zdatnou manipulátorku, která této své schopnosti zneužívá. To reprezentují např. tyto výroky: „*zneužití jak těch dětí, tak zneužití těch rodičů, toho jejich nadšení, využití a zneužití v pravém slova smyslu. A to považuju za velmi špatné, to negativní použití té manipulace, navíc vědomé použití. X je schopný a zkušený manipulátor*“(4/32-34), „*... její důležitá vlastnost je, že je manipulátor, což velmi ale velmi dobře zvládá*“(10/31).

Respondentky dále rozvíjí popis těchto vlastností ve vztahu ke skupině. Vykreslují paní X jako vedoucí, která zneužívá jí dané důvěry k manipulaci nejen s dětmi i dospělými ve skupině, ale i s prostředky jí svěřenými: „*... s těmi prostředky X samozřejmě taky manipulovala ... Lidi ... ji myslím absolutně důvěřovali. Tam byla z jejich strany velká důvěra, neřku-li absolutní. Z mé strany byla na začátku určitě absolutní. Nikoho z těch lidí nenapadlo kontrolovat finance, mít*

*nějaké kontrolní mechanismy, nějakou zpětnou vazbu, chtít něco ověřovat, to co v normálních institucích a organizacích musí být zcela průhledné“ (5/3-9), „... využívala tu lidskou práci, tak stejně využívala i ty finance. Věřím tomu, že se na tom obohacovala“ (5/15,16).*

V konfliktních situacích jednala mocensky a odmítala rozhovor. Na to poukazují výroky jako: *„... tak prostě odmítla se s námi v podstatě bavit. Nastavila takovou hráz s lidmi, se kterými měla ty nadstandardní vztahy. My jsme ji žádali o vysvětlení vlastně jen maličností. A najednou byla vidět ohromná vlna toho odporu, toho vzdoru, ohromná pasivní agrese. Že nám nic ukazovat nebude...“ (5/30-32), „Nemá vůbec schopnost naslouchat těm druhým, pochybovat o sobě. To se ukázalo na té schůzce, kde jsme se snažili říct ty naše argumenty, pocity, zklamání a ona celkem jako až cynicky vlastně mluvila o něčem úplně jiném“ (10/28-30), „Ona reagovala jako vždycky, tak jako výsměšně, že jako vůbec nechápe, o čem to mluvím“ (13/21), „Takže jsem vznesla tenhle konkrétní dotaz na to vyúčtování té Franice a nastala šílená změť toho napadání a útoků, co si to jako dovoluju mít takový dotaz“ (15/35-37), „... úplně neuvěřitelný. To byla směs nadávek a emotivních výlevů, kdy mě vydírala ... nebylo to vůbec o faktech...“ (16/17-19).*

Respondentky popisují, že vedoucí paní X používá manipulaci rafinovaně, ovlivňuje děti proti svým rodičům, děti proti jiným dětem a shodují se, že to lze nazvat šikanou. *„... ona vzala syna stranou na zkoušce a v podstatě mu začala říkat, co že to má za hroznou matku“ (16/29,30), „Ona si myslí, že je tak úžasná, mimořádná, v podstatě zastupující matka, lepší než všechny ty děti mají ty své matky, tak takhle ona jim to podsouvá. Ona je přesvědčena o tom, že když ona těm dětem takhle něco sdělí, tak ta její autorita je pro ty děti daleko důležitější než ta autorita těch rodičů. Ona je přesvědčena, že ona jim říká tu nějakou důležitou pravdu, zatímco ty rodiče ne. To už je za hranicí nějaké normality, ale takové to zbožnění, ona si opravdu myslí, že ví víc než ty, než každý z nás. Ona několikrát řekla, že ona zná ty děti lépe než my, ona zná ty jejich starosti ty problémy, čím ony žijí, čím procházejí, daleko lépe, než my. Ona je o tomhle přesvědčena, a proto bude tomu našemu synovi tam vyprávět, ti tvoji rodiče jsou nějakí blbější nebo trochu více na peníze. A já jsem jenom ta, co má ty plusy, já jsem jenom ta kladná postava v tom tvém životě“ (17/3-*

13), „... měli stejné prožitky, že jim jejich děti nosily domů zprávy, že se tam necítí dobře, že je X na ně zlá, že na ně poštvává zbytek té skupiny, velmi rafinovaně. Ty děti byly v pozicích oběti a bály se o tom mluvit“(7/19-21), „... mohou být velmi zraněné, šikanované, jak tou celou skupinou, tak tímto dospělým člověkem. Což je podle mě vůbec nejhorší forma šikany, když děti šikanuje dospělá osoba, respektive pedagog“(7/1-3).

**Závěr:** Z výpovědí respondentek vyplývá, že vedoucí skupiny paní X je příkladem mocenského manipulátora, který nástrojů manipulace a šikany velice rafinovaně využívá ve svůj prospěch a finanční obohacení. Ve skupině dětí zasahuje do přirozených vztahů tím, že narušuje jejich přátelské vztahy. Rodiče štvě proti svým dětem, sebe staví na výsadní postavení někoho, kdo ví vše nejlépe a nesnese jiný názor. V konfliktních situacích není schopna rozhovoru a vynucuje si statut jediného vůdce vyhrožováním a nadávkami. Vytváří si okolo sebe skupinu „věrných“, kteří ji pak v konfliktech „chrání“.

## **2.8.2 Analýza druhého okruhu**

**charakteristika vztahu** – jak se vyvíjel, jaký byl vztah respondentek s paní X na začátku, jaký je teď; co jej změnilo; pokud nastaly nějaké zlomy, tak jaké, a co je způsobilo?

Respondentka Jiřina se s paní X znala téměř deset let a její vztah k paní X se vyvíjel od počátečního obdivu a nadšení přes sblížení ke kamarádství a přátelství. Poté u ní následovala delší fáze pomalého rozčarování až k prozření, které vyvrcholilo konfliktním rozchodem. To popisují např. tyto výroky: „... tak mě to hrozně zaujalo... ten obrovský fokus toho pedagoga... to je úžasná práce a úžasné nápady, které s nimi dělá... škoda že takových lidí, kteří takto pracují s dětmi, není víc... tenhle člověk mi byl blízký najednou... a vlastně mě velmi nadchla...“(1/13-25), „Časem jsem ji byla hodně blízko a bylo to fajn“(1/36), „to bylo kamarádství nebo přátelství. Jako bys potkala ženskou, která toho má hodně za sebou, a ty jsi na to vlastně hrdá, že můžeš být nablízku takové osobnosti...“(3/12,13), „Vnímala jsem, že tam není všechno v pořádku, že vlastně nechci být s ní takto blízko, že je hodně

dominantní“(3/2,3), „... asi tak před pěti lety, je to takové přelomové období. Do té doby nebo tam se to trochu lámalo, od toho počátečního obdivu, nadšení, všechny ty pozitiva bez té kritiky, tak to přešlo do takové obezřetnosti.“(3/17-19), „já dnes k té X necítím už vůbec žádný obdiv, jsem vlastně našťvaná, mrzí mě to, že to takhle funguje dál, přestože jsme udělali několik kroků k tomu, abychom nechali nahlédnout ty ostatní a snažili jsme se to změnit“(4/2-5).

Vývoj vztahu respondentky Martiny měl podobnou dynamiku, přestože byl odtazitý (vykaly si) a neangažovala se v pomáhání, nebyly v přátelském ani kamarádkém vztahu. „Myslím, že jsem s ní měla vztah obecně asi jako s jakoukoliv jinou učitelkou mých dětí, kdy vlastně bych to nazvala tedy „nijakým vztahem“ (smích) nebo takovým tím vztahem k autoritě, na kterou jsem dostala doporučení“(11/5-7), „Přišlo mi to úžasné, jak s těmi dětmi pracuje“(13/2), „Tak tady jsem si poprvé říkala, jestli je to úplně normální... přišlo jako něco velmi divného... myslím, že byla pro mě taková první varovná myšlenka, kterou jsem ale okamžitě zahnila, protože přece ty děti tam dělají úžasné věci“(13/6-12), „... tady jsem už silně cítila to nepochopení a to, že to nefungovalo a že je to úplně jinak, než kde jsem to předtím viděla“(14/22-24), „Takže jsem vznesla tenhle konkrétní dotaz na to vyúčtování té Franice a nastala šílená změť toho napadání a útoků, co si to jako dovoluju mít takový dotaz“(15/35-37). Respondentka odebrala své děti ze skupiny a pak se již věnovala snaze zpřístupnit informace pro ostatní členy skupiny: „Tímhle rozhovorem jsem pochopila, že ty mé pochybnosti po celou dobu byly správné. Až tady jsem to pochopila. A pak už jsem to spíš řešila pro ty druhé, protože mi bylo jasné, že pro mě a moje děti tato éra už vlastně končí. Rozmýšlela jsem už jen, jak to skončit, aby to pro ně bylo co nejméně bolestné, aby do toho byly co nejméně vtaženy“(16/25-29).

**Závěr:** Vztah respondentek k paní X se vyvíjel od počátečního obdivu, adorace a profesního uznání přes fázi pochyb, rozčarování, prozření, až k úplnému rozchodu, odebrání dětí ze skupiny a snaze osvětlit špatnou situaci ve skupině dalším členům. Obě respondentky dostaly na paní X doporučení od svých přátel, které zpočátku naplňovalo jejich požadavky na zájmový kroužek pro jejich děti. Navíc jim bylo sympatické, že tato skupina tráví společně (tedy i s rodiči) víkendy a prázdniny. Jedna respondentka se s vedoucí sblížila a následně vložila spoustu svého a rodinné-

ho času a energie do práce pro zájmovou skupinu. Při komunikaci s paní X měla snahu sdělit jí své následné zklamání, nicméně bez úspěchu. Obě respondentky se snažily po odebrání dětí ze skupiny osvětlit situaci též ostatním členům skupiny. To jim vzalo hodně sil a do tohoto procesu byli zainteresováni i partneři respondentek. V tuto chvíli byl vztah již konfliktní a počáteční obdiv a uznání pryč.

### 2.8.3 Analýza třetího okruhu

**proces zvládání** – co ti pomáhalo situaci zvládat; jak jsi to prožívala; jak jsi snášela konflikty; co tě motivovalo situaci řešit; co ti bylo oporou?

Respondentky se shodují, že důležitým faktorem, který jim pomáhal situaci zvládat, je podpora, sdílení a pomoc ostatních členů skupiny a partnerů. To dokládají tyto výroky: „*Já myslím, že mi pomohla ta podpora od těch ostatních lidí, že jsem se v tom necítila úplně osamoceně...*“ (18/2,3), „*Ukázalo se, že těch rodin, které to cítí podobně, je mnohem víc, takže jsem nepochybovala o tom svém přesvědčení*“ (18/5-7), „*A můj muž to viděl velmi podobně, což taky není úplně často, že se takto sjednotíme*“ (18/9,10), „... *byla taková kolektivní síla. Bylo nás tolik, kteří něco skutečně chtěli udělat, a nejenom prásknout dveřmi nebo odejít se svěšenou hlavou, že to bylo velmi povzbuzující, že jsme to mohli sdílet*“ (7/24-27).

Aktivní účast na řešení situace, angažovanost a nelhostejnost, projevující se snahou o rozkrytí manipulace a zneužívání ostatních členů skupiny, byly silným motivem v procesu zvládání. Potřeba situaci změnit. Na to ukazují následující výroky: „*chtěli jsme udělat něco víc, pomoci těm druhým rodičům, nabídnout jim tu zkušenost, ukázat, co jsme zažili my a co zažily naše děti... uspořádali jsme schůzku, tlačili jsme, aby se to tam řeklo, aby rodiče, kteří ještě nemají tu zkušenost, aby dostali šanci do toho nahlédnout a aby se mohli sami rozhodnout. Abychom neodešli s tím, že to prostě bude fungovat dál, ale aby aspoň oni chtěli lepší a jasná pravidla, víc si dávali pozor na tyto věci, jak X s těmi dětmi zachází, aby se prostě něco změnilo*“ (7/30-36), „*psala jsem otevřeně ty e-maily a nějak jsem udržovala tu diskuzi mezi celou tou komunitou, aby se ti ostatní mohli vyjádřit*“ (17/15,16).



V procesu zvládání si respondentky uvědomovaly svou emoční angažovanost a snažily se v konfliktních rozhovorech mít odstup, argumentovat věcně a nenechat se strhnout emocemi. Partneři a kamarádi muži se jevíli dobrými pomocníky v těchto situacích: „*Takže v tu chvíli, kdy ti kamarádi byli u nás u stolu, oba oni, já a manžel, děti byly jinde, tak jsem dala ten hovor nahlas a mluvila jsem to před nimi. Chtěla jsem mít tu kontrolu, jestli já jsem ji řekla, co jsem chtěla, a taky vím, že manžel kamarádky je silně racionální, že mi řekne, jestli jsem sdělila všechno, o čem jsme se předtím spolu bavili. No ten šílený rozhovor trval tři čtvrtě hodiny. Já jsem ji řekla všechno, co jsem říkala předtím, všechny ty své pochybnosti ... ten tři čtvrtě hodinový rozhovor, který byl pro mě, pro nás úplně neuvěřitelný. To byla směs nadávek a emotivních výlevů, kdy mě vydírala ... nebylo to vůbec o faktech, ale na druhou stranu, z mé strany to bylo taky emotivní, Tímhle rozhovorem jsem pochopila, že ty mé pochybnosti po celou dobu byly správné. Až tady jsem to pochopila*“ (16/7 – 26).

Oporu v procesu zvládání lze přeneseně vidět určitým životním nastavením, životní filosofii, kterou charakterizují výroky: „*Já se snažím o tu přímou cestu, abych se sama ze sebe, jak říká moje životní krédo, nepozvracela před zrcadlem (Smích). Abych se na sebe mohla podívat do zrcadla*“ (17/33,34), „... *já si dnes myslím, že správné je se tomu postavit, říct, co si člověk myslí a zvážit, co může člověk udělat, zvážit své možnosti*“ (9/14,15).

Prožívání provázely emoce vzteku, vnitřních bojů, zklamání a studu: „*Měla jsem vztek, ten vztek, co tedy s tím*“ (18/18,19), „*Pamatuju se, že jsem z toho opravdu nespala, že jsem s tím strašně bojovala*“ (6/2), „... *dnes si myslím, že měli stejné emoce jako já. Byli stejně zklamaní, cítili se určitě ohromně zneužití a vlastně se za to styděli*“ (6/28,29).

Zpočátku procesu prozíraní jsou malé pochyby, které se postupně zvětšují. Respondentky se snaží je zahnat nebo potlačit a vidět pozitiva: „... *to mi přišlo velmi podivné, že vlastně ta komunita se má rozdělit na nějaké dvě, kdy v jedné budou ty více šikovné děti a v druhé ty zbytkové? Když to má být jedna komunita? Tak tady jsem se nějak znovu zastavila, ale opět jsem to nějak zahнала...*“ (13/34-37), „*to je přece divné... Takže jsem tu myšlenku, že to jde vlastně proti té myšlence, zase zahнала*“ (13/27 – 30).

Z výpovědí respondentek vyplývá, že průběh zvládnutí se odvíjí během dlouhého časového období trvajícího několik let. Respondentka Jiřina, která měla s paní X blízký vztah hovoří o zhruba pěti letech: „*To bylo asi tak před pěti lety, je to takové přelomové období. Do té doby nebo tam se to trochu lámalo, od toho počátečního obdivu, nadšení, všechny ty pozitiva bez té kritiky, tak to přešlo do takové obezřetnosti*“ (3/17-19). Respondentka Martina, která s vedoucí X nenavázala bližší vztah popisuje také mnohaleté období.

**Závěr:** V procesu zvládnutí a vyrovnávání se s autokratickým vedoucím byla pro respondentky důležitá opora v partnerovi. Dále pak ve sdílení aktivního řešení se členy skupiny, kteří byli též ochotni situaci čelit. V průběhu procesu provázely respondentky emoce vzteku, studu a vnitřních bojů, se kterými se potýkaly. Důležitý byl pro ně soulad s vlastním svědomím a morálními hodnotami. Hybnou motivací v celém procesu se ukazuje snaha respondentek udělat něco pro druhé členy skupiny, aby měli možnost prohlédnout manipulaci a zneužívání finančních prostředků. Respondentky si uvědomovaly vlastní emoce a snažily se je oddělit a v konfliktech ovládnout. V takových situacích si braly na pomoc partnery, o kterých věděly, že mají racionálnější přístup k situaci. Zvládnutí je pro obě respondentky mnohaletý proces. V první fázi se vynořují pochyby, které jsou zpočátku nevěřičně potlačeny. Postupem času se stupňují až k prozření. Potřeba pochopit problém, oč vlastně jde, je nakonec hybnou silou v rozkrytí situace.

#### **2.8.4 Analýza čtvrtého okruhu**

**Zisky a ztráty** – popis, co zvládnutí situace přineslo; jaké byly naopak ztráty?

Respondentky se shodují v tom, že je prožitá zkušenost posílila, a byť byla situace náročná a vysilující pro celou rodinu, její zvládnutí vidí jako cennou životní zkušenost. To vyjadřují např. tyto výroky: „*Určitě mě to velmi posunulo. Pro sebe jsem ten závěr udělala už tenkrát. Může se mi to stát, a třeba se mi to v životě ještě znovu stane, ale nakonec vím, že (delší zamyšlení) se to dá vyřešit a že si dávám*

*mnohem větší pozor na to, když se mnou někdo manipuluje. Zároveň jsem si sobě ty věci vysvětlila a odpustila a myslím si, že mě to do budoucna velmi posílilo“ (8/32-36). Zde se respondentka zmiňuje i o fenoménu odpuštění, kterým si prošla a přinesl jí zisk.*

Dobry pocit má ze sebe respondentka i v určité časové perspektivě. Vnímá sebe v současné době, jako zralejší osobnost: *„Tady jsme si já na závěr řekla, že nechci pro tuto ženskou obětovat další energii, svoji, mého muže, rodiny, náš čas, klid. Řekla jsem si, že co jsem udělala, bylo mnohem více, než do bych udělala třeba před patnácti lety“ (9/17-19). Důležitým ziskem je i sebepoznání: „Uvědomila jsem si na tom svoje vlastní dispozice, náchylnost k té manipulaci. A když to člověk ví, tak s tím bude líp zacházet“ (8/37-39).*

Velmi cennou se pro respondentky jeví zkušenost, že na rozdíl od většiny lidí ze skupiny byly schopny situaci čelit a dokonce udělat něco i pro druhé: *„Jsem ráda, že to takto dopadlo, že nejsem ten člověk, co odešel, a potom to někde obřečel. A pak si našel něco jiného. Za sebe jsem ráda, že jsem byla schopná udělat víc“ (8/39;9/1,2), „Uspořádali jsme schůzku, tlačili jsme, aby se to tam řeklo, aby rodiče, kteří ještě nemají tu zkušenost, aby dostali šanci do toho nahlédnout a aby se mohli sami rozhodnout. Abychom neodešli s tím, že to prostě bude fungovat dál, ale aby aspoň oni chtěli lepší a jasná pravidla, víc si dávali pozor na tyto věci, jak X s těmi dětmi zachází, aby se prostě něco změnilo“ (7/32-36).*

Motivací určitých kroků a postojů při řešení situace je čisté svědomí. Obě respondentky se shodují, že to, jak v situaci obstály je pro ně měřitelné jejich pocitem čistého svědomí: *„Měla jsem potřebu to říct těm rodičům, aby si mohli sami udělat obrázek, aby měli nějaký objektivnější pohled. Aby, až se tam příští rok nějaké dítě utopí, abych měla čisté svědomí, že jsem řekla všechno, co jsem mohla říct a věděla. Tím jsem to pro sebe ukončila“ (17/21-24), „Ale já mám čisté svědomí. Prostě jsem tam přišla, těm rodičům, kteří se tam sešli, jsem to řekla. Těm ostatním jsem několikrát napsala e-mail, možná ještě ten finanční aspekt by bylo dobré řešit. Nevím“ (12/16-19).*

Velice důležitou zkušenost vidí respondentky v příkladném chování pro své děti. Děti zažívají své rodiče v situacích, kdy je důležité projevit svůj názor, vyslovit nesouhlas s určitými věcmi: „*Také mě přijde důležité naučit to mé děti, umět říkat ne, když se mi něco nelíbí*“ (8/36,37).

Respondentka Jiřina vidí přínos v posílení partnerského vztahu, které přinesla náročná situace: „*Oba nás to hodně spojilo, že v tom byl zainteresovaný...*“ (7/16,17) Respondentka, která měla zpočátku s vedoucí přátelský a dle jejích slov velmi blízký vztah, prožitou zkušenost vnímá jako určitý životní zlom v pozitivním slova smyslu. To vyjadřuje např. slovy: „*A kolik je tady lidí, kteří jsou k té manipulaci náchylní, ochotně se nechají manipulovat, a když zjistí, jak to je a že to není dobře, tak jen odejdou a nechají to být... v konkrétních situacích, konkrétních vztazích, které já žiju, tak mohu udělat hodně. A já bych to tak chtěla už mít a ty věci dělat takhle. Do konce života bych to tak chtěla mít. Je to celé takový můj mezník*“ (8/4-9).

Za ztrátu lze považovat neúspěch respondentek při jednáních s dalšími rodiči, která měla vést k osvětlení finančních machinací a k varování před pedagogicky a lidsky závadným chováním paní X: „*Moc se to nepodařilo. Rodiče, se kterými jsme se sešli, byli už docela zmanipulovaní před vlastní schůzkou*“ (8/3,4), „... *jeden tatínek říkal, asi nějaký manažer, že nepřišel ztrácet čas nebo co mu tam bereme čas nebo jako proč ho zdržujeme, že ho to nezajímá. Ale já cítím pro sebe jako tu povinnost vám to tady říct, jsem říkala, tak to vyslechněte, už sem v životě nikdy nepřijdu...*“ (11/19-22), „*mrzí mě to, že to takto funguje dál, přestože jsme udělali několik kroků k tomu, abychom nechali nahlédnout ty ostatní a snažili jsme se to změnit*“ (4/3,5).

Jako určitý negativní aspekt prožité zkušenosti lze vidět délku doby, která respondentkám trvala, než prozřely, než odhalily, že jsou manipulativně zneužívány: „... *že jsem to tolik let zažívala a vůbec mě to nenapadlo. Nerozkryla jsem to, byla jsem součástí toho systému, obětovali jsme děti, protože zažily něco, co by vlastně vůbec nemusely*“ (6/8-9).

**Závěr:** Prožitá zkušenost respondentkám přinesla zisky v posílení schopnosti rozpoznat manipulaci včas a umět jí účinně čelit, až se s ní v budoucnu setkají. Zároveň si uvědomují, že jsou svým jednáním vzorem svým dětem. Jejich jednání může být příkladné, inspirující a posilou pro ostatní členy skupiny, kteří nemají tolik odvahy. Satisfakcí a zároveň motivací morálního jednání je pocit čistého svědomí. Náročné životní situace, které prožívají partneři společně vedou k prohloubení vzájemného vztahu. Takové situace mohou být i určitým mezníkem v životě člověka. Zpracované odpuštění umožňuje přijetí vlastních chyb, které měly dopad na všechny rodinné příslušníky, nejen na respondentky samotné.

## 2.9 Shrnutí výsledků analýzy

Pilotní výzkumná sonda mapuje problematiku copingových strategií členů skupiny vedené autokratickým vedoucím. V rámci této sondy jsou respondentkám kladeny otázky rozdělené do čtyř tématických okruhů, které jsou vyhodnoceny metodou fenomenologické interpretativní analýzy a směřují k zodpovězení následujících dvou výzkumných otázek:

1. Jaké jsou copingové strategie členů skupiny s autokratickým vedoucím?
2. Jaké jsou zdroje copingu členů skupiny s autokratickým vedoucím?

Zpočátku šetření byl kladen důraz na zmapování autokratického vedoucího. Jaký byl vztah respondentek k tomuto člověku a jak se jejich vztah vyvíjel. Dále se šetření zabývá zvládacími strategiemi a jejich zdroji. Výzkumné šetření dokládá dva **způsoby (strategie) zvládnání**, které se vzájemně prostupují. První způsob je více zaměřen na emoční stránku. Respondentky reflektují své emoce vzteku, bezmoci a studu a dá se říci, že se snaží je vyrovnávat druhým způsobem, totiž snahou porozumět problému, zmapovat si ho a řešit ho na základě faktů.

Na základě šetření lze konstatovat, že **zdroje copingu** můžeme vidět jako **vnější**, které představuje sociální opora. Jsou to především partneři respondentek, kteří jim byli v celém procesu oporou. Dále kamarádi a spřátelené rodiny, kteří procházeli podobnou zkušeností. Potřeba být dobrým vzorem svým dětem nese prvky jak vnějších zdrojů, neboť děti jsou de facto vně procesu, ale motivace

mravního jednání vychází z nitra respondentek, z tohoto úhlu pohledu jde o i vnitřní zdroj. Za **vnitřní zdroje** copingu můžeme považovat určitý vnitřní mravní rámec respondentek, který zahrnuje svědomí, schopnost odpouštět a schopnost konat pro druhé. Právě potřeba učinit něco pro druhé, přestože to bude stát spoustu energie, času a možná to nepovede ke kýženému výsledku, se ukázalo velkou motivací respondentek. Ráda bych tento vnitřní rámec nazvala slovy ŘÍČANA (2010), jako projev „spirituality“. Tento pojem v sobě zahrnuje určitý přesah, který dává smysl mravnímu jednání respondentek. Možná by byl vhodný i pojem mravní síla. Ráda bych to na tomto místě zdůraznila, neboť je to důležitou součástí výsledků šetření.

## **2.10 Diskuse**

Diskuse se zabývá propojením výzkumného šetření s teoretickou částí, možnostmi dalšího výzkumu a jeho limity. Jako první podkapitolu uvádím reflexi svého vlastního vztahu k tématu.

## **2.11 Reflexe mého vztahu k tématu**

Jak již výše zmiňuji, příběh zkoumané malé zájmové skupiny znám z více stran. S některými rodiči se dlouhodobě setkávám v jiných skupinách a znají se i naše děti z jiných aktivit. Musím se přiznat, že mne ta situace dlouhodobě iritovala a tudíž jsem byla v celé práci emočně angažovaná. Situace, které respondentky líčily jako nespravedlivé, rezonovaly s mými pocity nespravedlnosti a bezmoci. Nejvíce se mě dotýkalo, že jsou manipulovány a šikanovány děti. Mou „chycenost“ v tématu mi průběžně reflektoval vedoucí práce a doporučil mi časový odstup. To se ukázalo jako velice dobrá rada. S více než půlročním časovým odstupem jsem mohla získat nový náhled a při práci s rozhovory se má přílišná angažovanost velice proměnila. Při několikatém čtení a zaznamenávání výsledků jsem zjistila, že se na věc dívám prismatem výzkumníka. Domnívám se, že tomu pomohl i samotný princip výzkumné metody, který spočívá v opakujícím se čtení a zaznamenávání výsledků se snahou ke stále většímu zobecňování. V pracovním textu jsem si dělala malé poznámky ke svým pocitům. Několikrát jsem si provedla větší zápis do deníku, když se mi

pocity spojily s určitými osobními zážitky z minulosti. Dle mého názoru v sobě metoda IPA nese jakousi autoterapii, výborně pracuje právě s procesem, kdy je téma výzkumu pro výzkumníka citlivé. Počítá s jeho osobním zaujetím a zároveň vede k vědomé práci s tímto zaujetím.

### **2.11.1 Propojení výzkumného šetření a teorie**

Popis copingových strategií a zdrojů v teoretické části je empirickou částí ukotven v praxi a zároveň ji názorně doplňuje. Výsledky výzkumného šetření zjišťují copingové strategie zaměřené na emoce a na problém. Z šetření vyplývá snaha respondentek zvládnout emoce právě pomocí toho, že se zaměřují na racionální a věcné řešení konfliktů. V těchto situacích jsou si vědomé svých limitů a proto se obracejí na své partnery či kamarády. Uvědomila jsem si, že sama tuto strategii také používám. Také v oblasti zdrojů copingu shledávám naplnění teoretických východisek. Sociální opora vystupuje z výzkumu jednoznačně jako hlavní vnější zdroj zvládnání. Zároveň se dá říci, že rodina a především děti, jsou motivací zvládnání. Matky se snaží konat tak, aby šly svým dětem příkladem, aby děti měly zkušenost, jak se jejich rodiče vypořádali s autokratem. Přínos výzkumu vidím v tom, jak vyjevuje právě obraz, že vnitřní zdroje zvládnání jsou motivací k morálnímu chování. Zajímavým fenoménem vystupujícím z výzkumu je schopnost odpuštění, která se též podílí na procesu zvládnání. Rovněž svědomí se ukazuje jako silný vnitřní zdroj zvládnání a je zmiňován v teoretické části.

### **2.11.2 Možnosti dalšího výzkumu**

Jak vyplývá z rámce práce, který je pilotní sondou, výzkumu se účastnily dvě respondentky. Pro další výzkum by bylo dobré provést šetření s více respondenty. Výzkum by zahrnoval širší paletu dat. Navrhovala bych výzkum rozšířit i o respondenty muže, kde by bylo zajímavé kvalitativně porovnat při zkoumání copingových strategií emoční složku a orientaci na problém s respondentkami ženami. Osobně mě zaujala část copingu týkající se zdrojů. Dotýká se lidské spirituality a vnitřních mravních motivací, které by bylo zajímavé podrobit samostatnému výzkumnému

šetření. Například položením otázky: Jak se spiritualita a smysl života podílí na procesu zvládnání? Dále se v mé výzkumné sondě vyjevuje téma manipulace. Následný výzkum by se mohl zabývat šetřením projevů manipulace a možnostem, jak jí čelit. Neméně přínosné a zajímavé by bylo podrobit výzkumu otázku: Proč se někteří lidé postaví autoritativnímu vedení a jiní ne?

### **2.11.3 Limity a omezení výzkumu**

Závěrem bych se chtěla vyjádřit k omezením výzkumné práce. Domnívám se, že hlavním limitem tohoto šetření, je nezkušenost výzkumníka, tedy má vlastní. Pro příští práci bych volila větší strukturu otázek, i když na druhou stranu, díky obsáhlosti rozhovorového materiálu, bylo z čeho čerpat data. Nicméně větší zacílení otázek by vedlo k jednodušší práci s textem. Podle mého názoru by také k lepší práci s rozhovory přispělo udělat si je „na-nečisto“ nebo respondentky s předstihem seznámit s otázkami, aby si témata mohly promyslet a připravit se na ně. Domnívám se, že by pak v samotných rozhovorech lépe „držely nit“.



## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zmapovat problematiku copingových strategií členů skupiny vedené autokratickým vedoucím.

Teoretická část pojednává o problematice copingu a copingových strategií. Popisuje autokratického vedoucího a sociální skupinu. Pojednává o konfliktu a stresu, jakožto zátěžových situacích, které vytváří působení autokratického vedoucího ve skupině.

Empirická část je vedena k zodpovězení výzkumných otázek v oblasti zvládnutí. Kvalitativní výzkum za pomoci metody IPA zkoumá u respondentek, jaké jsou strategie a zdroje copingu. Z výsledků pilotní sondy lze konstatovat, že copingové strategie jsou zaměřeny na zvládnutí problému se snahou o kontrolu emoční složky. Zdroje copingu výzkumné šetření nalézají v sociální opoře respondentek a ve vnitřních rámcích osobnosti, jako jsou svědomí, schopnost odpuštění a spiritualita. V diskusi jsou navrženy další možnosti výzkumných šetření, které by mohly rozvinout např. téma manipulace nebo zdrojů zvládnutí.

## Použitá literatura

ATKINSON, R. L., *Psychologie*. Přeložili Erik Herman, Miroslav Petržela a Dagmar Brejlová. 2. aktual. vyd., Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.

BALAŠTÍKOVÁ, V., BLATNÝ, M. *Determinanty výběru strategií zvládnání*. Zprávy - Psychologický ústav AV ČR [online] ©2003. ISSN 1211-8818. [vid. 18.7.2014]. Dostupné z: [http://psubmo.avcr.cz/miranda2/export/sitesavcr/data.avcr.cz/humansci/psu-brno/sys/galerie-download/dokumenty-zpravy/zpravy\\_2003\\_2.pdf](http://psubmo.avcr.cz/miranda2/export/sitesavcr/data.avcr.cz/humansci/psu-brno/sys/galerie-download/dokumenty-zpravy/zpravy_2003_2.pdf)

ČERMÁK, I., ŘIHÁČEK, T., HYTYCH, R. a kol. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova Univerzita [online] ©2013. ISBN 978-80-210-6382-2. [vid. 20.7.2014]. Dostupné z: <http://www.opvk.fss.muni.cz/ikapsy/uploads/Kvalitativni-analyza-textu.pdf>

FRANKL, V. E. *A přesto říci životu ano Psycholog prožívá koncentrační tábor*. Přeložil Josef Hermach. 3. oprav. vyd., Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2006. ISBN 978-80-7192-866-9.

HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. V Portálu 1. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.

HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Přeložila Irena Štěpaníková. 4. vyd., Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-283-6.

HELUS, Z. *Úvod do sociální psychologie (Aktualizovaná témata pro studující učitelství)*. Praha: Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 2001. ISBN 80-7290-054-4.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 2. vyd., Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

KOCVRLICHOVÁ, M. *Vina*. Praha: Triton, 2006. ed. Psyché, sv. 42. ISBN 80-7254-684-8.

KOŤA, J., TRPIŠOVSKÁ, D. a VACÍNOVÁ, M. *Sociální psychologie, vybrané kapitoly*. 2. vyd., rozš. a přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. IBSN 978-80-7452-029-7.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd., Praha: Portál, 2008. IBSN 978-80-7367-407-6.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie moudrosti a dobrého života*. Praha: Grada, 2009. IBSN 978-80-247-2362-4.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. IBSN 80-7178-551-2 .

LAZARUS, R. S. and FOLKMAN, S. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer, 1984. IBSN 0-826141910.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. IBSN 80-247-1362-4.

NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1997a. IBSN 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997b. IBSN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vyd., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. IBSN 978-80-200-1679-9.

PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. IBSN 978-80-247-2959-6.

ŘÍČAN, P. *Psychologie*. 4. vyd., Praha: Portál, 2013. IBSN 978-80-262-0532-6.

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti Obor v pohybu*. 6. vyd., revid. a doplň. Praha: Grada, 2010. IBSN 978-80-247-3133-9.

TAVEL, P. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie*. 2. vyd., rozš. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. IBSN 978-80-244-2327-2.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie. Sociálna psychológia*. Praha: ISV – nakladatelství, 1997. IBSN 80-85866-20-X.

## Příloha I. – rozhovor Jiřina

<b>Jak bys popsala osobnost paní X. Její charakterové vlastnosti, jak ji vnímáš jako člověka.</b>	1 2
Já se nejprve podívám na ten úplný začátek, když mám popsat její osobnost. Vrátím se do doby, kdy jsem ji potkala nebo spíš, kdy jsem ji začala vnímat. Než jsem ji potkala osobně, tak tomu předcházela řada různých doporučení od několika mých známých. Takže jsem na ni nepřišla náhodou, ale doporučili mi ji kamarádi, kteří k ní dávali dítě a tenkrát se jim to moc líbilo. Tak nám to vřele doporučili. Bude tak deset let zpátky. Podle toho co říkali, tak to znělo hrozně zajímavě. Říkali, že nechává děti rozvíjet, že si tam mohou tu svoji osobnost rozvíjet, že to je zajímavé, že to je tvůrčí záležitost. Znělo to jako něco, co není na výkon, ale spíše pro nějaký prožitek a já jsem vlastně chtěla to svoje dítě dát někam, kde by mohlo začít něco takového. Jako prožít samo sebe v tom pohybu. To mi bylo velmi blízké, tak jsem se tam byla podívat. A když jsem viděla tu práci, tak mě to hrozně zaujalo, ten způsob, ten obrovský fokus toho pedagoga, když to tak řeknu, na ty děti. A když jsem viděla reakce těch dětí, tak jsem si řekla, že to je bezvadné, že to je úžasná práce a úžasné nápady, které s nimi dělá. Vlastně mě to hrozně zaujalo a říkala jsem si, že to je přesně to, co pro ty své děti chci, a škoda že takových lidí, kteří takto pracují s dětmi, není víc. To je prostě ono. Není to nějak ambiciózní, viděla jsem hodinu, kde bylo vidět to zaujetí těch dětí, které si tam opravdu hrály zajímavě. Říkala jsem si, že to je prostě paráda. Tohle je bezvadné, tenhle člověk mi byl blízký najednou. Hroznou blízkost té osobnosti jsem cítila a vlastně mě velmi nadchla. Vlastně mě napadlo, to bych chtěla taky umět, taky bych chtěla být taková osobnost pro ty děti. Umět je zaujmout. Mě to takhle velmi nadchlo, když jsem tam to dítě dala a sledovala jsem to tak potajmu a hrozně jsem tomu fandila, tomu všemu tomu vývoji. To byl takový ten můj první dojem. Dneska už to samozřejmě vidím jinak. ( <i>krátké zamyšlení</i> ) Protože jsem se během té doby toho prvního poznání a ohlížení, během té doby jsem se hodně dozvěděla přímo od X, protože jsem posléze po několik let s ní opravdu úzce spolupracovala, takže jsem věděla opravdu hodně o jejím životě, i když dnes pochybuji, co z toho byla pravda a co z toho nebyla pravda. Mohla jsem sledovat její životní osud, její děti s její rodinou. Zároveň jsem mohla sledovat ostatní děti, ostatní rodiny, z nichž mnozí se stali přáteli, a určitě jsem ji hodně dlouho vnímala jako hodně silnou osobnost. Jako velmi tvůrčí určitě. Byl tam od začátku ten náznak té manipulace, ale v tom dobrém, že dokáže lidi nadchnout, jak děti, tak dospělé určitě. A to bylo cítit z celé té skupiny, která kolem ní byla. Jak dětí, tak těch rodičů, protože opravdu všichni se snažili ji vycházet vstříc, pomáhat, jak to šlo. Jak penězi, tak prací, kontakty, a nabídkou všeho možného. Určitě to překračovalo rámeček nějakého běžného kroužku v hudební škole. Časem jsem ji byla hodně blízko a bylo to fajn.	3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36

Myslím, že to tak měli všichni. Byla to taková skupinová filosofie, kdy jsme se všichni 1  
rodiče opravdu snažili ji maximálně pomáhat a podporovat. Nějak jsme věděli nebo cíti- 2  
li, nebo aspoň já tedy, ale věřím, že ostatní taky, že tu pomoc opravdu 3  
potřebuje. Protože ona dělá ty úžasné věci a ty ji chceš aspoň trochu, troškou 4  
do mlýna nějak přispět. Aby to, co ona má v hlavě a co ona jako tvoří, aby nezahynulo, 5  
abychom to živili. A pak přišel takový první vážný okamžik, což byl konflikt v Divadle, 6  
který asi nebudu celý rozebírat, nicméně šlo o takovou dobu, kdy bylo najednou potřeba 7  
se odtrhnout od toho Divadla a postavit se na vlastní nohy, začít fungovat samostatně. 8  
To Divadlo předtím hrozně moc tu X podporovalo, konkrétně v osobě ředitelky. Byl to 9  
velký konflikt mezi X a ředitelkou. Já jsem do toho neviděla a zase jsem měla samozřej- 10  
mě jednoduchý pohled, i když dnes to vidím jinak. Tehdy jsem to viděla, jako že jí 11  
Divadlo ubližuje. A nejenom já, ale zase všichni rodiče. Takže jsme za to strašně 12  
bojovali, psali jsme nějaké petice, dělali jsme k tomu různé schůzky, a když došlo 13  
k tomu definitivnímu odchodu, tak jsme jí hrozně zase chtěli pomáhat, zase jsme 14  
do toho hrozně naplno šli. A pro mě to byla taková ta doba, kdy já jsem měla volno, 15  
měla jsem dost času, a vlastně jsem X nabídla ještě větší pomoc, než jsem pomáhala 16  
do té doby, než byla běžná pomoc. Psala jsem granty, vyřizovala jsem všechny věci ko- 17  
lem grantů a řekla jsem, že to bude na rok. Pro sebe jsem to měla tak, protože se mi 18  
hrozně líbilo, co zrovna dělali, hrozně mě to oslovilo a nadchlo. Bylo to silné téma, 19  
několikrát jsem viděla to představení, kdy jsem si říkala, že to je úžasné, že to nesmí za- 20  
hynout. Bylo v tom zainteresováno, podobně jako já, spousta lidí, kteří v tom měli svoje 21  
vlastní peníze. Bojovali jsme za to! Takže já jsem pomáhala psát granty, asi rok jsem se 22  
tomu intenzivně věnovala. Byla to spousta práce a vůbec nebyla řeč o nějaké odměně, 23  
všichni to dělali zadarmo. Než jsem tohle začala dělat, tak jsem se trochu styděla, pro- 24  
tože vždycky tam někdo šlapal nad rámec těch povinností, a opravdu zadarmo vozil děti 25  
nebo u sebe uskladňoval věci atd. Kdyby to bylo bráno jako služba, tak to jsou desetiti- 26  
sícové částky, které ty lidi byli ochotní dávat. Teď mě napadá zpětně, že to je tou silou 27  
té osobnosti a zároveň je to těmi lidmi samotnými, kteří stejně jako já samozřejmě vidě- 28  
li tu úžasnou práci, to velké téma, za které to bylo všechno schované. Proto byli všichni 29  
ochotní tomu tolik obětovat. Takže tohle nějakou dobu trvalo a mezitím, musím říct, že 30  
si vzpomínám, už tenkrát jsem si všimla, a přišlo mi to zvláštní, že jeden z našich 31  
velkých kamarádů, který tam právě předtím X strašně pomáhal a několik let s ní vyjíz- 32  
děl na ty letní výpravy a zajišťoval všechno možné, hrozně tomu obětoval svůj čas, 33  
peníze, měl tam synka, tak najednou prostě zmizel. Říkala jsem si, proč tak najednou 34  
zmizel, nevěděli jsme vůbec proč a on nám nechtěl moc říct. Jeho syn tam jako ještě 35  
chodil, ale on to prostě přestal dělat. Já jsem se ho několikrát snažila zeptat, ale bylo vi- 36  
dět, že o tom moc nechce mluvit. Na tom jsem si uvědomila, že asi tam není úplně 37  
všechno v pořádku. Pamatuji si jeden důležitý okamžik, kdy X mi nabídla větší spolu- 38  
práci. Říkala hele, tak nechod' do školy, budeme spolu pracovat, budeme dělat takové 39  
zajímavé programy pro školky. A já jsem ji tenkrát, naštěstí jsem měla dost síly, řekla, 40

že ne, že to zas ne, tohle není pro mě, že chci jít do školy. A věděla jsem, že ani nechci 1  
být takto blízko. Vnímala jsem, že tam není všechno v pořádku, že vlastně nechci být s 2  
ní takto blízko, že je hodně dominantní. Cítila jsem, že by to nebyla spolupráce, ale že 3  
bych dělala takovou pomocnou ruku. A vlastně jsem si dopředu řekla, že takovou roli, 4  
pozici dělat nechci. Cítila jsem se mnohem svobodněji a nezávisle, sice jsem tomu obě- 5  
tovala svůj čas, ale ze své svobodné vůle. A mělo to nějakou hranici. Řekla jsem ji rok, 6  
pak končím a jdu dělat tu svoji práci. Budu dále třeba nějak pomáhat, ale rozhodně ne v 7  
tomto rozsahu. 8

**To jsi vlastně odpovídala i na moji druhou otázku, která se ptá na charakteristiku 9  
vašeho vztahu a změny, kterou prošel. Řekla bys, že byl nejdřív kamarádstvím 10  
a obdivem? 11**

Určitě to bylo kamarádství nebo přátelství. Jako bys potkala ženskou, která toho má 12  
hodně za sebou, a ty jsi na to vlastně hrdá, že můžeš být nablízku takové osobnosti, 13  
která tvoří a která ti dává do toho svého života nahlédnout, a ty můžeš být u toho ji po- 14  
máhat. 15

**A pak jsi mluvila o určitém prozření? 16**

To bylo asi tak před pěti lety, je to takové přelomové období. Do té doby nebo tam se to 17  
trochu lámalo, od toho počátečního obdivu, nadšení, všechny ty pozitiva bez té kritiky, 18  
tak to přešlo do takové obezřetnosti. 19

**Mohla by jsi tu situaci popsat? Jak jsi ji prožívala? Jaké to pro tebe bylo? 20**

Důležité pro měl byly dvě setkání, kdy jsem si nimi dvakrát vyjela. Jednou na nějaké 21  
přehlídky, představení a jednou na Plachty. Mohlo to být v průběhu několika měsíců od 22  
jara do léta nebo podzimu. A když jsme tak někde seděli, tak jsem zaregistrovala, že X 23  
mluví o těch rodičích, kteří tam nebyli, velmi pohrdlivě. Shazovala je a já jsem si říkala, 24  
to snad není možné. Říkala, že jsou neschopní a blbí, jmenovala konkrétní osoby. To by 25  
mě v životě nenapadlo, to byli lidé jako já, kteří pomáhali stejně jako já, se stejným 26  
zaujetím. Napadlo mě okamžitě, že jestli mluví takto o lidech, kteří pomáhali, tak když 27  
tady já nebudu, tak to stejné si myslí o mě a takhle mluví o mě, o nás nebo o našich 28  
dětech. Když takto ošklivě mluvila o těch lidech, o těch dětech, tak to mě totálně 29  
přesvědčilo, že to není v pořádku, že tady něco nehraje a že tohle se mi opravdu nelíbí. 30  
Najednou jsem mnohem jasněji mohla sledovat, jak někteří lidé odchází a přestávají pro 31  
X pracovat a začalo mi to docházet. Uvědomila jsem si, že i já jsem hodně pracovala 32  
a přestala jsem pracovat, že zřejmě budu součástí toho systému. (*smích*) Někdo přijde, 33  
je nadšený, strašně se mu to líbí, chce pomáhat, je ochotný věnovat peníze, čas, kontak- 34  
ty, možnosti. Dává, dává, dává, věnuje, věnuje a věnuje, než buď pochopí, o co jde, 35  
nebo než se nějakým způsobem vyčerpá. Navíc se třeba dozví, že to dělá blbě, že je 36  
neschopný. Tak potom s velkým zklamáním, s velmi špatným pocitem odchází, přičemž 37

ho nahrazuje někdo nový, kdo je v té samé situaci na začátku. Tenhle princip tam myslím funguje dodnes. A vlastně je to ten hlavní důvod, proč já dnes k té X necítím už vůbec žádný obdiv, jsem vlastně našťvaná, mrzí mě to, že to takto funguje dál, přestože jsme udělali několik kroků k tomu, abychom nechali nahlédnout ty ostatní a snažili jsme se to změnit. Ten koloběh toho systému jsme se snažili narušit, přerušit, abychom měli čisté svědomí. Ale bylo to těžký. Dnes víme, že to je zneužívání těch lidí, kteří tomu věnovali mnoho energie. A lidsky je to úplně špatně, takže to pro mě nemá význam, jakkoliv to téma může být velké a umělecké. Někdo může říkat, že ona pořád tvoří a někam se posunuje, ale já ji dnes tak nevidím, protože lidsky mě hrozně zklamala. Nemohu ji uznávat ani jako umělce, ani jako pedagoga, ani jako kamarádku. Nic z toho.

**Měla jsi s X někdy nějaký osobní rozhovor, ve kterém bys ji mohla dát zpětnou vazbu? Došlo na nějakou takovou situaci?**

Došlo na takovou situaci, ale více to bylo v rovině technické. Jak jsem říkala, já, moji kamarádi, můj manžel, občas jsme říkali nahlas, co si myslíme, že je špatně. Drželi jsme se ale jen nějakých technických věcí, například nevyúčtování akcí. Spíše jsme se drželi třeba té roviny organizační nebo finanční. Vlastně jsem se nedotkla něčeho ještě mnohem závažnějšího, a to je ta rovina lidská. A pokud ano, narazila jsem na velmi silný odpor. Najednou tam nebyla vůbec žádná snaha pochopit, snaha porozumět, snaha poslouchat, najednou to vůbec nebyl ten blízký člověk. Nejednou to byl člověk s tím odstupem, ten profesionál, který máchnul rukou, a co bylo, najednou vlastně nebylo. A najednou ten můj vztah k ní už tady nebyl.

**Jaké charakterové vlastnosti nebo projevy u paní X vnímáš jako dominantní?**

Nevím, kterým jedním slovem to vyjádřit, ale jak jsem teď mluvila o tom povýšení toho profesionálního odstupem nad ten lidský, povýšení nebo zdůraznění toho statutu, který si vybuchovala, na úkor jiných samozřejmě, nad to lidství, nad ty pěkné vztahy, to je takový hlavní rys X. No a potom ta manipulace, která mi původně přišla vhodná. Manipulace je velmi složitá věc. Taky používám manipulaci ve své práci. Pracuji s dětmi na samozřejmě je manipuluji, snažím se je motivovat, povzbuzovat, apod. Je důležité to vnímat a umět to, to je jasné. Ale tak jak jsem ji chápala na začátku, jako tu pozitivní manipulaci, tak na konci toho vztahu, nebo spíše po skončení toho vztahu ji vnímám jednoznačně negativně, protože je to manipulace jako nástroj na zneužití věcí. A tady šlo o zneužití jak těch dětí, tak zneužití těch rodičů, toho jejich nadšení, využití a zneužití v pravém slova smyslu. A to považuji za velmi špatné, to negativní použití té manipulace, navíc vědomé použití. X je schopný a zkušený manipulátor. Samozřejmě, že při té pedagogické práci těmi dětmi manipuluješ, motivuješ je k nějaké práci, k hezkým vlastnostem, k podpoře jeden druhého, to všechno je manipulace. Ale tady je prostě zneužitá, negativně, proti těm dětem.

**Zmínila jsi, že jste se pokusili to řešit přes tu oblast finanční. Proč právě přes tuhle oblast?** 1  
2

Nevím, kdy se to stalo, nebo kdy jsem to začala poprvé vnímat, ale s těmi prostředky X samozřejmě taky manipulovala. Myslím, že to souvisí s takovou symbiózou. Lidi, kteří s X pracovali a přišli do styku, tak ji myslím absolutně důvěřovali. Tam byla z jejich strany velká důvěra, neřku-li absolutní. Z mé strany byla na začátku určitě absolutní. Nikoho z těch lidí nenapadlo kontrolovat finance, mít nějaké kontrolní mechanismy, nějakou zpětnou vazbu, chtít něco ověřovat, to co v normálních institucích a organizacích musí být zcela průhledné. A tím, že ty vztahy byly tak neformální a blízké, tahle absolutní důvěra ze strany rodičů, tak nevím, kdy se to stalo, jestli úplně na začátku, ale možná X časem pocítila, že je vlastně úplně nekontrolovaná, že ji ty peníze v podstatě ty rodiče cpou, tak proč by si je nevzala. A myslím si, že tam určitě to pochybení je, ale zase nemůžeme jít zpátky do té historie, nevíme, kdy se to přesně stalo. Nevíme, kolik peněz si vzala pro sebe, dneska to můžeme akorát tušit. Já jsem o tom přesvědčena, že jak využívala tu lidskou práci, tak stejně využívala i ty finance. Věřím tomu, že se na tom obohacovala. A kdo z nás má tu energii, a i kdyby tu energii někdo tomu věnoval, tak to není dohledatelné, protože to právě fungovalo na takové bázi, že peníze se dávaly z ruky do ruky, do pytlíčku, samozřejmě bez dokladu, bez vyúčtování. A myslím si, že by se našli lidé, u kterých by to bylo pod jejich úroveň to vyžadovat, natož to chtít zpětně. A možná ani dneska tam nejsou lidi, kteří i když sice zaslechli, že tam nemusí být úplně všechno v pořádku, tak to nechtějí řešit. Protože tady jde přece o to umění. Tady je přece někdo tak úžasný, že pracuje s jejich dětmi, tak přece se nebudu pídít po penězích. Dneska si samozřejmě myslím, že to je úplně špatně, protože to takhle být nemá. Přála bych si, aby v tom byl pořádek, aby byla jasná pravidla, aby financování bylo průhledné, aby o tom byly doklady, aby k tomu měl každý přístup. Ale bohužel jsem se setkala ve finále našich vztahů s tím, že ta X nechtěla ty peníze vydat, ani když mohla. Když jsme ji vyzvali, aby se obhájila, aby nám vysvětlila financování například té poslední akce na Plachtách, tak prostě odmítla se s námi v podstatě bavit. Nastavila takovou hráz s lidmi, se kterými měla ty nadstandardní vztahy. My jsme ji žádali o vysvětlení vlastně jen maličností. A najednou byla vidět ohromná vlna toho odporu, toho vzdoru, ohromná pasivní agrese. Že nám nic ukazovat nebude, vlastně to i řekla, že nám to jenom může promítnout, atd. My jsme si to nemohli vzít do ruky, nemohli jsme do těch dokladů nahlédnout, nedostalo se nám dodneška vyjasnění o žádné z těch sporných akcí. Snažila se pro ty ostatní lidi ukázat, že my jsme ji nařkli z něčeho, co ona samozřejmě neudělala, co nemohla přece udělat. 35



<b>Jak jsi prožívala to zjištění, že to všechno je jinak. Jak jsi to zvládala?</b>	1
Pamatuji se, že jsem z toho opravdu nespala, že jsem s tím strašně bojovala. A s čím	2
jsem se hodně vyrovnávala, a dneska to můžu takhle říct s klidem, že jsem byla naivní,	3
což je těžké si přiznat. A že to trvalo tak dlouho. Trvalo to strašně dlouho, než jsem byla	4
schopna to vůbec postřehnout a ještě déle, než jsem si byla schopná přiznat, že jsem byla	5
sama nástrojem té manipulace. To je strašně těžké si přiznat. Najednou si toho člověka	6
nemůžeš vážit, chvíli ještě pochybuješ, ale pak si ověříš tu pravdu. A pak to nejtěžší,	7
vlastní přiznání si, že jsem byla tak blbá, že jsem to tolik let zažívala a vůbec mě to	8
nenapadlo. Nerozkryla jsem to, byla jsem součástí toho systému, obětovali jsme děti,	9
protože zažily něco, co by vlastně vůbec nemusely. Pomohlo mi říct si, že si můžu	10
odpustit, protože jsem to dlouho dělala s čistým svědomím do té doby, než jsem prozře-	11
la. A od té doby jsem se rozhodla, že už to už dělat nebudu. Takže to bylo pro mě	12
to, co mi mohlo pomoci. Co se stalo, stalo se. Pak to pro mě bylo jasné, ukázala se jasná	13
hranice, že těžko s tím člověkem budu mít někdy hezké vztahy, těžko si ho budu vážit,	14
těžko ho budu někdy uznávat, i kdyby byl nastokrát úspěšný. A vím pořád, že ten člověk	15
má dluh. A chtěla bych mít sílu na to, jít za ním a připomenout mu, že ten dluh má.	16
A že má nejen ten finanční dluh, ale že má obrovský dluh k těm všem lidem, který jsou	17
stejným způsobem zklamaní a kteří třeba ani nic neřekli. A možná bych si přála,	18
aby se ti lidé ještě jednou se k tomu vrátili a řekli to, aby to prostě bylo vyřčené. Cítím	19
tak nevyrovnané účty toho zneužití a doufám, že tam ještě k něčemu dojde. A jsem	20
pořád připravena na to ještě se s ní setkat a říct ji tyhle důležitější věci, říct ji to takhle	21
přímo. Ale dnes si myslím, že to je člověk, kterého se to vůbec nedotkne. Takže trochu	22
pochybuji, zda-li by to mělo pro X význam. Význam by to mělo asi pro mě, což je také	23
důležité.	24
<b>Popisovala jsi , že ti lidé tak potichu odcházeli, proč myslíš, že se neozvali?</b>	25
<b>Jak to souvisí s osobností paní X?</b>	26
Většina lidí opravdu odešla velmi potichu a neřekla těm ostatním vůbec nic. Nevarovali	27
je, ani nenaznačili. Ale dnes si myslím, že měli stejné emoce jako já. Byli stejně zkla-	28
maní, cítili se určitě ohromně zneužití a vlastně se za to styděli. A proto se také neozva-	29
li. Myslím si, že ten důvod je ten jejich stud. A to je ten princip, o kterém, ta X ví a opa-	30
kovaně toho zneužívá. Ví, že ti lidi se nakonec neozvou, že nebudou projevovat	31
ty svoje emoce navenek, že se prostě jenom stáhnou. A jenom už ji prostě nebudou chtít	32
vidět. Další kapitola je zneužití těch dětí, což je na tom to horší. Protože stejně, jako tím	33
procházejí ti rodiče, tak tím také procházejí ty děti. Dospělý se s tím ale vyrovná	34
mnohem snadněji, než dítě, a my nevíme dnes vůbec, protože stejně jako tím kolem	35
projdou ti dospělí, tak stejně tak tím procházejí i ty děti, my vůbec nevíme, co to v nich	36
zanechalo. Děti tam také v nějaký čas přicházejí a některé pak odcházejí, ale také tak	37
zvláště potichu, kdy ani ty děti ani ty rodiče především ale vůbec neřeknou, co je ten	38
důvod, že tak najednou odcházejí. Vůbec nezazní, že to jsou ty děti, které jsou zkla-	39

mané, když to řeknu velmi citlivě. Ale také mohou být velmi zraněné, šikanované, jak 1  
tou celou skupinou, tak tímto dospělým člověkem. Což je podle mě vůbec nejhorší 2  
forma šikany, když děti šikanuje dospělá osoba, respektive pedagog. Tohle je velmi 3  
těžko dokazatelné, ale ti, co to zažili, samozřejmě nějaké ty důkazy mají. A X si je toho 4  
vědoma, ona dobře ví, že to provozuje v čase, kdy tam nikdo není a nikdo to nevidí. 5  
Myslím si, že X dobře ví, že ty děti, kterých se to týká, tak o tom nebudou chtít samy 6  
mluvit. Je to složité to dokazovat a je složité chtít po dětech o tom nějakou výpověď. 7  
Tady také hraje velkou roli ten stud rodičů, že na to nepřišli dříve. 8

**Zmínila jsi se, že jsi to sdílela s manželem. Jak se k tomu stavěl, jak ti to případně 9  
pomohlo nebo nepomohlo. Sdílela jsi to ještě s někým jiným? 10**

No určitě to pomohlo moc, protože sama nejsem tak silná osobnost. Pro mě ten můj 11  
muž, a obecně si myslím, že muži jsou pragmatičtější, to vždycky pragmaticky shrnul. 12  
Zatímco já bych o tom emotivně mluvila hodiny, on to prostě zhodnotil a řekl, jdeme 13  
od toho a hotovo. A v tom konfliktu, když jsme se dohadovali o tom financování, byl 14  
vlastně velmi úspěšný a díky té pragmatičnosti udělal nejvíc. Měl jasné argumenty, 15  
neměl v tom ty emoci, takže mě hrozně pomohl a vlastně tuhle část táhl hodně sám. Oba 16  
nás to hodně spojilo, že v tom byl zainteresovaný, a nejen ten můj muž, ale byla tam 17  
celá skupina, takto podobně naladěných rodičů, kteří prožívali podobnou dobu ten 18  
stejný problém. Kterí měli stejné prožitky, že jim jejich děti nosily domu zprávy, 19  
že se tam necítí dobře, že je X na ně zlá, že na ně poštvává zbytek té skupiny, velmi 20  
rafinovaně. Ty děti byly v pozicích oběti a bály se o tom mluvit. Ale když to někdo 21  
prolomil, a už nevím kdo, tak najednou se to seběhlo u několika rodin najednou, ty rodi- 22  
če si to řekli, měli tu odvahu si to říct navzájem, a jít do toho společně a vlastně tím 23  
došlo k takové velké vlně odchodů. Tohle mi hrozně pomohlo, protože to byla taková 24  
kolektivní síla. Bylo nás tolik, kteří něco skutečně chtěli udělat, a nejenom prásknout 25  
dveřmi nebo odejít se svěřenou hlavou, že to bylo velmi povzbuzující, že jsme to mohli 26  
sdílet. X velmi dobře zná tento stav, kdy někdo má problém nebo se mu něco už jako 27  
nelíbí, tak to nechce řešit a situace se vyhrotí tak, až ten člověk odejde. S tím ona počítá, 28  
že ti problémoví lidé prostě takto odejdou. A to my jsme už nějak ve větší skupině viděli 29  
a chtěli jsme udělat něco více, pomoci těm druhým rodičům, nabídnout jim tu zku- 30  
šenost, ukázat, co jsme zažily my a co zažily naše děti. Zkušenost s neprůhledným 31  
financováním, s machinacemi s penězi v obálkách, atd. Uspořádali jsme schůzku, tlačili 32  
jsme, aby se to tam řeklo, aby rodiče, kteří ještě nemají tu zkušenost, aby dostali šanci 33  
do toho nahlédnout a aby se mohli sami rozhodnout. Abychom neodešli s tím, že to 34  
prostě bude fungovat dál, ale aby aspoň oni chtěli lepší a jasná pravidla, více si dávali 35  
pozor na tyto věci, jak X s těmi dětmi zachází, aby se prostě něco změnilo. 36

**Chtěli jste těm rodičům sdělit mnoho rovin toho vzkazu. Dopad na rodiče, na děti, od neprůhledného financování až k šikaně dětí. Jak se vám to podařilo?** 1  
2

Moc se to nepodařilo. Rodiče, se kterými jsme se sešli, byli už docela zmanipulovaní před vlastní schůzkou. Ona se umí postavit do té ublížení role a umí to mistrně otočit a zdůraznit, jak ona se tam snaží do roztrhání těla, vlastní čas tomu věnuje, a rodina s tím pomáhá prostě, umí zmanipulovat ty, co ještě neprohlédli, protože neměli ani šanci. A takto to tam vedla, na té schůzce. Takže my jsme bohužel byli v hrozně nevýhodné situaci na té poslední schůzce. I když jsme si připravili hlavně věcné argumenty, protože jsme si byli jistí, že na té emoční rovině nic nezmůžeme, navíc jsme věděli, že jsme tam taková vetřelecká skupina. Přesně podle toho známého scénáře X samozřejmě byla v úzkém vztahu s těmi nejaktivnějšími rodiči, což my jsme v tu chvíli byli v mnohem vzdálenějším vztahu, které je velmi snadné přetáhnout na svou stranu, na obranu sebe sama. Také jsme v tom kdysi byli. Takže dopředu jsme byli označeni za tu vetřeleckou skupinu, aby již před schůzku byli připravení a vytipovaní rodiče, kteří nás budou odrážet, kteří budou obhajovat tu práci X. Myslím si, že někteří byli instruováni dopředu, co mají říkat. Takže to bylo dost těžké. Ale vlastně jsem řekli téměř vše, co bylo potřeba, co jsme chtěli. Zbytek jsme nechali osudu. A i když se dá říct že ta schůzka nebyla úspěšná, pro nás samotné, pro tu skupinu, my jsme to vlastně udělali, sdělili jsme, co jsme sdělit mohli, odkázali jsme je na další lidi, kteří takové problémy mají, a řekli jsme, že kdyby s tím chtěli někdy pomoci, že se na nás můžou kdykoliv obrátit. Na to jsme měli sílu, na to jsme měli energii v tu chvíli a vlastně dalo by se říct, že můžeme mít čisté svědomí. Nikdo neměl energii do toho jít dál, třeba až do soudního jednání, do stížností k nějakým dalším institucím. Do určité míry jsme zvažovali, kam až jako jít, ale energii, aby do toho člověk šel jakoby někoho zastavit, zničit, i když je to ve jménu nějaké spravedlnosti, tak tu jsme do toho nikdo dát nechtěli. Myslím, že co jsme tam zvládli, bylo to maximum, co se dalo udělat. A dnes vím, protože ještě pořád nějaké kontakty mám, že to vyúčtování už probíhá přece jenom jiným způsobem, nebo že tedy už probíhá. Zřejmě si na to X dává pozor, nemyslím, že proto, že by ona něco chtěla změnit, ale zřejmě proto, že to prostě slyšelo, že to prostě zaznělo. Takže vyúčtování dnes probíhá jinak. 30

**Co ti tahle zkušenost přinesla, na čem z toho můžeš do budoucnosti stavět?** 31

Určitě mě to velmi posunulo. Pro sebe jsem ten závěr udělala už tenkrát. Může se mi to stát, a třeba se mi to v životě ještě znovu stane, ale nakonec vím, že (*delší zamýšlení*) se to dá vyřešit a že si dávám mnohem větší pozor na to, když se mnou někdo manipuluje. Zároveň jsem si sobě ty věci vysvětlila a odpustila a myslím si, že mě to do budoucna velmi posílilo. Kdyby mě to potkalo znovu. Také mě přijde důležité naučit to mé děti, umět říkat ne, když se mi něco nelíbí. Uvědomila jsem si na tom svoje vlastní dispozice náchylná k té manipulaci. A když to člověk ví, tak s tím bude lépe zacházet. Jsem ráda, že to takto dopadlo, že nejsem ten člověk, co odešel, a potom 39

to někde obrečel. A pak si našel něco jiného. Za sebe jsem ráda, že jsem byla schopná 1  
udělat více, než jen tohle. Což si myslím, že udělala spousta lidí. Odešli, pobeřeli si 2  
a řekli si, tak si najdu něco jiného. Co mě na tom zaráží, že takoví lidé jsou a že jim 3  
to tak dobře funguje. Jak s tím můžou daleko doběhnout. A kolik je tady lidí, kteří jsou 4  
k té manipulaci náchylní, ochotně se nechají manipulovat, a když zjistí, jak to je a že to 5  
není dobře, tak jen odejdou a nechají to být. Já nemůžu udělat nic proti Putinovi, ale 6  
v konkrétních situacích, konkrétních vztazích, které já žiji, tak mohu udělat hodně. A já 7  
bych to tak chtěla už mít a ty věci dělat takhle. Do konce života bych to tak chtěla mít. 8  
Je to celé takový můj mezník. Vnitřně to má člověk často srovnané, ale ty projevy 9  
navenek mohou být různé. Člověk se má třeba i rád, nějak se vnímá, váží si sebe, 10  
ale když přijde na nějakou konkrétní situaci, kdy se potká s takovouhle autokratickou 11  
osobností, tak prostě zareaguje různě. Někdo se stáhne, někdo odejde, někdo to obrečí, 12  
někdo to nechá být, někdo za sebe pošle vyřešit to někoho jiného, aby to za něj vyřešil, 13  
ale já si dnes myslím, že správné je se tomu postavit, říct, co si člověk myslí a zvážit, 14  
co může člověk udělat, zvážit své možnosti. A tady má ještě každý různou hranici, 15  
někdo by šel ještě mnohem dál, než my, jako k soudu například, aby dokázal, že X 16  
opravdu vážně pochybila. Tady jsme si já na závěr řekla, že nechci pro tuto ženskou 17  
obětovat další energii, svoji, mého muže, rodiny, náš čas, klid. Řekla jsem si, že co jsem 18  
udělala, bylo mnohem více, než do bych udělala třeba před patnácti lety. 19

## Příloha II. – rozhovor Martina

<b>Poprosím tě, mohla bys popsat paní X jako osobnost, její povahové vlastnosti, jak ji vnímáš jako člověka.</b>	1 2
<i>(krátké zamyšlení)</i> No, to je hrozně zajímavé, protože já teď vlastně přemýšlím, že bych právě ji hodnotila úplně jinak, úplně diametrálně jinak, předtím rokem třeba. Hrozně <i>(krátké zamyšlení)</i> jsem na ni změnila pohled, na ten obrázek o ní. Takže vlastně nevím, jestli mám začít tím, co jsem si o ní myslela.	3 4 5 6
<b>Řekni, jaký pohled máš teď, právě po té zkušenosti, co jsi s ní měla. Jak ji teď vnímáš, jaké jsou podle tebe její charakterové vlastnosti, jaký je to člověk, jak na tebe působí?</b>	7 8 9
<i>(delší zamyšlení)</i> No, první co mě napadá, že je ambiciózní, opravdu velmi ambiciózní. <i>(delší zamyšlení)</i> Je pro ni hrozně důležitá ta její práce, opravdu chce být nejlepší. Takový ten opravdu silný tah na branku, to je něco velmi výrazného v jejím životě. Předpokládám, že si tím kompenzuje selhání ve svém soukromém životě, aspoň tak to vidím. Nepovedlo se to její manželství a rodina tím trpěla. Takže já bych řekla, že hlavní její vlastností je, že je velmi ambiciózní. A druhá výrazná vlastnost, která mě napadá, že je velmi sebevědomá. Ona je pravděpodobně velmi přesvědčená o tom, že to co dělá a to jak jedná, tak že je správná cesta. Vlastně si myslím, že nemá žádné pochybnosti o tom, co dělá, že by bylo nějak špatné. O tom mě velmi přesvědčily její reakce. Na ten konflikt nebo na tu celou záležitost. Dokonce <i>(krátké zamyšlení)</i> mám, což tedy není asi charakterová vlastnost, pocit nebo dojem, že je tím docela posedlá, obhájit ty své kroky. Myslím si, že je ve své podstatě perfekcionista a klidně půjde přes mrtvoly, protože zastává postoj, že účel světí prostředky. To je nyní bohužel její krédo. Co ještě bych k ní řekla <i>(delší zamyšlení)</i> , myslím si, že žije ve lži, že vlastně si to tak jako opravdu zdůvodní, jak jsem ji teď poznala. Ona si zdůvodní to, že na to má právo, na ty levárny, na to, že se tak mírně, mírně dle ní, obohatí na úkor těch ostatních. Za ty své životní křivdy a za ty své zásluhy, že si to tak prostě zaslouží. Takhle si to zdůvodní a nemá ten náhled, že by páchala nějaké zlo. To si myslím. <i>(krátké zamyšlení)</i> Nemá vůbec schopnost naslouchat těm druhým, pochybovat o sobě. To se ukázalo na té schůzce, kde jsme se snažili říct ty naše argumenty, pocity, zklamání a ona celkem jako až cynicky vlastně mluvila o něčem úplně jiném. No a další samozřejmě její důležitá vlastnost je, že je manipulátor, což velmi ale velmi dobře zvládá. To se jí dařilo s námi tedy dlouhá léta a dělá to pravděpodobně i s těmi dětmi, což mi přijde velmi nebezpečné.	10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33

**Zajímalo by mě, jestli můžeš nějak popsat váš vztah. Jak se vyvíjel, jaký byl na začátku a jestli tam došlo k nějakému bodu zlomu nebo k nějaké situaci, kdy, jak jsi právě říkala, jsi na X měla nějaký názor a nyní máš názor diametrálně odlišný. Jestli můžeš nějak popsat ten vývoj až k tomu konfliktu.**

(*delší zamyšlení*) Myslím, že jsem s ní měla vztah obecně asi jako s jakoukoliv jinou učitelkou mých dětí, kdy vlastně bych to nazvala tedy „nijakým vztahem“ (*smích*) nebo takovým tím vztahem k autoritě, na kterou jsem dostala doporučení. Asi mám takový ten naivní pohled, že když mi někdo někoho doporučí, tak mám pocit, že už nemusím nic zkoumat. Je pro mě důvěryhodný. Doporučila mi moje kamarádka a úžasná bytost, takže jsem si představila, jak ty moje děti tam strašně porostou, kreativně. A dlouho jsem si to takto myslela. Ale vlastně nějak intuitivně jsem cítila a viděla, jak různí lidé z mého okolí tam zabředávali do nějaké těsnější spolupráce. Viděla jsem, že ona vlastně umí ty lidi, jak se moderně říká, vytěžit až na dřev. Pamatuji si, jak tam kamarádka padala v jednu chvíli na pusu s nějakými granty, ale tady jsem byla přesvědčená, že to není pro mě, protože pracuji v podobném oboru a úplně stejně potřebuji, aby lidi pomáhali s tou činností mně.

**Můžeme se ještě vrátit k tomu konfliktu, resp. k té schůzce?**

Ano, to bylo velmi (*krátké zamyšlení*) zvláštní. Oni (rodiče) a X nás tam nečekali a taky nám dávali najevo, že tam nejsme chtění. Tam ten jeden tatínek říkal, asi nějaký manažer, že nepřišel ztrácet čas nebo co mu tam bereme čas nebo jako proč ho zdržujeme, že ho to nezajímá. Ale já cítím pro sebe jako tu povinnost vám to tady říct, jsem říkala, tak to vyslechněte, už sem v životě nikdy nepřijdu, to je vaše poslední příležitost to ode mně slyšet. Já to takhle cítím, proto vám to takto říkám, a vy si s tím potom naložte, jak chcete.

**Jak na to paní X reagovala?**

Ona reagovala jako vždycky, tak jako výsměšně, že jako vůbec nechápe, o čem to mluvím. „A hlídala jste ty děti na Plachetnicích, byl tam někdo dospělý kromě nás, kteří jsme tam tak vlastně náhodně přijeli?“ „No samozřejmě, my jsme tam určili ty děti, aby hlídaly...“ „Takže vy jste tam určili ty děti aby hlídaly jiné děti...“ (*kroucení hlavou*) Nikdo je nehlídal, oni byli prostě v hospodě a děti tam byly samy. Tak jsem ji říkala, že já taky často zodpovídám za děti, 20 let pracuji ve školství, ale tohle je pro mě úplně nepředstavitelná věc. Tak tohle jsem tam říkala, zatímco X otáčela hlavu někam jinam, jako že nechápe, co že to vlastně říkám. Ale ti rodiče vystupovali tak (*kroucení hlavou*), jako že musíme bránit toho naše guru tady. Co si jako dovoluje ta ženská. My jsme tam vystupovali střídavě jako já, manžel a Daniel (nespokojený ro-

dič), ale zvláštní na tom bylo, že tam byli ti další rodiče a ti neřekli za celou dobu vůbec 1  
nic. Já jsem se jedné matky později ptala, „ty jsi také na té schůzce přece tehdy byla“ a 2  
ona potvrdila, že ano, že byla. „Ale asi jsi se nějak nezapojovala, já si to vůbec nepama- 3  
tuji.“ A ona říkala, že ano, že k tomu neměla co říct. (*smích*). 4

**Jaký to pro Tebe mělo smysl, jestli vůbec mělo, tam přijít a všechno tam těm ostat- 5  
ním rodičům říct?** 6

Mělo to smysl, to víš, že ano. Od té doby, já kde to můžu říct, tak tam to říkám. 7  
Takže samozřejmě z naší školy nikdo nepůjde na její představení a nebude tam dávat 8  
děti. Všude, kde já mám nějaké přátele, učitelky, tak to říkám. Občas vlastně ani netušíš, 9  
kdo s kým je nějak propojený nebo se zná. Třeba ve školce máme maminku, 10  
která ji udělovala granty před lety, když jeli do toho Rumunska. A ta se nějak dozvěděla, 11  
že moje děti tam chodily a ptala se mě na ni. Ona je nyní na mateřské dovolené, 12  
ale asi se zase vrátí ke své práci. Takže jsem ji upřímně říkala, že tohle je průšvih 13  
a že doufám, že tato paní už nikdy nedostane žádné peníze. Ty jsou tady samozřejmě 14  
v úplně špatných rukou. Já jsem měla kdysi tendenci jí tam dohazovat děti, 15  
ale to samozřejmě nyní nepřipadá v úvahu. Nic jiného asi už dělat nejde. Ale já mám 16  
čisté svědomí. Prostě jsem tam přišla, těm rodičům, kteří se tam sešli, jsem to řekla. 17  
Těm ostatním jsem několikrát napsala e-mail, možná ještě ten finanční aspekt by bylo 18  
dobré řešit. Nevím. 19

**Řekneš mi ještě kolik let paní X vlastně znáš?** 20

Já ji znám již poměrně dlouho. Znáám ji z Divadla, poprvé jsem o ní slyšela od Jiřiny, 21  
když jsme spolu pracovaly a ona tam dala svoji dceru. Já jsem tehdy ještě rok přemýšle- 22  
la, protože se mi zdálo, jestli ty naše děti nemají moc těch kroužků, jsem zkrátka v to- 23  
mhle taková pomalejší. (*smích*) Vždycky jsem to zvažovala. Dceři bylo (*delší zamyš-* 24  
*lení*) asi 6 nebo 7, teď je jí 14, takže ji znám asi 10 let. Pak jsem tam po roce, který jsem 25  
trávila v kavárně toho Divadla vždycky se synem, tak jsem tam dala i syna. Než by se- 26  
děl se mnou v kavárně, přišlo mi to zajímavé, co se tam dělá. 27

**Jestli to správně chápu, na tom začátku jsi byla spokojená s tím, co se tam děje, 28  
co tam děti dělají a jak ona to dělá s dětmi. Byla jsi ráda, že děti dělají právě 29  
tuto činnost. Dokážeš popsat nějaký moment, kdy se tvůj pohled na to začal měnit?** 30

Vzpomínám si na pár okamžiků, kdy jsem měla nějaké pochybnosti. Takový první velký 31  
konflikt, do kterého já jsem osobně nepatřila, byl konec toho Divadla. Byl to ten 32  
konflikt s tou paní ředitelkou Divadla, kdy X musela tehdy z divadla odejít. Tady zpětně 33  
vidím, že jsem byla součástí té její manipulace, kdy jsem se okamžitě postavila, jako 34  
ostatní rodiče, na tu její stranu, bez ohledu na to, že bych nějak moc zjišťovala nějaké 35  
podrobnosti. Tehdy jsem jí úplně bezmezně důvěřovala. Ona si mě opravdu získala, 36  
když jsem byla na těch prvních dvou hodinách a pak hned na prvních vystoupeních. 37

Přišlo mi to velmi kreativní a tvořivé. Zdálo se mi, že X tam vlastně skoro nic nedělá, že ty děti jen tak lehce posouvá. Přišlo mi to úžasné, jak s těmi dětmi pracuje. Ale poslední vystoupení v Divadle, vzpomínám si, že se sešly tyhle dvě paní jako ti dva kohouti na tom jednom smetišti nebo dvorku, jak se říká. Ale celé to představení vedly vlastně jejich děti, kdy opravdu celé to představení bylo postaveno na těchto dvou a ostatní tam jenom tak přicmrdávali. Tak tady jsem si poprvé říkala, jestli je to úplně normální, že ty jejich děti to vlastně udělaly jako takovou poklonu těm svým maminkám. To mi nějak intuitivně přišlo jako něco velmi divného, že my všechny matky, co tam máme ty děti, máme přihlížet tady té zvláštní oslavě těchto dvou paní, které se navzájem vůbec nemusí, a celé se to děje prostřednictvím jejich dětí. To si myslím, že byla pro mě taková první varovná myšlenka, kterou jsem ale okamžitě zahнала, protože přece ty děti tam dělají úžasné věci. Hned posléze došlo ale k tomu jejich rozchodu a já jsem X podpořila, stejně jako všichni rodiče, a ona odešla do dalšího divadla a velmi rychle zase odešla někam jinam, což jsem tehdy ani vlastně moc nepostřehla. Ale vlastně nevím, jestli jsem odpověděla na tvoji otázku?

**Jo jo. Mohla by jsi ještě popsat, jak jsi prohlédla?**

Na co mě nalákala, byla myšlenka, že ona buduje tu komunitu. Na první pohled takovou tu dlouhodobou. Ty děti se přece znají odmala a něco spolu vytvářejí, žijí spolu ty své životy, proto dělá i ty víkendové akce, hory, prostě že pořád buduje tu skupinu, tu komunitu dětí a rodičů. To se mi na tom velmi líbilo. Proto i prázdniny bude s nimi trávit, aby opravdu se sobě lidsky přiblížili, a potom o to více budou moci spolu tvořit. A proto jí jde o tu dlouhodobou práci těch dětí. Ona si váží těch dětí, kteří tam jsou ta dlouhá léta. A najednou se stalo, že když přecházeli do Divadla2, což je od nás už hodně daleko, už to není tak snadné dojíždění, jako byly ty předchozí vzdálenosti, tak najednou požádala nebo projevila zájem jenom o syna, ale už ne o dceru, která tam chodila déle a měla tam daleko větší vazby. Já jsem to dlouho nechápala a v tu chvíli jsem si zase říkala, že to je přece divné, proti tomu, jak jsem viděla ty její kroky. Ale uvědomila jsem si, že dcera asi je na ten tanec možná méně pohybově nadaná, nemá za sebou tu gymnastiku, a je jasné, že ti kluci se jí hodí mnohem více, protože je jich méně. Takže jsem tu myšlenku, že to jde vlastně proti té myšlence, zase zahнала. Cítila jsem, že to je dceři velmi líto, protože to byl kus jejího života, a doma mi to vlastně říkala, že ji to X nenabídla, ale bráchovi ano. Pravděpodobně to proběhlo nějak veřejně před dětmi. Což najednou znamenalo chodit do toho druhého studia, nechodit do toho prvního, najednou se tam ty děti rozdělovaly. A to mi přišlo velmi podivné, že vlastně ta komunita se má rozdělit na nějaké dvě, kdy v jedné budou ty více šikovné děti a v druhé ty zbytkové? Když to má být jedna komunita? Tak tady jsem se nějak znovu zastavila, ale opět jsem to nějak zahнала, protože přišly jiné důležité věci. Dcera odcházela na gymnázium, nějak jsme si doma všichni vysvětlili, že to stejně nebude možné stíhat, že budou jiné věci, klavír, atd. Nicméně to byla myslím druhá věc, kterou



jsem vnímala jako velmi podivnou. No a pak nastala další pochybnost, kdy jsme nebyli 1  
moc pro to, aby syn hrál v bůhví kolika představeních, abychom zabili soboty a neděle 2  
jako rodina tím, že je budeme trávit někde odvozem dovozem syna, když máme ještě 3  
další dvě děti. Protože muž hodně pracuje v týdnu, tak opravdu ty soboty a neděle jsou 4  
nám vzácné, a protože jsme z centra Prahy, tak chceme odjet někam do přírody a jsme 5  
ty lidi, co chodí rádi po lese celý den a nutně to potřebujeme, jsme hrozně rádi, když 6  
můžeme být všichni společně pohromadě. Tak tohle pozvání nám najednou do toho 7  
zasáhlo a já jsem byla proti, aby syn hrál ve všech možných představeních a odpovídala 8  
jsem, že někdy a možná. Protože on sám přišel s tím, že by to další představení hrát 9  
chtěl, tak jsme řekli dobře tak v jednom ano, ale pokud se to nebude úplně hodit, 10  
tak jsem vždycky chtěla, aby měl alternaci, a když budeme mít někde s kamarády něja- 11  
kou akci důležitou pro naši rodinu, tak prostě hrát nebude. A tady se to začalo trochu 12  
tříít. Měli jsme třeba víkend s kamarády v České Skalici na Den stromů a nebyli jsme 13  
ochotni uprostřed víkendu odvážet syna na představení, ani on sám o to nestál, nebylo to 14  
pro něj důležité. Začaly chvíle, kdy jsem si všimla, že se v tom syn začíná plácet, pro- 15  
tože byl na něj ze strany X vyvíjen tlak, že má povinnost přijet, protože on je v tom 16  
představení. Zřejmě najednou nebyla alternace. Ale já jsem mu vždycky říkala, původní 17  
dohoda byla, že jsi zastupitelný, to nevádí, prostě tam nebudou housličky, ale bude tam 18  
flétnička, jak bylo původně dohodnuto. Tak tady byl další střet, kdy to bylo už 19  
i osobně, že jsme o tom mluvily. I na mě vyvinula tlak a řekla mi, že dala šanci mému 20  
dítěti a jak si to jako představuji, že každý tuto šanci nedostane, a já si klidně místo toho 21  
pojedu do lesa. To přece je úplně nesrovnatelné ten přínos pro dítě. (*smích*) Tak tady 22  
jsem už silně cítila to nepochopení a to, že to nefungovalo a že je to úplně jinak, než kde 23  
jsem to předtím viděla. Když měl syn zlomený prst a měl jet do Francie, tak to byla taky 24  
taková pro mě nepochopitelná chvíle. Co by tam asi tak měl dělat se zlomeným prstem, 25  
jak by měl hrát na housle? Zpětně si uvědomuji, že se to asi nějak hodilo, možná to 26  
představovalo nějaké peníze navíc. Samozřejmě pro syna to bylo lákavé, protože nikdy 27  
ještě neletěl letadlem, nikdy nebyl ve Francii, byla to hezká nabídka výletu pro něj. 28  
Nicméně pro ten soubor to nemělo vůbec žádný smysl, aby tam jel se zlomeným prstem. 29

**V čem přesně ti ta poslední situace byla podivná? Začala jsi na paní X nahlížet 30  
jinak? 31**

Bylo mi jen divné, proč by tam měl jet, když stejně nemůže hrát na housle, vystupovat 32  
v tom představení. Prostě to bylo divné, mohl přece jet někdo jiný. Pak se staly další 33  
divné věci s těmi penězi na Plachtách, kdy jsem právě k vůli té své vlastnosti, že si to 34  
nepamatuji a neřeším, zda když stojí Plachty dva a půl tisíce nebo čtyři, jestli to je 35  
adekvátní. Stejně tak nevím, jestli když děti zaplatí do Francie za týden pět tisíc, tak 36  
jestli to je moc nebo málo. Prostě pokud někomu důvěřuji, tak mu dám těch pět tisíc 37  
a na letišti 50 EUR do kapsy a řeknu jasně. A asi bych to neřešila do chvíle, než se 38  
odehrála ta věc s těmi Plachtami. My jsme najednou, jak já jsem dost velký bordelář, 39

s mužem řešili, jestli máme všechno zapláceno na léto. Najednou jsem se ptala muže, 1  
jestli to zaplatil, protože o se stará vždycky on, a kolik to vlastně stojí. A protože jsme 2  
to chvíli nemohli zjistit, muž říkal, abych vyhledala nějaký e-mail od X, že tam to bude, 3  
ale ten já jsem nemohla najít. Tak jsem se podívala na stránky té firmy, že kolik 4  
to vlastně stojí. Muž chtěl, abychom měli alespoň hrubou představu a udělali aspoň 5  
nějaký rozpočet na prázdniny. Tak já jsem zjistila, že ta naše loď bude stát asi sedm 6  
tisíc. No na tom molu jsme pak zaplatili deset tisíc, ale to bylo v takovém šrumci, byla 7  
ta hrozná bouřka, my jsme rychle nastupovali. Neměla jsem šanci to s ní osobně řešit, 8  
protože ona poslala nějakou paní, která to má vybrat. Tak jsem si říkala tak nic, tak ji 9  
to teď dám a pak se to nějak dořeší, jestli to je nějaký omyl. Říkala jsem si, že to je asi 10  
nedorozumění, třeba si spletla, že máme malou loď, protože ta velká stojí deset. Bylo to 11  
ve strašném fofru, byli jsme s mužem hrozně nervózní, měli jsme tam tu dcerku 12  
(mladší), která je neplavec, museli jsme někam odjet s tou lodí před tou bouřkou, nikdy 13  
jsme v tom předtím neseděli, atd. Navíc jsem tohle předtím nikdy neřešila, ještě pořád 14  
jsem měla tu obrovskou důvěru, že si tam někde večer sedneme do kajuty a tam si to 15  
všechno vysvětlíme v klidu. Tam vlastně nenastala žádná taková ta situace, že by se 16  
dalo něco řešit v klidu. Tak jsme to nechali, že se sejdeme později. Jenomže k tomu 17  
vůbec nemohlo dojít, protože ona pak zase někam odjížděla, teď si už nepamatuji, 18  
jak dlouho po tom byla už ta Francie. Kde jsme ale zase při odjezdu zaplatili nějakých 19  
50Eur, které jsme platili i dva měsíce předtím. Což mi připomíná, že a těch Plachtách 20  
proběhla ještě jedna taková podivná věc, kdy jedna známá, mi říkala, že její manžel 21  
ani nevěděl, že se vrací 25Eur z toho kapesného z Francie, tak já jsem si to tady teď 22  
vyzvedla. Já jsem byla překvapená, protože jsem vůbec nevěděla, že se vracely nějaké 23  
peníze. No a když se odjíždělo z těch Plachet, tak se muž zastavil u toho jejího 24  
pomocníka Aloise, a říkal mu, že jsme se právě dozvěděli že zbylo nějakých 25Eur 25  
z Francie, že to nám to nikdo neřekl. Jestli, když máme teď platit zase 50Eur, tak máme 26  
jako dát jen 25 nebo jak to bude. A on řekl, no jasně, zaplaťte o 25 méně. Cestou domu 27  
jsme si říkali, že kdybychom se nezeptali, tak by nám to vůbec neřekli a byli jsme dost 28  
nahlodaní. A když pak probíhala druhá Francie, tak jsem napsala veřejný e-mail, celkem 29  
schválně, protože mě zajímaly reakce těch ostatních, které osobně neznám, protože jsme 30  
si uvědomila, že nemáme žádné v účtování žádné akce, žádné potvrzení, že ode mě 31  
někdo převzal poměrně dost peněz. To všechno mi začalo být dost divné, protože já 32  
jsem taky učitelka, která dělá vyúčtování každé desetikoruny, kterou děti přinesou, 33  
a nikdy mi to nevyjde na nulu. Buď potřebuji doplatek, nebo potřebuji vrátit těm 34  
rodičům, tak se jich ptám, co s tím mám udělat. Takže jsem vznesla tenhle konkrétní 35  
dotaz na to vyúčtování té Franice a nastala šílená změt' toho napadání a útoků, co si to 36  
jako dovoluji mít takový dotaz. 37

<b>A jak jsi prožívala tu náročnou komunikaci? Manžel to řešil s tebou?</b>	1
No, já jsem napsala tento e-mail, jestli dostaneme nějaké vyúčtování z Francie, a na to ona mi zavolala. Hned ve chvíli, kdy byli v Čechách, půl hodiny po té, co jsme si vyzvedli syna. Syna nám vlastně přivezli kamarádi, se kterými jsme to už předtím diskutovali. Takže ona, když mi volala, tak jsem ji, i když nevím, jestli to je správné, ale já jsem na to už v tu chvíli chtěla mít svědky, dala nahlas, tedy svůj telefon jsem dala nahlas. Takže v tu chvíli, kdy ti kamarádi byli u nás u stolu, oba oni, já a manžel, děti byly jinde, tak jsem dala ten hovor nahlas a mluvila jsem to před nimi. Chtěla jsem mít tu kontrolu, jestli já jsem ji řekla, co jsem chtěla, a taky vím, že manžel kamarádky je silně racionální, že mi řekne, jestli jsem sdělila všechno, o čem jsme se předtím spolu bavili. No ten šílený rozhovor trval tři čtvrtě hodiny. Já jsem ji řekla všechno, co jsem říkala předtím, všechny ty své pochybnosti a ona ... ( <i>krátké zamyšlení</i> ) Ona mi vlastně už předtím napsala smsku, kde mi napsala, že co si to jako dovoluji, kdy ona se mi stará o dítě už léta, kdy já se nestarám o své dítě ( <i>smích</i> ) a ona se teď stará jako například teď čtrnáct dní, úplně pominula, že to bylo za peníze, což považuji za nehorázné, a já si dovoluji poslat ji tenhle urážlivý e-mail. Následně mi zavolala ten tři čtvrtě hodinový rozhovor, který byl pro mě, pro nás úplně neuvěřitelný. To byla směs nadávek a emotivních výlevů, kdy mě vydírala, že ona matka tří dětí a já ji nedopřeji, aby si ty děti mohla vzít sebou na Plachty, kde ona by na to měla brát. Nebylo to vůbec o faktech, ale na druhou stranu, z mé strany to bylo taky emotivní, kdy já jsme ji říkala, že jsem vám devět let důvěřovala a vyjmenovala jsem, kolik bylo těch akcí, kdy jsem ji dala peníze do ruky a nepřijde mi vůbec nic špatného na tom se zeptat, co jste s těmi penězi udělala. Ještě jsem se ji vlastně omlouvala, že jsem ji nechtěla nijak urazit, jen jsem měla pochybnosti a že stačí, když mi pošle vyúčtování a můžeme pokračovat dál. Ale jinak asi těžko. Tímhle rozhovorem jsem pochopila, že ty mé pochybnosti po celou dobu byly správné. Až tady jsem to pochopila. A pak už jsem to spíš řešila pro ty druhé, protože mi bylo jasné, že pro mě a moje děti tato éra už vlastně končí. Rozmýšlela jsem již jen, jak to skončit, aby to pro ně bylo co nejméně bolestné, aby do toho byly co nejméně vtaženy. A nebyla jsem rozhodnuta, kdy přesně to ukončím, ale v září si ona vzala syna stranou na zkoušku a v podstatě mu začala říkat, co že to má za hroznou matku. V tu chvíli pro mě byla konečná, kdy mi došlo, že to dítě už tam prostě nemůžu posílat. On mi doma říkal, maminko, co to vlastně řešíte, X si o tobě myslí jako hodně špatné věci, co to jako znamená. Takže tady jsem pochopila, že tohle je hodně špatné. On se na mě zlobil, jako že já jsem mu něco neřekla a říká mu to ta paní tím svým způsobem, a já jsem z toho rozhovoru pochopila, že on to vnímá jako dlouhodobou nedůvěru. On to vůbec nechápal, proč na mě hází tu špínu a bylo mu to velmi nepříjemné. A viděl, že s ní je něco v nepořádku. Myslím, že jsme si to doma všechno řekli a synovi je to naprosto jasné.	2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38

**Mluvíš o tom, jak ovlivňovala a manipulovala tvého syna, aby ho získala na „svou stranu“ proti rodičům. Má to tak paní X i s ostatními dětmi?** 1  
2

Ona to tak má. Ona si myslí, že je tak úžasná, mimořádná, v podstatě zastupující matka, 3  
lepší než všechny ty děti mají ty své matky, tak takhle ona jim to podsouvá. 4  
Ona je přesvědčena o tom, že když ona těm dětem takhle něco sdělí, tak ta její autorita 5  
je pro ty děti daleko důležitější než ta autorita těch rodičů. Ona je přesvědčena, že ona 6  
jim říká tu nějakou důležitou pravdu, zatímco ty rodiče ne. To už je za hranicí nějaké 7  
normality, ale takové to zbožnění, ona si opravdu myslí, že ví více než ty, než každý 8  
z nás. Ona několikrát řekla, že ona zná ty děti lépe než my, ona zná ty jejich starosti 9  
ty problémy, čím ony žijí, čím procházejí, daleko lépe, než my. Ona je o tomhle 10  
přesvědčena, a proto bude tomu našemu synovi tam vyprávět, ti tvoji rodiče jsou nějakí 11  
blbější nebo trochu více na peníze. A já jsem jenom ta, co má ty plusy, já jsem jenom 12  
ta kladná postava v tom tvém životě. Takhle ona se chová a to je vlastně hrozně nebez- 13  
pečné. Ať si takhle ovlivňuje nějaké dospělé, ale jako to, že má v rukou ty děti, 14  
to je hrozné. Pak jsem už jen řešila to pro ty ostatní, psala jsme otevřeně ty e-maily a ně- 15  
jak jsem udržovala tu diskuzi mezi celou tou komunitou, aby se ti ostatní mohli vyjádřit. 16  
Ona mi psala jen ty soukromé e-maily, ty nadávky, urážky. A pro všeobecné publikum 17  
napsala něco úplně jiného. To pokračovalo prakticky až do doby té schůzky, kam jsme 18  
šli, i když jsme nebyli pozváni. 19

**Co tě motivovalo to řešit otevřeně?** 20

Měla jsem potřebu to říct těm rodičům, aby si mohli sami udělat obrázek, aby měli něja- 21  
ký objektivnější pohled. Aby, až se tam příští rok nějaké dítě utopí, abych měla čisté 22  
svědomí, že jsem řekla všechno, co jsem mohla říct a věděla. Tím jsem to pro sebe 23  
ukončila. To, že jsme přišli o nějaké peníze, to mi na tom přijde to nejmenší. Snad jsem 24  
z toho získala nějakou zkušenost. (*smích*) 25

**Jestli to správně chápu, mnoho těch rodičů na to nereagovalo jako vy, i když 26  
možná měli podobné zkušenosti a slyšeli fakta nejenom od vás.** 27

Tak s tím se člověk setkává dnes a denně, že ty lidé takhle žijí si ty své životy. Já to vi- 28  
dím například v té škole, kdy při těch debatách na těch pedagogických radách si ti lidé 29  
jedou ty své (*krátké zamyšlení*) pohodlné monology. To je pohodlné, jako jsem mluvila 30  
s tou další maminkou včera, která to ví, ale to dítě tam nechá, protože je to pro 31  
ni pohodlné, děti jsou spokojené, má to kousek od domova, nemusí hledat nic jiného. 32  
Já se snažím o tu přímou cestu, abych se sama ze sebe, jak říká moje životní krédo, 33  
nepozvracela před zrcadlem. (*smích*) Abych se na sebe mohla podívat do zrcadla. 34

**Co ti to pomáhalo zvládnout? Jak jsi to prožívala?** 1

Já myslím, že mi pomohla ta podpora od těch ostatních lidí, že jsem se v tom necítila 2  
úplně osamoceně. Znáš i situace, kdy bojuji jako úplně osamocený člověk proti nějaké 3  
skupině, jsem přesvědčená o své pravdě, takže do toho jdu, i když jsem sama. Ale tady 4  
ta situace pro mě byla jednodušší v tom, že jsme na to nebyla sama. Ukázalo se, že těch 5  
rodin, které to cítí podobně, je mnohem víc, takže jsem nepochybovala o tom svém 6  
přesvědčení. A vlastně tím, že jsem více prozkoumala tuhle situaci, celou tu osobu, sešla 7  
jsem se nějakými lidmi, kteří se s ní rozešli předtím, tak jsem se utvrdila v tom, že jak 8  
to cítím, to není extrémní a ojedinělé. To mi určitě pomohlo. A můj muž to viděl velmi 9  
podobně, což taky není úplně často, že se takto sjednotíme, protože on má pocit, že se ty 10  
děti také mají setkat s těmi negativními autoritami a že jim to něco do života 11  
dá, tak tady jednoznačně nechtěl, aby ty děti s tou paní trávily čas. 12

**Co ti tahle zkušenost přinesla, můžeš na tom do budoucna stavět?** 13

Pro mě je ta zkušenost trochu podobná jako to bylo za socialismu. Ty lidi si taky vzali, 14  
nevím teda, co si mohli ze školy vzít, asi sešity nebo papíry. Ona ale přece nebrala z ně- 15  
jakého společného éteru, když kradla dětem svačiny. A ona si určitě nemyslí, že je 16  
zlodějka. A takhle jsme to před ní neřekli, že krade. Myslím, že ne, a myslím, že by to 17  
bylo pro ní ozdravné. A pro nás to bylo určitě ozdravné. Ona nás opravdu okradla. Měla 18  
jsem vztek, ten vztek, co tedy s tím. A co nás napadlo, to jsme pak řešili společně. Chtěli 19  
jsme varovat ostatní. Dát jim šanci, aby si to porovnali. Mě nikdo nevaroval, tak já budu 20  
ty lidi varovat. A teď budu prostě na pozoru před některými věcmi. Teď už budu 21  
pozornější k tomu co se děje kolem mě. Vždycky si kladu otázku, jestli, když se na tu 22  
věc podívám za pět let, tak jestli budu mít pořád tu jistotu, že jsem se na to dívala 23  
správně. Jestli jsem z něčeho neuhnula, neodešla, jako pohodlně jsem se tomu nevyhnu- 24  
la. A tady mám pocit, že jsem udělala všechno, co jsem mohla, pro sebe, pro ty děti, i 25  
pro ty druhé. 26

### **Příloha III. – Informovaný souhlas účastnice výzkumu**

**Název a popis výzkumu:** Mapování zvládacích strategií a zdrojů zvládnání – podklad pro bakalářskou práci

**Jméno účastníka(ky):**

**Datum narození:**

**Odpovědný výzkumník:** Lenka Kratěnová

**Já, níže podepsaný(á) stvrzuji svým podpisem, že:**

- a) dobrovolně souhlasím se svou účastí ve výzkumu a potvrzuji, že je mi více než 18 let,
- b) byl(a) jsem podrobně informován(a) o cílech výzkumu, o postupech, a o tom, co se ode mě očekává,
- c) byl(a) jsem poučen(a) o možnosti odmítnout odpovídat na položené otázky a o možnosti kdykoliv přerušit svoji účast ve výzkumu nebo ji plně odmítnout,
- d) souhlasím, že při realizaci výzkumu, jeho následném zpracování pro účel popsany v tomto informovaném souhlasu, pro jinou výzkumnou činnost nebo pro jiné vědecké účely budou moje osobní údaje uchovány dle platných zákonů ČR,
- e) souhlasím se zařazením mého rozhovoru do případných dalších výzkumů a teoretických prací s podmínkou, že mé osobní údaje mohou být poskytnuty jinému než výše uvedenému subjektu pouze v anonymizované formě, tj. bez sdělení mých osobních údajů,
- f) má účast ve výzkumu je bezúplatná, a to i při jeho dalším využití,
- g) jsem převzala podepsaný stejnopis tohoto informovaného souhlasu.

**Datum:**

**Datum:**

-----  
**Podpis účastníka(ky)**

-----  
**Podpis výzkumníka**

## **Bibliografické údaje**

**Jméno a příjmení autorky:** Lenka Kratěnová

**Studijní program:** Sociální politika a sociální práce

**Studijní obor:** Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii

**Název práce:** Klinický koučink v perspektivách psychoterapie

**Počet stran (bez příloh):** 51

**Celkový počet stran příloh:** 21

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 21

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 1

**Počet internetových odkazů:** 2

**Vedoucí práce:** Mgr. Pavel Pavlovský

**Rok dokončení práce:** 2015





# **Pražská vysoká škola psychosociálních studií**



## **Skupina s autokratickým vedením aneb zvládací strategie členů takové skupiny**

Lenka Kratěnová

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Pavlovský

**Praha 2015**

# **The Prague College of Psychosocial Studies**



## **Group of autocratic leadership or coping strategies of the group members**

Lenka Kratěnová

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Pavel Pavlovský

**Praha 2015**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že tuto bakalářskou práci vypracovala pod vedením Mgr. Pavla Pavlovského samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

Dále prohlašuji, že odevzdaná písemná verze bakalářské práce a verze elektronická jsou totožné.

V Buši dne: 21. 4. 2015

-----  
Lenka Kratěnová

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Pavlu Pavlovskému za cenné rady, podněty a odborné vedení během přípravy a vypracování bakalářské práce.

**Anotace:** Bakalářská práce se teoreticko-empirickou formou zabývá zvládacími (copingovými) strategiemi, které používají členové skupiny vedené autokratickým vedoucím. Teoretická část je zaměřena na obecnou specifikaci copingu ve smyslu zvládání konfliktních a stresových situací, které zažívají členové malé skupiny vedené autokratem. Empirická část je zpracována jako pilotní studie v rámci kvalitativního výzkumu. Prezentovaná studie zahrnuje dva polostrukturované rozhovory, které byly analyzovány metodou IPA (Interpretativní fenomenologická analýza). Pilotní výzkumná sonda mapuje a identifikuje zvládací strategie respondentů, kteří v minulosti byli členové skupiny vedené autokratickým vedoucím.

**Klíčová slova:** Coping, zvládací strategie, konflikt, stres, skupina, autokratický vedoucí.

**Abstract:** The bachelor thesis is on theoretical and empirical basic and deals with coping strategies, which are used by members of small groups with autocratic leadership. Theoretical part focus on general specification of coping in organising conflicting and stressing situations, which appears in small groups with autocratic leader. Empirical part is arranged as a pilot study in qualitative research. The pilot study include two half- structured interviews analysed by IPA method. The pilot research study try to survey and identify coping strategies of respondents, who were in the past members of a small group with autocratic leadership.

**Keywords:** Coping, Coping strategies, Conflict, Stress, Group, Autocratic leadership.

# Obsah

ÚVOD.....	8
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	10
1.1.1 Skupina resp. malá sociální skupina.....	10
1.1.2 Autokratický vedoucí.....	13
1.1.3 Konflikt a stres.....	15
1.1.4 Zvládání neboli coping.....	17
1.2 AUTOKRAT VERSUS SKUPINA.....	19
1.2.1 Pohled na skupinu vedenou autokratem.....	19
1.2.2 Strategie autokrata vůči skupině.....	21
1.3 COPING, JEHO STRATEGIE A ZDROJE.....	23
1.3.1 Coping neboli zvládání náročných situací.....	23
1.3.2 Zvládací strategie.....	25
1.3.3 Zdroje zvládání.....	27
<b>2 EMPIRICKÁ ČÁST.....</b>	<b>29</b>
2.1 CÍLE VÝZKUMU.....	29
2.2 POUŽITÁ VÝZKUMNÁ METODA.....	29
2.3 PŘEDPOROZUMĚNÍ.....	31
2.4 VOLBA VZORKU.....	32
2.5 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTEK A ZÁJMOVÉ SKUPINY.....	32
2.6 SBĚR DAT A ETICKÉ ZÁSADY.....	33
2.7 VALIDITA.....	35
2.8 VÝSLEDKY.....	36
2.8.1 Analýza prvního okruhu.....	36
2.8.2 Analýza druhého okruhu.....	38
2.8.3 Analýza třetího okruhu.....	40
2.8.4 Analýza čtvrtého okruhu.....	42
2.9 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY.....	45
2.10 DISKUSE.....	46
2.11 REFLEXE MÉHO VZTAHU K TÉMATU.....	46
2.11.1 Propojení výzkumného šetření a teorie.....	47
2.11.2 Možnosti dalšího výzkumu.....	47
2.11.3 Limity a omezení výzkumu.....	48
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>49</b>
POUŽITÁ LITERATURA.....	50
PŘÍLOHA I. – ROZHOVOR JIŘINA.....	1
PŘÍLOHA II. – ROZHOVOR MARTINA.....	10
PŘÍLOHA III. – INFORMOVANÝ SOUHLAS ÚČASTNICE VÝZKUMU.....	19
BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE.....	20
EVIDENČNÍ LIST KNIHOVNY.....	21

## ÚVOD

Má motivace pro napsání této práce pramení z mnohaletého zájmu o problematiku moci zneužitou člověkem, který má prostředky tuto moc uplatňovat. Základní a střední školu jsem prožila za doby socialismu. Jako „Husákovo dítě“ mám mnoho zkušeností s autoritativní výchovou ze strany učitelů, pionýrských vedoucích, řidičů tramvají, kuchařek ve školní jídelně, atp. Bezvýhradná poslušnost autoritám byla vyžadována celoplošně, počínaje jednopartajní politikou a konče školní lavicí. Diskuze byla považována za drzost a odlišný názor za opovržlivost.

Jako dítě jsem si kladla otázku, proč jsou ty učitelky (**některé**) tak zlé a více méně si tuto otázku kladu i dnes. Jako dítě jsem si s tím nevěděla rady, nedokázala jsem se v takových situacích bránit a cítila jsem se bezmocně. Jako dospělá si i díky sebezkušenostnímu výcviku pocitu spojené s traumaty z dětství reflektuji a hledám odpovědi na to, jak se vypořádat s manipulací a zneužíváním moci. V této práci hledám porozumění tématu autoritativního vůdce z pohledu člověka, který je nucen působení autokrata zvládat a tomuto působení se vzepřít.

Na počátku jsem se chtěla zaměřit na problematiku zneužití moci pedagogem. V procesu *vlastní volby tématu práce* se můj záměr posunul od jedince ke skupině a od zneužití ke zvládnutí. Nyní jsem za změnu tématu práce velice ráda, změnila mé vnitřní nastavení v přístupu k problému zneužití moci. Téma nyní mnohem více koresponduje s mým zaměřením k pomáhajícím profesím. Mám tím především na mysli **pozitivní** přístup ke zvládnutí náročných situací.

Výraz coping byl pro mne zpočátku celkem novým pojmem, i když se s otázkou, zda a jak něco zvládnou, potkávám celý život. Každý z nás občas čelí náročným životním situacím, vypořádává se se stresy a konflikty, a každý z nás hledá způsob, jak se z toho dostat a kam sáhnout pro pomoc. Dnešní doba na nás tlačí svými nároky, ale ruku v ruce s tím nabízí pestrou paletu možností ve formě různých kurzů, terapií, cvičení, rad léčitelů apod., které nám mají pomoci se s tím vypořádat. Každý člověk



má jinou schopnost tyto nároky zvládnout. Co jednoho člověka srazí na kolena, může být pro druhého zajímavou výzvou. Domnívám se, že s teoretickým konceptem zvládání by měly být pomáhající profese více seznamovány, neboť prohloubení náhledu na zdroje zvládání zvědomuje schopnost z nich čerpat.

Charakter mé bakalářská práce je teoreticko – empirický. Teoretická část podává nástin problematiky copingu neboli zvládání, strategií zvládání a zdrojů, ze kterých jedinec čerpá, a to v kontextu této práce se zřetelem na specifika malé skupiny vedené autokratickým vedoucím. Jedná se o coping členů skupiny, kteří se rozhodli autokratovi čelit nebo vzdorovat. V teoretické části představím základní charakteristiky malé skupiny s autoritativním vůdcem a popíši v literatuře často citované formy zátěže, kterým jsou členové takové skupiny vystaveni. První kapitola podává výklad základních pojmů, v druhé kapitole popisují působení autokratického vůdce ve skupině a třetí se zabývá samotným copingem.

Empirická část práce je koncipovaná jako pilotní sonda v rámci kvalitativního výzkumu. K získání dat jsem použila metodu polostrukturovaného rozhovoru (interview). Výzkumný vzorek byl vybrán účelově, jsou jím respondentky (ženy), které mají v rámci malé sociální skupiny zkušenost s autokratickým vedoucím. K analýze dat jsem použila interpretativní fenomenologickou analýzu (IPA), jejímž východiskem byly otázky vedoucí ke zmapování copingových strategií a zdrojů respondentek.

# 1 Teoretická část

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do tří podkapitol, které se věnují tématu autoritativního vedoucího v malé sociální skupině a zvládacím schopnostem jejich členů. První část charakterizuje základní pojmy, druhá autokratického vedoucího a malou skupinu, třetí samotný proces zvládnání a jeho zdroje.

## 1.1 Vymezení pojmů

V této kapitole se věnuji vysvětlení a širší charakteristice klíčových slov na podkladech odborné literatury.

### 1.1.1 Skupina resp. malá sociální skupina

Člověk, jakožto společenský tvor, má tendenci sdružovat se do skupin a navazovat vztahy s ostatními lidmi. Setkávání ve skupinách je jednou z nejstarších forem lidského spoluzití. Z pohledu sociální psychologie a sociologie lze skupinu vidět ve specifických parametrech. Podle HAYESOVÉ (2007, s. 60) se skupina nazývá skupinou a ne pouze shlukem lidí, pokud má tyto znaky:

- Vzájemná interakce mezi členy skupiny je delší než několik minut.
- Členové mají vědomí náležitosti ke skupině.
- Členové společně vytvoří normy a pravidla chování, sankce proti jejich porušování, a také role ve skupině.
- Skupina si je vědoma důvodu svého vzniku a společného cíle.
- Ve skupině přirozeně probíhají interakce a vztahy.

Skupiny je třeba rozlišovat dle množství lidí, kteří jsou jejími členy, a to na skupiny velké a malé. Tato práce si pro svou potřebu vzala do zorného pole **malou skupinu**, a dále se bude zabývat její charakteristikou. Kupodivu není jednoduché v psychologii malou skupinu definovat, jak konstatuje NAKONEČNÝ (2009). Malou skupinou rozumí osoby, které jsou součástí například pracovních skupin nebo

žáky ve společné třídě, vojáky v četě, také rodina může být chápána jako malá neformální skupina. Tito lidé mají něco společného, sešli se za společným cílem a komunikují spolu tváří v tvář, utvářejí formální i neformální vztahy, uvědomují si své „my“.

NAKONEČNÝ k vymezení malé skupiny uvádí: „*Domníváme se, že malou skupinu je nutno vymezit následujícími znaky:*

- *navzájem integrující se jedinci v rámci společně sdílených norem;*
- *kteří se vzájemně znají a vstupují do interakcí v rámci propojených rolí;*
- *vyvíjejí společnou činnost v rámci společných cílů“*

(NAKONEČNÝ, 2009, s. 384).

V odborné literatuře se uvádí různý počet členů malé skupiny, dle různých autorů. Spodní hranice je víceméně jednotná, je vymezena dyádou (dvojice). Horní hranice se liší, její počet může dosahovat až čtyřiceti členů. Je důležité, aby byly naplněny výše uvedené charakteristiky skupiny, vztahy by neměly být pouze zprostředkované, jako je tomu ve skupině velké. Všichni členové skupiny by měli být více méně v osobním kontaktu.

KOŤA definuje malou skupinu takto: „*Malou sociální skupinu lze definovat jako sdružení osob, které mají některé společné cíle, vytvářejí společné normy a vzájemnou komplementaritu sociálních rolí“* (KOŤA, aj., 2013, s. 52).

KOŤA (2013) dále popisuje její kvalitativní charakteristiku, která je velice blízká podstatným charakteristikám malé skupiny:

- osoby ve skupině si vytvořily společné cíle,
- jsou mezi nimi vytvořeny trvalejší svazky,
- znají se navzájem,
- jejich komunikace je osobní a probíhá tváří v tvář,
- členové utvářejí společné normy, které jsou jim závazné,
- vytvářejí doplňující soubor sociálních rolí, které jsou základem uspořádání skupinového života,
- vyvíjejí vnitřně diferencovanou dělbu funkcí, úkolů a činností, odpovídajících tradicím a normám skupiny, přičemž rozdělení úloh je předpokladem dosahování společných cílů.

Všechny výše vyjmenované body nemusí naplnit každá malá sociální skupina, charakteristika je flexibilní podle způsobu a cíle vzniku takové skupiny. Existují profesionální skupiny, jejichž členové jsou profesně spjati, naplňují etický kodex, dosažení profese je většinou dlouhodobé a náročné (např. lékaři, právníci, vědci atd.). Malá sociální skupina je také sousedství, to vzniká v určitém prostoru společného bydlení.

Obsahově nejbližší vymezení skupiny, které odpovídá této práci je tzv. **zájmová malá skupina**. KOŤA ji popisuje takto: „*Zájmové skupiny umožňují a podporují realizaci koníčků, osobních zálib a aktivit a vytvářejí pro jedince příjemné prostředí*“ (KOŤA, aj., 2013, s. 56). Členové se zde scházejí dobrovolně, přispívají společnou rukou k dosažení společného cíle či zájmu, činnost by je měla naplňovat a přinášet jim společné zážitky a příjemné zkušenosti. Často se zde vytvářejí přátelské vztahy, které mohou přesáhnout dobu trvání skupiny dokonce přes celé generace. Příkladem může být turistický oddíl, ve kterém se schází generace vnuků zakladatelů. Skupina má vliv na své členy jakožto jednotlivce a stejně tak jednotlivý člen má vliv na skupinu.

Skupinami se zabývá jak sociologie, která je zaměřena na celek, tak i psychologie, která se je zaměřena na chování a prožívání jednotlivců ve skupině. V malé skupině jsou utvářeny skupinové normy, pozice a role, projevují se v ní různé postoje a chování jejích členů. VÝROST a SLAMĚNÍK (1997) popisují **strukturu**, jakožto výsledek procesu rozlišování jejich členů, který zrcadlí složitost, v nichž je obsažen systém pozic, rolí a norem.

### 1.1.2 Autokratický vedoucí

Jedinec ve skupině zaujímá určitou pozici, která je dána jeho sociální atraktivitou a jeho osobní mocí. Sociální atraktivitu ovlivňuje například jeho oblíbenost nebo neoblíbenost, jeho vlastnosti jako důvěryhodnost apod. Vůdcovské schopnosti jedince, jako sebeprosazování a aktivita ho předurčují pro vedoucí postavení ve skupině (NAKONEČNÝ, 1997a).

Na otázku, co je to vůdcovství, podávají vysvětlení HARTL a HARTLOVÁ, že je to „*potřeba dominance, potřeba vést druhé lidi, rozhodovat za ně a brát na sebe odpovědnost...*“ (HARTL a HARTLOVÁ, 2001, s. 667). Vůdcovství nabízí různé způsoby využití moci a každý vůdce inklinuje k určitému způsobu vedení. NAKONEČNÝ (2009) uvádí, mimo jiné původní pojetí K. Lewina, jež dělí typy vůdců na demokratické, autokratické a liberalistické („laissez-faire“). Toto pojetí cituje i HAYESOVÁ (2007) a další autoři se k němu také odkazují. Novější a obohacené dělení, jak uvádí W. H. STEAHLY (cit. dle NAKONEČNÉHO, 2009) je následující:

- **Patriarchální styl:** Vzorem je otec, jako autorita rodiny, o všem rozhoduje a očekává vděk ostatních členů a poslušnost.
- **Charizmatický styl:** Charizmatický vůdce je adorován nebo jsou mu přisuzovány výjimečné vlastnosti, často může rozhodovat samostatně na základě vysoké míry sebevědomí, čímž může obcházet k tomu určené struktury skupiny.

- **Autokratický styl:** Vyskytuje se ve větších centrálně řízených organizacích (policie, armáda, autokratické státní zřízení atd.), ve kterých vůdce v podobě např. Prezidenta soustřeďuje okolo sebe společníky, kteří vykonávají jeho rozhodnutí, nemá bezprostřední styk s podřízenými.
- **Byrokratický styl:** Představuje krajní verzi organizování pomocí předpisů, příkazů a norem. Na rozdíl od svévolnosti autokrata, byrokrat jedná v duchu nestranných pravomocí.

V odborné literatuře se lze setkat s více označeními mocenského vůdce. Je uváděn vůdce autoritářský, diktátorský a autokratický. HARTL a HARTLOVÁ jej definují takto: „**vůdce autoritářský** též v. *diktátorský; vůdce s absolutní autoritou, svá rozhodnutí nekonzultuje s ostatními členy skupiny...*“ (HARTL a HARTLOVÁ, 2000, s. 687).

TAVEL popisuje autokratického neboli autoritativního vůdce jako člověka, který „*rozhoduje sám, postupy a aktivity jsou diktovány v malých krocích, skupina cíle nepoznává, jenom vůdce rozhoduje, kdo s kým spolupracuje...*“ (TAVEL, 2009, s. 69). Dále autor poukazuje na agresivitu mezi členy a konkurenční prostředí, zatímco vůči vůdci se členové chovají podřízeně a poníženě. Přestože výkon, ať již se týká čehokoli, je vyšší, morálku lze označit za horší.

Nejblíže smyslu, v jakém pojem autokrat používám v této práci, je pojetí ŘÍČANA (2013). Autoritativní vedoucí si ponechává veškeré rozhodování pro sebe a názory členů skupiny zcela ignoruje, přičemž neváhá porušovat zaběhnutá pravidla a zvyklosti. Informace se členy skupiny nesdílí, a protože zcela brání členům podílet se na rozhodování, vyhýbá se jakékoliv zpětné vazbě a reakcím na svoji činnost. ŘÍČAN (tamtéž) konstatuje: „*prvním, velmi jednoduchým negativním prvkem je tendence vedoucího **zneužít svou funkci k vlastnímu prospěchu** na úkor skupiny. Dalším nebezpečím je **nadměrná dominance** vedoucího – příslovečná „chut' moci.“*“

### 1.1.3 Konflikt a stres

Tato práce je zaměřena na zvládání působení autokrata ve smyslu jeho negativního vlivu na členy skupiny. Opomíjí a nevěnuje se pozitivním stránkám takového vedení, které jistě existují. Ve skupině vedené autokratem je potlačována svoboda členů, neboť autokrat má tendence rozhodovat sám, svá rozhodnutí a pozici si vynucuje mocí. Členové skupiny jsou dlouhodobě vystaveni stresu, který časem vyústí v konflikt. Následující řádky krátce přiblíží pojem konflikt a stres.

Pojem **Konflikt** vystihuje již jeho latinský základ, který znamená srážku, střet = *conflictus*, s něčím, spolu = *con*, a udeřit, někoho něčím zasáhnout = *fligo*. PAULÍK tvrdí, že „*obecně konflikt znamená střet dvou protikladných sil, srážku protichůdných, vzájemně neslučitelných tendencí, zájmů, cílů, názorů a představuje destabilizující prvek v systému*“ (PAULÍK, 2010, s. 52).

Většina autorů rozděluje konflikty podle počtu zúčastněných osob na:

- **intrapersonální** (člověk řeší konflikt uvnitř sebe sama),
- **interpersonální** (konflikt se odehrává mezi dvěma lidmi),
- **skupinové** (konflikt probíhá mezi lidmi uvnitř skupiny),
- **meziskupinové** (konflikt je mezi dvěma či více skupinami).

Další dělení konfliktů, a to podle charakteristiky obsahu uvádí například KŘIVOHLAVÝ:

- „*konflikty představ,*
- *konflikty názorů,*
- *konflikty postojů,*
- *konflikty zájmů*“ (KŘIVOHLAVÝ, 2008, s. 22).

NAKONEČNÝ popisuje dva typické základní postupy, které jsou používány v konfliktním chování. Je to **útok a obrana** neboli agrese útočná a obranná, jež má za cíl poškodit druhého člověka. Takové počínání je doprovázeno nepřátelstvím a nenávisť. Přičemž agresor se snaží dotknout citlivých míst (trefit se do slabín

druhého), což způsobí odvetnou reakci z druhé strany. Jako velmi účinná obrana útokem se ukazuje forma výčitek, která jednak zraňuje a přitom ospravedlňuje původce. Opakované útoky a obrany, jež se zesilují jsou modelem **spirálového konfliktu** (NAKONEČNÝ, 2009).

Uvedené definice a charakteristika konfliktu jsou popisně správné, ale pro pochopení slova konflikt bych pro tuto práci ještě ráda zdůraznila pohled KŘIVOHLAVÉHO (2008, s. 19), který si klade otázku zda: „*je konflikt něco negativního, nebo pozitivního?*“ A poukazuje na převážně negativní nádech tohoto slova v češtině. Psychologie popisuje a zkoumá jevy, jakožto něco existujícího, etické hodnocení bychom měli ponechat pro jiné vědy nebo pro praktický život. Je velice zajímavé dívat se na konflikt jako na jev, který může přinést do života nové pohledy.

**Stres** představuje zátěžovou situaci, které jsou členové skupiny vystaveni. **Stres** je „*fyzilogická odpověď organismu na nadměrnou zátěž neúnikového druhu, která vede ke stresové reakci...*“ (HARTL a HARTLOVÁ, 2010, s. 555). NAKONEČNÝ (1997b) uvádí, že termín stres popisuje situaci extrémně náročnou a frustraci, jež působí velice silně a její význam je podstatný. A dále autor uvádí, že: „*Stresové situace dnešního člověka mají především sociální a společenskou povahu...*“ (NAKONEČNÝ, 1997b, s. 135).

**Stres** má etymologický původ v latinském *stringare*, znamenající svírat, utahovat. Původně se tento termín používal v mechanice pro označení zátěže materiálu. KŘIVOHLAVÝ (2001) charakterizuje **stresory**, jako negativní životní faktory. Stresory jsou tlaky, nepříznivé účinky, které mohou způsobit náročnou životní situaci anebo jsou již samotným stresem. Stres tedy zahrnuje situaci i kondici člověka. Stresory mohou být **fyzické**, jako například škodlivost prostředí, ve kterém se člověk nachází (hluk, vysoká teplota atd.) a **psychické** (strach, smutek, zloba, uspěchanost atd.). Dnešní doba přináší nesčetně činitelů, kteří jsou potencionálními stresory. NAKONEČNÝ (1997b) jmenuje několik typických stresorů, jako jsou: výkonové nároky v zaměstnání, konflikty na pracovišti, nezaměstnanost, vysoké nároky škol (na děti a studenty), tlak na neustále se zvyšující odpovědnost atd. Paradoxně stres může být způsoben i velmi radostnými situacemi, např. těhotenstvím, svatbou, přípravou vánočních svátků atp.



Je dobré zmínit i pozitivní stránku stresu, konfliktu a náročných životních situací. Ta se skrývá v možnosti stres a zátěž zvládnout. V současné době existuje jistá tendence ve výchově dětí, která se snaží o maximální úlevu ve smyslu jakéhokoli tlaku. Děti nemusejí nic zdolávat, vyjma obrovského kvanta učiva ve formě informací. NAKONEČNÝ říká o zdravé míře malého stresu: „Ačkoli jsou stresory označovány za negativní činitele, určitá míra stresu je nezbytnou podmínkou pro „životní otužování“ (zocelování)...“ (NAKONEČNÝ, 1997a, s. 44).

#### 1.1.4 Zvládání neboli coping

Tato práce se bude dále zabývat pojmem *coping*, česky zvládání. Musím zde předeslat, že za své časově velice krátké období prozkoumávání tématu copingu, jsem si zatím nevyjasnila, zda je správnější používat výraz anglický nebo český. Autoři se různí, někteří přebírají anglický výraz a jiní se přiklánějí k českému. Domnívám se, situace ještě není ustálena, a proto v této práci používám oba výrazy. V překladu znamená slovo *coping* **zvládání**, převážně zvládání náročných, psychicky nadlimitních či stresových situací. „*Jde o schopnost člověka vyrovnat se (adekvátně) s nároky, které jsou na něj kladeny...*“ (HARTL a HARTLOVÁ, 2000, s. 88).

Etymologický význam slova **coping** je řeckého původu a je odvozen od výrazu „*kolaphus*“ znamenajícího „*ránu uštědřenou protivníkovi v boxu*“ (KŘIVOHLAVÝ, 2001, s. 69). Křivohlavý chápe stresové reakce jako určitý obraz boxerského zápasu, ve kterém dochází k mnoha úderům a obranným postojům střídavě v obou rozích pomyslného ringu.

LAZARUS definuje **zvládání** takto: „*Zvládáním se rozumí proces řízení vnějších i vnitřních faktorů, které jsou ve stresu člověkem hodnoceny jako ohrožující jeho zdroje*“ (cit. dle KŘIVOHLAVÉHO, 2001, s. 69). Jde tedy o vědomý děj, aktivně řízený člověkem. Konflikty a těžkosti, které k člověku přicházejí jak zevnitř, tak i z vnějšku, je schopen usměrňovat. Tyto těžké životní situace zvládá za použití

celé řady různých faktorů. Těmito faktory jsou například osobní charakteristiky, techniky zvládání (ty je možno se naučit), patří sem i tzv. zvládací **strategie** a **zdroje** zvládání. „Zvládání stresu a životních těžkostí je tak chápáno jako dynamický proces, v jehož rámci dochází k transakcím...“ (KŘIVOHLAVÝ, 2001, s. 69-70).

Lazarus je průkopníkem v bádání v tomto tématu a většina autorů, kteří se copingem zabývají, jej citují, jako výše zmíněný Křivohlavý. Před čtyřiceti lety poukazovali Lazarus a Folkmanová na to, že o pojem coping neboli zvládání je proječován zájem jak vědecký tak i laický. Ale i přes pozornost, kterou tento termín vzbuzoval, existovala zde malá soudržnost v teorii, výzkumu a porozumění. Dokonce nejběžnější prohlídka naměřených hodnot vybraných z vědeckých a laických publikací ukazovala zmatení v tom, co je míněno copingem a jak funguje v procesech adaptace (LAZARUS and FOLKMAN, 1984).

Při popisu **zvládání a strategií zvládání** se autoři různí podle svého východiska. BLAŠTÍKOVÁ a BLATNÝ (2003, s. 1) uvádí: „Vznikly postupně tři generace škol, které i v současnosti reprezentují tři obecné teoretické přístupy ke copingu... Každá ze tří škol se zaměřila na určitý soubor proměnných, předpokládaných determinant copingového chování.“ Jejich popis podávám v kapitole 1.3.1.

Velkou měrou ovlivnil v osmdesátých letech pojetí copingu výzkum v oblasti metod měření osobnosti, převážně zaměřený na pětifaktorové osobnostní dotazníky. „Výzkum osobnosti s pomocí těchto měřících nástrojů vedl ke zjištění, že takto pojaté osobnostní charakteristiky vysvětlují přibližně stejné procento rozptylu chování v zátěži jako proměnné situační“ (BLAŠTÍKOVÁ a BLATNÝ, 2003, s. 2). Důležitou okolností v procesu zvládání je **sociální kontext** nebo též **sociální síť**. Jsou to blízcí lidé (rodina, přátelé) nebo ostatní zúčastnění, kteří jsou ochotni pomoci (NAKONEČNÝ, 1997b).

## 1.2 Autokrat versus skupina

V této kapitole popisují dění uvnitř skupiny ve vztahu k autokratickému vedení a rozvádím, jaké jsou strategie a způsoby takového vedení.

### 1.2.1 Pohled na skupinu vedenou autokratem

V životě malých skupin se projevuje několik fenoménů, jedním z nich jsou **skupinové normy**. V neformálním uspořádání skupiny se projevují jako „*nepsané požadavky na postoje a chování členů skupiny*“ (NAKONEČNÝ, 2009, s. 389). Dále NAKONEČNÝ (tamtéž) popisuje **system skupinových pozic a rolí**, které jsou výsledkem vzájemného působení členů. Ve skupině se projevuje každý člen svou osobností, se všemi svými zvláštnostmi, zvyky a postoji. Tímto zároveň ovlivňuje ostatní členy a jako v každém sociálním prostředí se musí i přizpůsobovat. Termín popisující přizpůsobení se ostatním členům skupiny představuje další fenomén, a sice **skupinový konformismus**. V malé sociální skupině se konformismus projevuje jako tlak vyvíjený skupinou na jednotlivce. Konformita předpokládá naplňování skupinových norem a zároveň cílů a zájmů. TAVEL uvádí, že „*konformní osobnost má nižší intelektové schopnosti, nižší sílu ega a horší vůdcovské schopnosti*“ (TAVEL, 2009, s. 65).

Lze se domnívat, že právě stupeň skupinové konformity bude vysoký u skupiny vedené autoritativním vůdcem. Stejně tak míra poslušnosti skupiny. Nekonformní lidé, kromě toho, že jsou méně přizpůsobiví, mají vyšší stupeň vnitřní svobody, řídí se vlastními názory, jsou myšlenkově bohatší a kreativnější. Tedy v intencích této práce lze předpokládat, že s těmito členy skupiny má autokratický vůdce nejvíce problémů. Nekonformní jedinci mají také větší odvahu vystoupit se svými názory otevřeně a nevyhýbají se konfliktu.

Nyní bych se ráda krátce věnovala **skupinové dynamice a struktuře**, neboť je důležitá, pokud chceme porozumět procesům a situacím, které probíhají a nastávají ve skupině. KOŤA uvádí, že: „*Skupinová dynamika je označení procesů probíhajících již ve vytvořené sociální skupině. Jde o skutečnost, že stav vztahů,*

*interakcí, či interní komunikace nemá stálý charakter, ale je dynamický“ (KOŤA, aj., 2013, s. 61). S příchodem a odchodem nových členů se proměňují i vztahy ve skupině a někdy taková změna může v případě autokraticky vedené skupiny vnést do skupinového dění nové pohledy, které mohou iniciovat změny skupinové struktury. NAKONEČNÝ vidí konflikt jako „střetávání neslučitelných tendencí“ (NAKONEČNÝ, 2009, s. 399). Konflikt mezi jedincem a skupinou nastává, když skupina maří cíle jedince. Opačný případ nastává, pokud jedinec brání skupině v naplňování jejích záměrů. Viděno očima autokratického vedoucího, budou vždy překážkou jednotliví členové nebo skupinky členů v rámci skupiny, kteří by zamezovali naplňování jeho cílů.*

**Struktura** skupiny je dána diferenciací vztahů mezi členy skupiny. Vzniklá struktura skupiny bývá celkem pevná a samostatná. KOŤA uvádí hierarchické uspořádání skupiny. *„Z hlediska míry osobního vlivu na ostatní členy skupiny lze rozlišit:*

1. *vůdce,*
2. *pomocníky vůdce,*
3. *členy skupiny“ (KOŤA aj., 2013, s. 60).*

V případě řešení problémů se může struktura skupiny měnit, na čemž autoritářský vůdce nemá zájem. KŘIVOHLAVÝ (2008) popisuje měření reakcí experimentálně navozených konfliktních situací s autoritářskými osobnostmi, jejichž výsledkem bylo zjištění nižší tolerance k názorům druhých, pokud nebyly v souladu s jejich vlastním názory. Měření také prokázalo větší náchyllost autoritářských osobností k předsudkům vůči členům menšiny obecně.

## 1.2.2 Strategie autokrata vůči skupině

Tato práce se zaměřuje na autokratického vůdce malé skupiny, která vznikla jako sociální zájmová skupina. Vedoucí takové skupiny má nejen formální moc, ale i neformální, jelikož je zpravidla autoritou danou zájmem této skupiny, ať již jde o hobby, volnočasové aktivity, umělecký nebo sportovní spolek. NAKONEČNÝ říká, že: „**Potřeba moci** je fenomén spadající do oblasti motivace sociálního chování, dokonce velmi charakteristický, protože je vysloveně sociálně vztahný – jde tu o sklon ovlivňovat a ovládat druhé“ (NAKONEČNÝ, 2009, s. 208).

„*Atmosféra života ve skupině je určována stylem vedení skupiny*“ (NAKONEČNÝ, 1997a, s. 92). Autokraticky vedená skupina postrádá aspekty důvěry a svobody, neboť moc je uplatňována vynucenou autoritou nikoli přirozenou, vycházející z kvalit lídra. „*S potřebou moci souvisí **dominance, tendence k ovládnutí druhých**, která se obvykle pojí s různými způsoby ovládnutí druhých a sebeprosazováním...*“ (NAKONEČNÝ, 2009, s. 209). Dále se zaměřuji na popsání mocenských strategií takového vedoucího, nezabývá se již důvody a motivacemi jeho chování a jednání.

Mezi taktické postupy k ovládnutí druhých, které autokrat používá, patří především **manipulace**. Dle HARTLA a HARTLOVÉ je manipulace „*vědomé úsilí využívat nebo ovládat druhé*“ (HARTL a HARTLOVÁ, 2010, s.293). Dá se říci, že manipulaci používá každý. Rodiče se často uchylují k manipulaci ve výchově, učitelé se také těžko obejdou bez této techniky. PAULÍK (2010, s. 92-93) podává velmi vtipný a trefný výčet typů manipulativního chování takto:

- **Diktátor** – tvrdě prosazuje a hájí své zájmy, názory a cíle, je nátlakový a zdatný v účelových citacích.
- **Chudáček** – ukazuje a zdůrazňuje svou neschopnost, nedostačivost a závislost na druhých, a činí je odpovědné, pokud mu nepomohou.
- **Počtář** – podává výčet důvodů, proč něčeho nedosáhl a poukazuje na překážky.

- **Břečťan** – bez druhých by nebyl schopen ničeho dosáhnout (předstírá závislost), jeho cílem je ovšem, aby druzí udělali vše za něj.
- **Drsňák** – svou vůli si vynucuje důrazným překřičením ostatních.
- **Obětavec** – vše co činí, je pro dobro ostatních, je ochoten podvodů nebo nezákonných kroků ve prospěch věci, tudíž si za svou riskantní obětavost zaslouží určité výsady a ostatní to jistě pochopí.
- **Poslední spravedlivý** – jen on dokáže rozlišovat, co je dobré a co špatné, a je tudíž povolán ostatní kontrolovat, poučovat a soudit (ostatním zbývá jen pocit viny).
- **Paternalista** – své vyvolené vede a chrání, ví, co je pro všechny nejlepší a to činí.
- **Mafián** – nikoli nezištně ochraňuje slabé, tvrdě vyžaduje protislužby a skrytými hrozbami si vynucuje poslušnost.

Jako další postupy k dosahování cílů autoritářskými způsoby se jeví **hrozby** a **kritika**. K používání hrozeb dospívá jedinec ve chvíli, kdy ostatní způsoby nefungují. Hrozby mají agresivní charakter, mají za cíl druhého zastrašit a přinutit k poslušnosti. Kritika je také agresivního charakteru a jako „*nástroj manipulace působí zejména, je-li neadekvátní nebo zkreslená. Její nebezpečí v tomto smyslu spočívá především v zaměňování faktů a kritikových subjektivních interpretací situace a chování kritizovaného*“ (PAULÍK, 2010, s. 93).

Autokratický vůdce si svou formální i neformální moc ve skupině hlídá a dá se s nadsázkou říci, že o ní pečuje. Dle NAKONEČNÉHO (1997a, s. 88) spočívá „*problém neformální moci jedince v jeho způsobilosti odměňovat a trestat jiné v psychologickém slova smyslu.*“ Čili autoritativní vedoucí se bude snažit dotyčné, z jeho pohledu konfliktní osoby, umravnit a přivést k poslušnosti např. dobře známou metodou cukru a biče. Raději se s nimi rozloučí, než aby přišel o svou pozici. Již každý rozdílný názor členů skupiny bude, vzhledem k založení vedoucího, vytvářet tlak, bude pro členy skupiny potencionálně náročnou situací.

Autoritativní vůdce **rozhoduje sám**, neradí se a pokud ano, tak ne demokratickým způsobem. Nepřipouští názory druhých jakožto sobě rovné. Jak silný vliv má autorita na skupinu dokládá názor TAVELA: „*Za určitých okolností se i ze slušné osoby může stát zločinec. Zlo nemusí páchat jen zlé a patologické osoby. Obyčejní lidé jsou ochotní poslouchat a přitom udělat něco proti svému svědomí*“ (TAVEL, 2009, s. 76). Vzepít se proti silnému autoritativnímu vedoucímu není jednoduché a vyžaduje to od jedince aktivizaci vnitřních morálních sil, odvahy, bdělosti. Zdroje zvládání konfliktních a stresových situací s autokratem představují v další kapitole.

### **1.3 Coping, jeho strategie a zdroje**

V této kapitole se pokusím nastínit odpovědi na následující otázky. Jaký je vývoj copingu, jaké má teoretické přístupy, jaké je zaměření copingových strategií a jaké jsou zdroje copingu.

#### **1.3.1 Coping neboli zvládání náročných situací**

V psychologii se pojem coping používá zhruba od 70. let 20. stol., zejména díky práci Lazaruse a Folkmanové, na něž se většina autorů, kteří se copingem zabývají, odkazují. V odborné literatuře se nejvíce setkáme s termínem zvládání stresu (stress coping, stress management). Od 70. let se toto téma rozšířilo a diferencovalo také v reakci na dobu, která přináší stále větší nároky na zvládání stresu každodenně.

BALAŠTÍKOVÁ a BLATNÝ (2003) uvádí tyto teoretické přístupy ke copingu v závislosti na vývoji psychologických směrů a škol, přičemž každá se zaměřila na určitý soubor proměnných:

- **psychoanalytický přístup** – klade důraz na osobnostní dispozice, klade důraz na ego-obranné mechanismy, coping vidí jako nevědomý obranný mechanismus,
- **transakční přístup** (podle Lazaruse) – klade důraz na kognitivní a situační činitele, jde o transakční proces mezi osobností a jejím okolím, role osobnosti

není téměř důležitá,

- **interakční přístup** – je současný a vyvinul se kombinací obou předchozích, klade důraz jak na osobnost tak i na situaci.

**Coping** neboli česky „*zvládnutí nebo zvládání působícího stresoru, tj. nasazení sil k boji se stresem*“, jak uvádí NAKONEČNÝ „*zvládnutí stresu je nejen záležitostí postižené osoby, jejích osobních vlastností, ale i jejího, především sociálního zázemí (pomoc rodiny, přátel, spoluzaměstnanců apod.)*“ (NAKONEČNÝ, 1997a, s. 41). Sociální zázemí neboli sociální opora je součástí zdrojů zvládání, kterými se zabývám v poslední kapitole teoretické části.

V intencích **interakčního** přístupu lze říci, že zvládání zahrnuje jak strategie vědomé, tak i ne zcela vědomé reakce, zahrnuje snahu zvládnout prostředí, i sebe sama, své emoce. Je to zároveň proces i výsledek. Zvládání je procesuelní záležitost zahrnující mnoho faktorů.

Na závěr kapitoly bych ještě okrajově zmínila příbuzný termín resilience, se kterým se setkáváme zejména v psychologii zdraví. **Odolnost** neboli **resilience**, je podle PAULÍKA (2010, s. 104) „*dynamicky se měnícím jevem, v němž je zdůrazněna plasticita, pružnost v přizpůsobení se podmínkám.*“ KŘIVOHLAVÝ (2001) popisuje resilienci jako pružnost, nezlomnost, houževnatost. Je zajímavé, že studie s dospívajícími zjistily, že nezdolnost v jednom směru ještě neznamená tu samou kvalitu v jiné oblasti. Ve smyslu pružnosti jde o schopnost rychle se vzchopit, nabýt rovnováhy.



### 1.3.2 Zvládací strategie

Od 70. let se názor na coping vyvíjel, stejně jako přístup ke copingovým strategiím, jak uvádím v předešlé kapitole.

**Zvládací strategie** jsou reakce a postupy, jakými se člověk snaží vyrovnat s náročnou životní situací. Přičemž definovat náročnou životní situaci je nelehké, neboť každý člověk má jinou odolnost. Situace mají pro každého člověka rozdílnou náročnost. Pro někoho může být konflikt s autokratickým vedoucím nadlimitní vypětí spojené s dlouhodobým stresem, ale pro jiného člověka to může být výzva. Někdo bude potřebovat v takové situaci stabilizovat svůj emoční stav a veškeré síly bude investovat do znovunalezení duševní rovnováhy. Jiný člověk bude naopak racionálně řešit jak postupovat. BLAŠTÍKOVÁ a BLATNÝ (2003, s. 1) uvádí, že „*úlohu zde sehrává genetický faktor (jde o citlivost, vzrušivost, o dynamickou stránku osobnosti), dále věk, pohlaví, prodělané choroby, aktuální zdravotní stav, výchova, vzdělání, prostředí, ve kterém se člověk vyvíjel, získával a učil se své způsoby jednání a chování.*“

Naše tělo má v sobě uloženu starou informaci jak se zachovat v případě ohrožení: utéct nebo bojovat.

Základní dělení strategií, které je nejvíce zastoupeno v odborné literatuře a uvádí je například ATKINSONOVÁ (2003), se týká **zvládnání zaměřeného na:**

- **emoce** – jde o snahu stabilizovat, harmonizovat nebo zmírnit emoce, kterými je člověk zaplaven a jež mu brání v řešení problému,
- **problém** – jde o snahu řešit situaci nebo problém způsobem, který ji změní nebo zamezí jejímu opakování v budoucnu.

KŘIVOHLAVÝ (2001) k tomu dodává, že již malé děti používají strategii zaměřenou na řešení problému, kdežto strategie zklidnění emocí jsou schopni až adolescenti. Strategiemi zaměřenými na emoce se již dříve zabýval Freud, používal pro ně termín **obranné mechanismy**, a jejich charakter byl více méně nevědomý. V současné době je pohled psychologie zdraví i laické veřejnosti zaměřen na cílenou prevenci vedoucí k aktivnímu a vědomému zvládnání stresů a konfliktů

(převážně v zaměstnání). Ráda bych je zde okrajově zmínila. Jde například o: zaměření se na kvalitu stravy, Time Management, různé relaxační metody, dýchací techniky a meditace (jóga, Pět Tibetanů, autogenní trénink, atd.), techniky zaměřené na zvládání vlastních negativních emocí. Jejich podrobnější popis již nenaplňuje zaměření této práce.

Podávám zde výčet obranných mechanismů, jak jej uvádí ATKINSONOVÁ, neboť se domnívám, že mají přímý vliv na zvládání jako takové, protože ovlivňují způsob náhledu na stresovou situaci i sebenáhled.

**Vytěsnění** – nepříjemné, bolestivé, traumatické vzpomínky jsou vytlačeny na periferii vědomí. Na rozdíl od *potlačení*, kdy jde o vědomý akt ovládnutí svého jednání, představuje vytěsnění nevědomou reakci.

**Racionalizace** – přiděluje logické nebo sociálně žádoucí motivy jednání, které se pak jeví racionální.

**Reaktivní formace** – skrývá-li člověk sám před sebou nějakou pohnutku, vyjádří navenek silně její pravý opak.

**Projekce** – své nežádoucí vlastnosti, které nechceme u sebe vidět, vidíme velice dobře u druhých lidí.

**Intelektualizace** – forma odstupu od stresové situace pomáhá pro její zvládnutí; intelektuální a abstraktní termíny mohou chránit proti citovému zaplavení.

**Popření** – pokud je konfrontace s vnější realitou příliš těžká, funguje popření jako ochrana. Dlouhodobé popření by mohlo být patologické, ale krátkodobě může člověku poskytnout čas potřebný pro adaptování se na náročnou situaci.

**Sublimace** – v případě nemožnosti vyjádřit potřebu správným směrem, je volen náhradní cíl, jde o přesunutí (ATKINSONOVÁ, 2003, s. 513-516).

### 1.3.3 Zdroje zvládání

Zdroje zvládání zátěže lze vidět ze dvou hledisek:

- **vnitřní zdroje** – vlastní neboli osobnostní zdroje, jako je spiritualita a smysl života, odolnost fyzická a psychická, sebepojetí;
- **vnější zdroje** – sociální opora.

Role **osobnosti** se podílí na procesu zvládání. Zda konkrétní člověk něco zvládne nebo nezvládne, závisí mimo jiné i na jeho fyzické a psychické odolnosti. Jak velice je provázána fyzická a psychická odolnost a schopnost zvládat těžké životní situace ilustruje velice silná výpověď FRANKLA (2006) prožívajícího hrůzy koncentračního tábora. Frankl např. popisuje situaci se svým spoluvězněm, který se mu svěřil, že ve snu dostal odpověď na otázku konce války, konce svého utrpení. Snu uvěřil natolik, že se celou svou myslí upnul ke konkrétnímu datu. A když v tento den nenastal konec války a jeho utrpení, zemřel téměř okamžitě na tyfovou infekci. Jeho mysl přestala věřit a jeho tělo ztratilo odolnost vůči infekční chorobě. Tématem provázanosti psychické a fyzické odolnosti se podrobně zabývá například Křivohlavý v knize „Psychologie zdraví“.

KŘIVOHLAVÝ (2008) klade otázku, **co je to osobnost?** Český jazyk obsahuje mnoho slov, kterými vystihujeme pohled na člověka, jakožto individualitu. Osobnost laicky chápáno je něco významného. Představuje nějaký charakter člověka nebo rys, pro který je okolím ceněn. „*V psychologii jde v první řadě o vystižení struktury i dynamiky daného individua jako jedinečného, neopakovatelného jedince lidské společnosti*“ (KŘIVOHLAVÝ, 2008, s. 82). Tato práce si neklade za cíl postihnout tak obsáhlou oblast, jako je psychologie osobnosti. Osobnost je zde zmíněna hlavně v kontextu její neodmyslitelnosti v procesu zvládání.

Součástí struktury osobnosti v humanistickém pojetí je **spiritualita** člověka a jeho **smysl života**. ŘÍČAN (2010, s. 152) předpokládá, že „*spiritualita tvoří – alespoň u některých jedinců – integrující centrum motivů, postojů a citů i kognitivní orientace, jádro osobní identity a smyslu života.*“ Říčan dále odděluje spiritualitu od náboženství. Z náboženství sice tento pojem vychází, ale v dnešní době není svým

smyslem vázán na církev, ale na lidského ducha. Pojem lidský duch není sice zřetelně vymezen, ale svým významem je veskrze pozitivní, neboť je živoucí vnitřní dimenzí lidské bytosti. Spiritualitu lze chápat jako něco, co člověka přesahuje, odkazuje k jeho smyslu bytí, povznáší jej. Její součástí je kreativita, svoboda, umělecké cítění atd. Spiritualita je u každého člověka jinak silná a jinak vědomá.

PAULÍK (2010, s. 141) uvádí, že: „*Smysl života jako celostní souhrnná charakteristika života vůbec představuje důležitý moment lidské interakce s prostředím, který, pokud je jedinec přesvědčen, že nežije marně, má pro co žít atd., je vysoce pozitivní.*“ Smysl života, jako vnitřní rámeček, ke kterému se člověk ve svém konání vztahuje, představuje spolu se spiritualitou také jakéhosi vnitřního arbitra otázek, které si klade. Spolu se svědomím a schopností odpouštět se spiritualita a smysl života jeví jako důležité aspekty zvládnutí konfliktů a stresů, jsou zdrojem vnitřní síly a motivací přestat náročné životní situace. Dále autor zvláště vyzdvihuje schopnost odpouštět ve vztahu k zvládnutí stresových mezilidských situací, když píše, „*odpuštění jedince sobě samému či lidem v okolí může omezovat nenávist a agresivní tendence a tím snižovat vnitřní intrapersonální tlaky...*“ (PAULÍK, 2010, s. 143).

Kromě vlastních neboli osobnostních zdrojů zvládnutí existuje pojem **sociální opora**, kterou definuje KŘIVOHLAVÝ takto: „*Sociální oporou v širším slova smyslu se rozumí pomoc, která je poskytována druhými lidmi člověku, který se nachází v zátěžové situaci*“ (KŘIVOHLAVÝ, 2001, s. 94). Jsou to lidé, kteří jsou člověku v tísní nejbližší a pomáhají mu situaci ulehčovat: partner, rodina, širší rodina, přátelé a další osoby, které se nějakým způsobem podílí na snižování nesnází postiženého člověka. Už jen fakt, že jsou, že existují, a že v běžném životě projevují empatii, vstřícnost a vřelost, působí pozitivně na zvládnutí životních problémů. Dobré vzájemné vztahy jsou potenciálním zdrojem pomoci pro případ těžkostí v konfliktních a stresových situacích. Rodina je primární sociální skupinou a jako taková poskytuje člověku pocit bezpečí a jistoty.

## 2 Empirická část

Empirická část práce se zabývá otázkou copingových strategií členů skupiny s autokratickým vedoucím. Pilotní studie v rámci kvalitativního výzkumu za tímto účelem používá metodu interpretativní fenomenologické analýzy (dále jen IPA). Jako teoretický podklad pro práci s IPA a inspiraci jsem vycházela z knihy „Vina“ od Marty Kocvrlichové (2006). Kniha je původně diplomovou prací (obhájenou na FF UP v Olomouci).

### 2.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je zmapovat problematiku copingových strategií členů skupiny vedené autokratickým vedoucím. Pilotní výzkumná sonda formou polostrukturovaných rozhovorů mapuje situaci členů skupiny, kteří se po delší dobu snaží zvládat tlak stresových a konfliktních situací v rámci skupiny. Jedná se o členy skupiny, kteří se rozhodli vedoucímu aktivně čelit. Cílem studie je prozkoumání strategií a zdrojů, které pomáhají těmto lidem s vypořádáním se se zátěží. Rozhovory jsou analyzovány za pomoci metody IPA.

Pilotní sonda byla zvolena s ohledem na obsáhlost tohoto tématu, které by k hlubšímu a širšímu zpracování vyžadovalo rámec větší. Autorka práce předpokládá pokračovat v započatém tématu v práci magisterské, která by tento rámec naplnila.

K dosažení cíle byly navrženy dvě výzkumné otázky:

1. Jaké jsou copingové strategie členů skupiny s autokratickým vedoucím?
2. Jaké jsou zdroje copingu členů skupiny s autokratickým vedoucím?

### 2.2 Použitá výzkumná metoda

V práci byla použita jako výzkumná metoda analýzy a interpretace dat **interpretativní fenomenologická analýza (IPA)**. Tato metoda je mi blízká svým zaměřením na žitou zkušenost. ČERMÁK (2013, s. 9, 10) uvádí, že: „*Významným fokusem interpretativní fenomenologické analýzy (IPA) je porozumění žité zkušenosti*

člověka“ a dále „*Souvislost s fenomenologií se projevuje v hledání individuální, a tudíž jedinečné zkušenosti člověka ...*“ Tento kvalitativní přístup rozvíjel od konce minulého století Jonathan A. Smith a původní použití metody patří do oblasti psychologie zdraví, v současné době má však využití i v psychoterapii. IPA klade důraz na to, jaký význam zkušenosti přikládá člověk, jež prožívá tuto zkušenost v určitých podmínkách nebo situacích. KOCVRLICHOVÁ dodává že, IPA: „... jako metoda vyrůstající z fenomenologických kořenů se pokouší přijmout perspektivu účastníka. Hlavním analytickým zájmem metody je poznání ... kombinuje hermeneutiku empatickou a dotazovací“ (KOCVRLICHOVÁ, 2006, s. 86). Interpretace dat je závislá na osobním pohledu výzkumníka. Je tedy důležité, aby dat bylo co nejvíce a byla obsahově bohatá. K tomuto účelu může dobře posloužit polostrukturovaný rozhovor, který slovy ČERMÁKA: „... představuje dostatečně flexibilní metodu, která dává respondentovi možnost volně mluvit o tématu, reflektovat svůj postoj k němu a rozvíjet o něm své myšlenky“ (ČERMÁK, 2013, s. 15).

Jednotlivé kroky analýzy jsem prováděla podle postupu IPA, který uvádí KOCVRLICHOVÁ (2006, s. 88-90). Ke sběru dat jsem zvolila polostrukturované rozhovory, které jsem nahrála na diktafon a poté doslovně přepsala. V textu jsem z důvodu ochrany osobních údajů neuvedla žádná skutečná jména. V první fázi zpracovávání jsem rozhovory několikrát četla a nejprve si tužkou v textu označovala místa, která mě zaujala, a při dalším čtení jsem si dělala k textu poznámky. Hledala jsem klíčová témata, některá se opakovala, a získávala spojitost. Některá témata nešla chronologicky za sebou, respondentky odpovídaly na dříve položené otázky později, nikoli záměrně, ale bylo to součástí charakteru spontánnosti vyprávění jejich příběhu. Vzala jsem si na pomoc barevné pastelky a každému tématu jsem přidělila jednu barvu. Klíčová místa v textu jsem podtrhávala příslušnou barvou. Tento způsob mi velice pomohl při vlastní analýze. Vlastní interpretace jsou zaznamenány v analýzách okruhů a ještě v závěru každého okruhu, z důvodu rozvíjení obecnější roviny. V průběhu analytické práce jsem prováděla reflexi svého vztahu k tématu, která je zaznamenána v kapitole Diskuse.

## 2.3 Předporozumění

ČERMÁK doporučuje reflektovat vztah, jaký má výzkumník k tématu. „*Součástí toho je nejen uvědomění si vlastní motivace pro práci s daným tématem, ale i vlastních prekonceptí souvisejících s tématem*“ (ČERMÁK, 2013, s. 16-17). Dále autor (tamtéž) uvádí, že tyto prekoncepte jsou součástí IPA a nemají být eliminovány, ale zvědomovány, neboť jsou důležité pro interpretativní roli výzkumníka a umožňují mu popsat význam respondentovy zkušenosti.

Díky schvalovacímu procesu zadání vlastního tématu bakalářské práce má výchozí otázka ohledně zaměření práce prošla zajímavou proměnou. Od autority, která zneužívá moc, jsem obrátila pozornost k lidem, kteří se s takovým vůdcem, resp. způsobem jeho vedení vyrovnávají, a kterému se rozhodnou aktivně vzdorovat. Začalo mě zajímat, z čeho čerpají sílu a odhodlání situaci zvládnout a co to znamená pro skupinu, které jsou součástí. Zda a jaké zisky či pozitivní zkušenosti zvládnutá situace lidem přináší, čím je obohacuje.

Díky konzultacím s vedoucím mé práce jsem mohla udělat odstup od svého původně zaujatého pohledu na autokratického vedoucího a byla jsem schopna problematiku vidět komplexněji.

ČERMÁK (2013) nabízí několik možností reflexe:

- buď techniku „prázdné židle“ nebo si dělat poznámky vlastní sebereflexe,
- požádat kolegu o reflektující rozhovor.

Použila jsem jednak poznámky, a také mi velice pomohla průběžná zpětná vazba od vedoucího práce. Podrobnější zprávu o tomto procesu podávám v Diskusi.

## 2.4 Volba vzorku

Jelikož se jedná o pilotní studii ke kvalitativnímu výzkumu, zvolila jsem pro svou práci pouze dvě respondentky. Respondentky odpovídají kritériím pro výběr, který je přesně určen zkoumanou oblastí, jsou členky skupiny s autokratickým vedením. Jedná se o výběr **účelový**. Strategie tohoto postupu výběru je použita právě s cílem, kdy dle MIOVSKÉHO: „... *vyhledáváme účastníky podle jejich určitých vlastností*“ a dále rozvádí, že těmito vlastnostmi můžeme myslet i „*příslušnost k určité sociální nebo jiné skupině*“ (MIOVSKÝ, 2006, s. 135).

Respondentky jsou ženy, byly členkami téže malé zájmové skupiny. Respondentky znám osobně, ale nejsou mé blízké kamarádky. Příběh zájmové skupiny jsem měla možnost během let sledovat skrze okruh lidí, s kterými se setkávám v jiných skupinách. S vedoucí skupiny (v rozhovorech označenou paní X) měla jedna respondentka dlouholetý přátelský vztah, zatímco druhá měla odstup. Její vztah by se dal nazvat spolupracujícím. U obou respondentek jde o dlouholetou zkušenost. Tato zájmová skupina existuje již 15 let. Děti, dospívající a mládež se scházejí několikrát týdně, tráví čas o víkendech na společných akcích a o prázdninách, nejen letních. Někteří rodiče a prarodiče se schází jednou týdně, dále též na společných akcích s dětmi. Rodiče se podílejí na organizaci a chodu skupiny.

## 2.5 Charakteristika respondentek a zájmové skupiny

Pro výzkum jsem původně oslovila tři ženy a dva muže. Respondentky Jiřina a Martina byly ochotné se výzkumu účastnit. O výzkum projevily zájem a samotné téma zvládnání je laicky zajímavé. Rozhovory pro ně byly zajímavou retrospektivou jejich dlouholeté zkušenosti s autokratickou vedoucí.



### **Jiřina**

Žena, 38 let, vdaná, má syna a dceru. Absolvovala vysokoškolské vzdělání s uměleckým zaměřením, pracuje jako učitelka na základní škole, žije v Praze. Její přítomnost v zájmové skupině je více než desetiletá. S vedoucí paní X měla dlouholetý blízký vztah, který by se dal nazvat pracovní spoluprací a kamarádstvím.

### **Martina**

Žena, 40 let, vdaná, má syna a dvě dcery. Absolvovala vysokoškolské vzdělání s uměleckým zaměřením, pracuje jako učitelka na základní škole, žije v Praze. Její přítomnost v zájmové skupině je přibližně 7 let. S vedoucí paní X neměla blízký vztah, zpočátku ji uznávala a cenila si její práce.

### **Zájmová skupina**

Jedná se o malou zájmovou skupinu, umělecko - sportovního zaměření s velkou kapacitou pro volnočasové aktivity. Členové skupiny tráví společně více času i mimo pravidelné setkávání v rámci pracovního týdne. Aktivity probíhají také z velké části o prázdninách a víkendech. Skupina je primárně zaměřena na děti ve věku 6 – 18 let, rodiče a prarodiče jsou ale také aktivně zapojeni. Rodiče finančně participují na provozu a nákladech skupiny, a zároveň svým působením umožňují naplňovat její zájmy. Právní forma skupiny je spolek. Vedoucí skupiny, která je zároveň předsedkyní spolku, má vystudovanou pedagogiku a dramatickou režii.

## **2.6 Sběr dat a etické zásady**

Pro sběr dat byla zvolena metoda **polostrukurovaného rozhovoru** (interview), který svým volnějším uspořádáním vychází vstříc záznamu prožitého nebo prožívaného procesu. MIOVSKÝ (2006, s. 159-160) k polostrukurovanému rozhovoru uvádí: *„Vytváříme si určité schéma, které je pro tazatele závazné. Toto schéma obvykle specifikuje okruhy otázek, na které se budeme účastníků ptát...*

*máme definované tzv. **jádro interview** tj. minimum témat a otázek...*“ Pořadí je možné zaměňovat, klademe doplňující otázky, téma rozpracováváme do hloubky. Výhodou této metody je nenucená komunikace, doplňující otázky, kombinace prvků nestrukturovaného a strukturovaného interview.

Pro **sběr dat** jsem původně oslovila tři ženy a dva muže, které jsem seznámila, každého zvlášť, s tématem výzkumu. Jedna z žen účast odmítla, neboť téma je pro ní stále citlivé. Oba muži s interview souhlasili, ale já jsem se rozhodla pro využití až případně v magisterské práci. Předem jsem všem osloveným vysvětlila, že budu rozhovor nahrávat na diktafon, nahrávku přepisovat a některé části citovat. Nahrávání probíhala na místě a v čase, který byl respondentkám příjemný. Jeden rozhovor se uskutečnil v klidné zahradní restauraci, druhý u respondentky doma bez přítomnosti dalších členů její rodiny. Rozhovory jsem poté přepsala, každý řádek přepsaného textu má číslo pro přehlednost práce s citacemi.

Rozhovory jsem vedla formou otevřených otázek, respondentky jsem neusměrňovala. Konzultací s vedoucím práce jsem měla připraveny původně tři tématické okruhy otázek – jádro interview. Po prvním čtení rozhovorů jsme společně třetí okruh rozdělili na dva. Výsledkem jsou čtyři následující okruhy:

- **charakteristika autokratického vedoucího** – otázky byly typu: mohla by jsi charakterizovat paní X; jak se ti jeví jako člověk; jaké má vlastnosti? Jak se chová a projevuje?
- **charakteristika vztahu** – otázky byly následující: mohla bys charakterizovat váš vztah; jak se vyvíjel, jaký byl na začátku, jaký je teď; co jej změnilo; pokud byly nějaké zlomy, tak jaké, co je způsobilo?
- **proces zvládnutí** – otázky byly následující: co ti pomáhalo situaci zvládat; jak jsi to prožívala; jak jsi snášela konflikty; co tě motivovalo situaci řešit; co ti bylo oporou?
- **zisky a ztráty** - mohla by jsi popsat, jaký zisk ti zvládnutí situace přineslo; jaké byly naopak ztráty?

V rozhovorech se respondentky nedržely striktně otázek, a tak se stávalo, že „utíkaly“ z tématu. Některé otázky byly zodpovězeny v rámci jiného tématu. To jsem při analýze textů vyřešila tak, že každý tématický okruh jsem měla označen jinou barvou, a tou jsem si podtrhávala text, který jsem potřebovala označit pro výsledky. Tato pomůcka mi velice pomohla při zpracování poměrně obsáhlého materiálu.

V otázce **etických zásad** vycházím z doporučení pravidel, které uvádí HENDL (2012). Respondentky byly informovány o průběhu a okolnostech výzkumu. Rozhovory pro tuto výzkumnou práci byly nahrávány na základě jejich souhlasu. Respondentky byly ochotny podepsat informovaný souhlas, výzkumu se účastnily dobrovolně, byly seznámeny s tím, že nemusí odpovídat na všechny otázky a že z projektu mohou kdykoli odstoupit. Pro zachování anonymity respondentek jsem jejich jména zaměnila za smyšlená, taktéž jména ostatních aktérů. V přepise rozhovorů jsem měnila nebo vynechala místa, která by jednoznačně identifikovala respondentky, jejich rodinu, přátele nebo vedoucí skupiny. V takovém případě však zůstalo vyznění zprávy zachováno. Respektuji mlčenlivost ohledně soukromí respondentek, osobních údajů a bližších údajů, které by umožnily identifikaci. Vzor formuláře informovaného souhlasu respondenta je součástí příloh.

## 2.7 Validita

Zdrojem validity prezentované pilotní studie jsou jednak bohatá data, zajištěná přímým záznamem rozhovoru a doslovně přepsaná. Čtenář má k dispozici úplný přepis interview a ve výsledcích šetření uvádím citace respondentek. Dalším zdrojem validity je účast vedoucího práce na analýze rozhovorů a má vlastní reflexe k tématu popsána v Diskusi. Doporučení pro zdroje validity jsem čerpala z ČERMÁKA (2013, s. 41, 42).

## 2.8 Výsledky

Kapitola zabývající se výsledky výzkumného šetření je dělena do podkapitol podle čtyř tematických okruhů otázek. Na závěr každé podkapitoly shrnuji výstup analýzy. Citace výpovědí respondentek jsou uvedeny kurzívou. V závorce je uvedeno číslo strany citace a za lomítkem číslo řádku. Shrnutí výsledků jsou k nalezení v kapitole Shrnutí výsledků analýzy.

### 2.8.1 Analýza prvního okruhu

**charakteristika autokratického vedoucího** – jak se ti jeví jako člověk; jaké má vlastnosti; jak se chová a projevuje?

Obě respondentky charakterizují vedoucí jako silnou, dominantní osobnost ambiciózní a sebevědomou. Tuto charakteristiku vykreslují výroky: „*a ty jsi na to vlastně hrdá, že můžeš být nablízku takové osobnosti...*“(3/13), „*je ambiciózní, opravdu velmi ambiciózní. Je pro ni hrozně důležitá ta její práce, opravdu chce být nejlepší*“(11/10,11), „*A druhá výrazná vlastnost, která mě napadá, že je velmi sebevědomá.*“(11/16).

Dále obě respondentky shodně charakterizují vedoucí jako velice zdatnou manipulátorku, která této své schopnosti zneužívá. To reprezentují např. tyto výroky: „*zneužití jak těch dětí, tak zneužití těch rodičů, toho jejich nadšení, využití a zneužití v pravém slova smyslu. A to považuju za velmi špatné, to negativní použití té manipulace, navíc vědomé použití. X je schopný a zkušený manipulátor*“(4/32-34), „*... její důležitá vlastnost je, že je manipulátor, což velmi ale velmi dobře zvládá*“(10/31).

Respondentky dále rozvíjí popis těchto vlastností ve vztahu ke skupině. Vykreslují paní X jako vedoucí, která zneužívá jí dané důvěry k manipulaci nejen s dětmi i dospělými ve skupině, ale i s prostředky jí svěřenými: „*... s těmi prostředky X samozřejmě taky manipulovala ... Lidi ... ji myslím absolutně důvěřovali. Tam byla z jejich strany velká důvěra, neřku-li absolutní. Z mé strany byla na začátku určitě absolutní. Nikoho z těch lidí nenapadlo kontrolovat finance, mít*

*nějaké kontrolní mechanismy, nějakou zpětnou vazbu, chtít něco ověřovat, to co v normálních institucích a organizacích musí být zcela průhledné“ (5/3-9), „... využívala tu lidskou práci, tak stejně využívala i ty finance. Věřím tomu, že se na tom obohacovala“ (5/15,16).*

*V konfliktních situacích jednala mocensky a odmítala rozhovor. Na to poukazují výroky jako: „... tak prostě odmítla se s námi v podstatě bavit. Nastavila takovou hráz s lidmi, se kterými měla ty nadstandardní vztahy. My jsme ji žádali o vysvětlení vlastně jen maličností. A najednou byla vidět ohromná vlna toho odporu, toho vzdoru, ohromná pasivní agrese. Že nám nic ukazovat nebude...“ (5/30-32), „Nemá vůbec schopnost naslouchat těm druhým, pochybovat o sobě. To se ukázalo na té schůzce, kde jsme se snažili říct ty naše argumenty, pocity, zklamání a ona celkem jako až cynicky vlastně mluvila o něčem úplně jiném“ (10/28-30), „Ona reagovala jako vždycky, tak jako výsměšně, že jako vůbec nechápe, o čem to mluvím“ (13/21), „Takže jsem vznesla tenhle konkrétní dotaz na to vyúčtování té Franice a nastala šílená změť toho napadání a útoků, co si to jako dovoluju mít takový dotaz“ (15/35-37), „... úplně neuvěřitelný. To byla směs nadávek a emotivních výlevů, kdy mě vydírala ... nebylo to vůbec o faktech...“ (16/17-19).*

*Respondentky popisují, že vedoucí paní X používá manipulaci rafinovaně, ovlivňuje děti proti svým rodičům, děti proti jiným dětem a shodují se, že to lze nazvat šikanou. „... ona vzala syna stranou na zkoušce a v podstatě mu začala říkat, co že to má za hroznou matku“ (16/29,30), „Ona si myslí, že je tak úžasná, mimořádná, v podstatě zastupující matka, lepší než všechny ty děti mají ty své matky, tak takhle ona jim to podsouvá. Ona je přesvědčena o tom, že když ona těm dětem takhle něco sdělí, tak ta její autorita je pro ty děti daleko důležitější než ta autorita těch rodičů. Ona je přesvědčena, že ona jim říká tu nějakou důležitou pravdu, zatímco ty rodiče ne. To už je za hranicí nějaké normality, ale takové to zbožnění, ona si opravdu myslí, že ví víc než ty, než každý z nás. Ona několikrát řekla, že ona zná ty děti lépe než my, ona zná ty jejich starosti ty problémy, čím ony žijí, čím procházejí, daleko lépe, než my. Ona je o tomhle přesvědčena, a proto bude tomu našemu synovi tam vyprávět, ti tvoji rodiče jsou nějakí blbější nebo trochu více na peníze. A já jsem jenom ta, co má ty plusy, já jsem jenom ta kladná postava v tom tvém životě“ (17/3-*

13), „... měli stejné prožitky, že jim jejich děti nosily domů zprávy, že se tam necítí dobře, že je X na ně zlá, že na ně poštvává zbytek té skupiny, velmi rafinovaně. Ty děti byly v pozicích oběti a bály se o tom mluvit“(7/19-21), „... mohou být velmi zraněné, šikanované, jak tou celou skupinou, tak tímto dospělým člověkem. Což je podle mě vůbec nejhorší forma šikany, když děti šikanuje dospělá osoba, respektive pedagog“(7/1-3).

**Závěr:** Z výpovědí respondentek vyplývá, že vedoucí skupiny paní X je příkladem mocenského manipulátora, který nástrojů manipulace a šikany velice rafinovaně využívá ve svůj prospěch a finanční obohacení. Ve skupině dětí zasahuje do přirozených vztahů tím, že narušuje jejich přátelské vztahy. Rodiče štvě proti svým dětem, sebe staví na výsadní postavení někoho, kdo ví vše nejlépe a nesnese jiný názor. V konfliktních situacích není schopna rozhovoru a vynucuje si statut jediného vůdce vyhrožováním a nadávkami. Vytváří si okolo sebe skupinu „věrných“, kteří ji pak v konfliktech „chrání“.

## **2.8.2 Analýza druhého okruhu**

**charakteristika vztahu** – jak se vyvíjel, jaký byl vztah respondentek s paní X na začátku, jaký je teď; co jej změnilo; pokud nastaly nějaké zlomy, tak jaké, a co je způsobilo?

Respondentka Jiřina se s paní X znala téměř deset let a její vztah k paní X se vyvíjel od počátečního obdivu a nadšení přes sblížení ke kamarádství a přátelství. Poté u ní následovala delší fáze pomalého rozčarování až k prozření, které vyvrcholilo konfliktním rozchodem. To popisují např. tyto výroky: „... tak mě to hrozně zaujalo... ten obrovský fokus toho pedagoga... to je úžasná práce a úžasné nápady, které s nimi dělá... škoda že takových lidí, kteří takto pracují s dětmi, není víc... tenhle člověk mi byl blízký najednou... a vlastně mě velmi nadchla...“(1/13-25), „Časem jsem ji byla hodně blízko a bylo to fajn“(1/36), „to bylo kamarádství nebo přátelství. Jako bys potkala ženskou, která toho má hodně za sebou, a ty jsi na to vlastně hrdá, že můžeš být nablízku takové osobnosti...“(3/12,13), „Vnímala jsem, že tam není všechno v pořádku, že vlastně nechci být s ní takto blízko, že je hodně

dominantní“(3/2,3), „... asi tak před pěti lety, je to takové přelomové období. Do té doby nebo tam se to trochu lámalo, od toho počátečního obdivu, nadšení, všechny ty pozitiva bez té kritiky, tak to přešlo do takové obezřetnosti.“(3/17-19), „já dnes k té X necítím už vůbec žádný obdiv, jsem vlastně našťvaná, mrzí mě to, že to takhle funguje dál, přestože jsme udělali několik kroků k tomu, abychom nechali nahlédnout ty ostatní a snažili jsme se to změnit“(4/2-5).

Vývoj vztahu respondentky Martiny měl podobnou dynamiku, přestože byl odtazitý (vykaly si) a neangažovala se v pomáhání, nebyly v přátelském ani kamarádkém vztahu. „Myslím, že jsem s ní měla vztah obecně asi jako s jakoukoliv jinou učitelkou mých dětí, kdy vlastně bych to nazvala tedy „nijakým vztahem“ (smích) nebo takovým tím vztahem k autoritě, na kterou jsem dostala doporučení“(11/5-7), „Přišlo mi to úžasné, jak s těmi dětmi pracuje“(13/2), „Tak tady jsem si poprvé říkala, jestli je to úplně normální... přišlo jako něco velmi divného... myslím, že byla pro mě taková první varovná myšlenka, kterou jsem ale okamžitě zahnila, protože přece ty děti tam dělají úžasné věci“(13/6-12), „... tady jsem už silně cítila to nepochopení a to, že to nefungovalo a že je to úplně jinak, než kde jsem to předtím viděla“(14/22-24), „Takže jsem vznesla tenhle konkrétní dotaz na to vyúčtování té Franice a nastala šílená změť toho napadání a útoků, co si to jako dovoluju mít takový dotaz“(15/35-37). Respondentka odebrala své děti ze skupiny a pak se již věnovala snaze zpřístupnit informace pro ostatní členy skupiny: „Tímhle rozhovorem jsem pochopila, že ty mé pochybnosti po celou dobu byly správné. Až tady jsem to pochopila. A pak už jsem to spíš řešila pro ty druhé, protože mi bylo jasné, že pro mě a moje děti tato éra už vlastně končí. Rozmýšlela jsem už jen, jak to skončit, aby to pro ně bylo co nejméně bolestné, aby do toho byly co nejméně vtaženy“(16/25-29).

**Závěr:** Vztah respondentek k paní X se vyvíjel od počátečního obdivu, adorace a profesního uznání přes fázi pochyb, rozčarování, prozření, až k úplnému rozchodu, odebrání dětí ze skupiny a snaze osvětlit špatnou situaci ve skupině dalším členům. Obě respondentky dostaly na paní X doporučení od svých přátel, které zpočátku naplňovalo jejich požadavky na zájmový kroužek pro jejich děti. Navíc jim bylo sympatické, že tato skupina tráví společně (tedy i s rodiči) víkendy a prázdniny. Jedna respondentka se s vedoucí sblížila a následně vložila spoustu svého a rodinné-

ho času a energie do práce pro zájmovou skupinu. Při komunikaci s paní X měla snahu sdělit jí své následné zklamání, nicméně bez úspěchu. Obě respondentky se snažily po odebrání dětí ze skupiny osvětlit situaci též ostatním členům skupiny. To jim vzalo hodně sil a do tohoto procesu byli zainteresováni i partneři respondentek. V tuto chvíli byl vztah již konfliktní a počáteční obdiv a uznání pryč.

### 2.8.3 Analýza třetího okruhu

**proces zvládání** – co ti pomáhalo situaci zvládat; jak jsi to prožívala; jak jsi snášela konflikty; co tě motivovalo situaci řešit; co ti bylo oporou?

Respondentky se shodují, že důležitým faktorem, který jim pomáhal situaci zvládat, je podpora, sdílení a pomoc ostatních členů skupiny a partnerů. To dokládají tyto výroky: „*Já myslím, že mi pomohla ta podpora od těch ostatních lidí, že jsem se v tom necítila úplně osamoceně...*“ (18/2,3), „*Ukázalo se, že těch rodin, které to cítí podobně, je mnohem víc, takže jsem nepochybovala o tom svém přesvědčení*“ (18/5-7), „*A můj muž to viděl velmi podobně, což taky není úplně často, že se takto sjednotíme*“ (18/9,10), „... *byla taková kolektivní síla. Bylo nás tolik, kteří něco skutečně chtěli udělat, a nejenom prásknout dveřmi nebo odejít se svěšenou hlavou, že to bylo velmi povzbuzující, že jsme to mohli sdílet*“ (7/24-27).

Aktivní účast na řešení situace, angažovanost a nelhostejnost, projevující se snahou o rozkrytí manipulace a zneužívání ostatních členů skupiny, byly silným motivem v procesu zvládání. Potřeba situaci změnit. Na to ukazují následující výroky: „*chtěli jsme udělat něco víc, pomoci těm druhým rodičům, nabídnout jim tu zkušenost, ukázat, co jsme zažili my a co zažily naše děti... uspořádali jsme schůzku, tlačili jsme, aby se to tam řeklo, aby rodiče, kteří ještě nemají tu zkušenost, aby dostali šanci do toho nahlédnout a aby se mohli sami rozhodnout. Abychom neodešli s tím, že to prostě bude fungovat dál, ale aby aspoň oni chtěli lepší a jasná pravidla, víc si dávali pozor na tyto věci, jak X s těmi dětmi zachází, aby se prostě něco změnilo*“ (7/30-36), „*psala jsem otevřeně ty e-maily a nějak jsem udržovala tu diskuzi mezi celou tou komunitou, aby se ti ostatní mohli vyjádřit*“ (17/15,16).



V procesu zvládání si respondentky uvědomovaly svou emoční angažovanost a snažily se v konfliktních rozhovorech mít odstup, argumentovat věcně a nenechat se strhnout emocemi. Partneři a kamarádi muži se jevíli dobrými pomocníky v těchto situacích: „*Takže v tu chvíli, kdy ti kamarádi byli u nás u stolu, oba oni, já a manžel, děti byly jinde, tak jsem dala ten hovor nahlas a mluvila jsem to před nimi. Chtěla jsem mít tu kontrolu, jestli já jsem ji řekla, co jsem chtěla, a taky vím, že manžel kamarádky je silně racionální, že mi řekne, jestli jsem sdělila všechno, o čem jsme se předtím spolu bavili. No ten šílený rozhovor trval tři čtvrtě hodiny. Já jsem ji řekla všechno, co jsem říkala předtím, všechny ty své pochybnosti ... ten tři čtvrtě hodinový rozhovor, který byl pro mě, pro nás úplně neuvěřitelný. To byla směs nadávek a emotivních výlevů, kdy mě vydírala ... nebylo to vůbec o faktech, ale na druhou stranu, z mé strany to bylo taky emotivní, Tímhle rozhovorem jsem pochopila, že ty mé pochybnosti po celou dobu byly správné. Až tady jsem to pochopila*“ (16/7 – 26).

Oporu v procesu zvládání lze přeneseně vidět určitým životním nastavením, životní filosofii, kterou charakterizují výroky: „*Já se snažím o tu přímou cestu, abych se sama ze sebe, jak říká moje životní krédo, nepozvracela před zrcadlem (Smích). Abych se na sebe mohla podívat do zrcadla*“ (17/33,34), „... *já si dnes myslím, že správné je se tomu postavit, říct, co si člověk myslí a zvážit, co může člověk udělat, zvážit své možnosti*“ (9/14,15).

Prožívání provázely emoce vzteku, vnitřních bojů, zklamání a studu: „*Měla jsem vztek, ten vztek, co tedy s tím*“ (18/18,19), „*Pamatuju se, že jsem z toho opravdu nespala, že jsem s tím strašně bojovala*“ (6/2), „... *dnes si myslím, že měli stejné emoce jako já. Byli stejně zklamaní, cítili se určitě ohromně zneužití a vlastně se za to styděli*“ (6/28,29).

Zpočátku procesu prozíraní jsou malé pochyby, které se postupně zvětšují. Respondentky se snaží je zahnat nebo potlačit a vidět pozitiva: „... *to mi přišlo velmi podivné, že vlastně ta komunita se má rozdělit na nějaké dvě, kdy v jedné budou ty více šikovné děti a v druhé ty zbytkové? Když to má být jedna komunita? Tak tady jsem se nějak znovu zastavila, ale opět jsem to nějak zahнала...*“ (13/34-37), „*to je přece divné... Takže jsem tu myšlenku, že to jde vlastně proti té myšlence, zase zahнала*“ (13/27 – 30).

Z výpovědí respondentek vyplývá, že průběh zvládnutí se odvíjí během dlouhého časového období trvajících několik let. Respondentka Jiřina, která měla s paní X blízký vztah hovoří o zhruba pěti letech: „*To bylo asi tak před pěti lety, je to takové přelomové období. Do té doby nebo tam se to trochu lámalo, od toho počátečního obdivu, nadšení, všechny ty pozitiva bez té kritiky, tak to přešlo do takové obezřetnosti*“ (3/17-19). Respondentka Martina, která s vedoucí X nenavázala bližší vztah popisuje také mnohaleté období.

**Závěr:** V procesu zvládnutí a vyrovnávání se s autokratickým vedoucím byla pro respondentky důležitá opora v partnerovi. Dále pak ve sdílení aktivního řešení se členy skupiny, kteří byli též ochotni situaci čelit. V průběhu procesu provázely respondentky emoce vzteku, studu a vnitřních bojů, se kterými se potýkaly. Důležitý byl pro ně soulad s vlastním svědomím a morálními hodnotami. Hybnou motivací v celém procesu se ukazuje snaha respondentek udělat něco pro druhé členy skupiny, aby měli možnost prohlédnout manipulaci a zneužívání finančních prostředků. Respondentky si uvědomovaly vlastní emoce a snažily se je oddělit a v konfliktech ovládnout. V takových situacích si braly na pomoc partnery, o kterých věděly, že mají racionálnější přístup k situaci. Zvládnutí je pro obě respondentky mnohaletý proces. V první fázi se vynořují pochyby, které jsou zpočátku nevěřičně potlačeny. Postupem času se stupňují až k prozření. Potřeba pochopit problém, oč vlastně jde, je nakonec hybnou silou v rozkrytí situace.

#### **2.8.4 Analýza čtvrtého okruhu**

**Zisky a ztráty** – popis, co zvládnutí situace přineslo; jaké byly naopak ztráty?

Respondentky se shodují v tom, že je prožitá zkušenost posílila, a byť byla situace náročná a vysilující pro celou rodinu, její zvládnutí vidí jako cennou životní zkušenost. To vyjadřují např. tyto výroky: „*Určitě mě to velmi posunulo. Pro sebe jsem ten závěr udělala už tenkrát. Může se mi to stát, a třeba se mi to v životě ještě znovu stane, ale nakonec vím, že (delší zamyšlení) se to dá vyřešit a že si dávám*

*mnohem větší pozor na to, když se mnou někdo manipuluje. Zároveň jsem si sobě ty věci vysvětlila a odpustila a myslím si, že mě to do budoucna velmi posílilo“ (8/32-36). Zde se respondentka zmiňuje i o fenoménu odpuštění, kterým si prošla a přinesl jí zisk.*

Dobrý pocit má ze sebe respondentka i v určité časové perspektivě. Vnímá sebe v současné době, jako zralejší osobnost: *„Tady jsme si já na závěr řekla, že nechci pro tuto ženskou obětovat další energii, svoji, mého muže, rodiny, náš čas, klid. Řekla jsem si, že co jsem udělala, bylo mnohem více, než do bych udělala třeba před patnácti lety“ (9/17-19). Důležitým ziskem je i sebepoznání: „Uvědomila jsem si na tom svoje vlastní dispozice, náchylnost k té manipulaci. A když to člověk ví, tak s tím bude líp zacházet“ (8/37-39).*

Velmi cennou se pro respondentky jeví zkušenost, že na rozdíl od většiny lidí ze skupiny byly schopny situaci čelit a dokonce udělat něco i pro druhé: *„Jsem ráda, že to takto dopadlo, že nejsem ten člověk, co odešel, a potom to někde obřečel. A pak si našel něco jiného. Za sebe jsem ráda, že jsem byla schopná udělat víc“ (8/39;9/1,2), „Uspořádali jsme schůzku, tlačili jsme, aby se to tam řeklo, aby rodiče, kteří ještě nemají tu zkušenost, aby dostali šanci do toho nahlédnout a aby se mohli sami rozhodnout. Abychom neodešli s tím, že to prostě bude fungovat dál, ale aby aspoň oni chtěli lepší a jasná pravidla, víc si dávali pozor na tyto věci, jak X s těmi dětmi zachází, aby se prostě něco změnilo“ (7/32-36).*

Motivací určitých kroků a postojů při řešení situace je čisté svědomí. Obě respondentky se shodují, že to, jak v situaci obstály je pro ně měřitelné jejich pocitem čistého svědomí: *„Měla jsem potřebu to říct těm rodičům, aby si mohli sami udělat obrázek, aby měli nějaký objektivnější pohled. Aby, až se tam příští rok nějaké dítě utopí, abych měla čisté svědomí, že jsem řekla všechno, co jsem mohla říct a věděla. Tím jsem to pro sebe ukončila“ (17/21-24), „Ale já mám čisté svědomí. Prostě jsem tam přišla, těm rodičům, kteří se tam sešli, jsem to řekla. Těm ostatním jsem několikrát napsala e-mail, možná ještě ten finanční aspekt by bylo dobré řešit. Nevím“ (12/16-19).*

Velice důležitou zkušenost vidí respondentky v příkladném chování pro své děti. Děti zažívají své rodiče v situacích, kdy je důležité projevit svůj názor, vyslovit nesouhlas s určitými věcmi: „*Také mě přijde důležité naučit to mé děti, umět říkat ne, když se mi něco nelíbí*“ (8/36,37).

Respondentka Jiřina vidí přínos v posílení partnerského vztahu, které přinesla náročná situace: „*Oba nás to hodně spojilo, že v tom byl zainteresovaný...*“ (7/16,17) Respondentka, která měla zpočátku s vedoucí přátelský a dle jejích slov velmi blízký vztah, prožitou zkušenost vnímá jako určitý životní zlom v pozitivním slova smyslu. To vyjadřuje např. slovy: „*A kolik je tady lidí, kteří jsou k té manipulaci náchylní, ochotně se nechají manipulovat, a když zjistí, jak to je a že to není dobře, tak jen odejdou a nechají to být... v konkrétních situacích, konkrétních vztazích, které já žiju, tak mohu udělat hodně. A já bych to tak chtěla už mít a ty věci dělat takhle. Do konce života bych to tak chtěla mít. Je to celé takový můj mezník*“ (8/4-9).

Za ztrátu lze považovat neúspěch respondentek při jednáních s dalšími rodiči, která měla vést k osvětlení finančních machinací a k varování před pedagogicky a lidsky závadným chováním paní X: „*Moc se to nepodařilo. Rodiče, se kterými jsme se sešli, byli už docela zmanipulovaní před vlastní schůzkou*“ (8/3,4), „... *jeden tatínek říkal, asi nějaký manažer, že nepřišel ztrácet čas nebo co mu tam bereme čas nebo jako proč ho zdržujeme, že ho to nezajímá. Ale já cítím pro sebe jako tu povinnost vám to tady říct, jsem říkala, tak to vyslechněte, už sem v životě nikdy nepřijdu...*“ (11/19-22), „*mrzí mě to, že to takto funguje dál, přestože jsme udělali několik kroků k tomu, abychom nechali nahlédnout ty ostatní a snažili jsme se to změnit*“ (4/3,5).

Jako určitý negativní aspekt prožité zkušenosti lze vidět délku doby, která respondentkám trvala, než prozřely, než odhalily, že jsou manipulativně zneužívány: „... *že jsem to tolik let zažívala a vůbec mě to nenapadlo. Nerozkryla jsem to, byla jsem součástí toho systému, obětovali jsme děti, protože zažily něco, co by vlastně vůbec nemusely*“ (6/8-9).

**Závěr:** Prožitá zkušenost respondentkám přinesla zisky v posílení schopnosti rozpoznat manipulaci včas a umět jí účinně čelit, až se s ní v budoucnu setkají. Zároveň si uvědomují, že jsou svým jednáním vzorem svým dětem. Jejich jednání může být příkladné, inspirující a posilou pro ostatní členy skupiny, kteří nemají tolik odvahy. Satisfakcí a zároveň motivací morálního jednání je pocit čistého svědomí. Náročné životní situace, které prožívají partneři společně vedou k prohloubení vzájemného vztahu. Takové situace mohou být i určitým mezníkem v životě člověka. Zpracované odpuštění umožňuje přijetí vlastních chyb, které měly dopad na všechny rodinné příslušníky, nejen na respondentky samotné.

## 2.9 Shrnutí výsledků analýzy

Pilotní výzkumná sonda mapuje problematiku copingových strategií členů skupiny vedené autokratickým vedoucím. V rámci této sondy jsou respondentkám kladeny otázky rozdělené do čtyř tématických okruhů, které jsou vyhodnoceny metodou fenomenologické interpretativní analýzy a směřují k zodpovězení následujících dvou výzkumných otázek:

1. Jaké jsou copingové strategie členů skupiny s autokratickým vedoucím?
2. Jaké jsou zdroje copingu členů skupiny s autokratickým vedoucím?

Zpočátku šetření byl kladen důraz na zmapování autokratického vedoucího. Jaký byl vztah respondentek k tomuto člověku a jak se jejich vztah vyvíjel. Dále se šetření zabývá zvládacími strategiemi a jejich zdroji. Výzkumné šetření dokládá dva **způsoby (strategie) zvládnání**, které se vzájemně prostupují. První způsob je více zaměřen na emoční stránku. Respondentky reflektují své emoce vzteku, bezmoci a studu a dá se říci, že se snaží je vyrovnávat druhým způsobem, totiž snahou porozumět problému, zmapovat si ho a řešit ho na základě faktů.

Na základě šetření lze konstatovat, že **zdroje copingu** můžeme vidět jako **vnější**, které představuje sociální opora. Jsou to především partneři respondentek, kteří jim byli v celém procesu oporou. Dále kamarádi a spřátelené rodiny, kteří procházeli podobnou zkušeností. Potřeba být dobrým vzorem svým dětem nese prvky jak vnějších zdrojů, neboť děti jsou de facto vně procesu, ale motivace

mravního jednání vychází z nitra respondentek, z tohoto úhlu pohledu jde o i vnitřní zdroj. Za **vnitřní zdroje** copingu můžeme považovat určitý vnitřní mravní rámec respondentek, který zahrnuje svědomí, schopnost odpouštět a schopnost konat pro druhé. Právě potřeba učinit něco pro druhé, přestože to bude stát spoustu energie, času a možná to nepovede ke kýženému výsledku, se ukázalo velkou motivací respondentek. Ráda bych tento vnitřní rámec nazvala slovy ŘÍČANA (2010), jako projev „spirituality“. Tento pojem v sobě zahrnuje určitý přesah, který dává smysl mravnímu jednání respondentek. Možná by byl vhodný i pojem mravní síla. Ráda bych to na tomto místě zdůraznila, neboť je to důležitou součástí výsledků šetření.

## **2.10 Diskuse**

Diskuse se zabývá propojením výzkumného šetření s teoretickou částí, možnostmi dalšího výzkumu a jeho limity. Jako první podkapitolu uvádím reflexi svého vlastního vztahu k tématu.

## **2.11 Reflexe mého vztahu k tématu**

Jak již výše zmiňuji, příběh zkoumané malé zájmové skupiny znám z více stran. S některými rodiči se dlouhodobě setkávám v jiných skupinách a znají se i naše děti z jiných aktivit. Musím se přiznat, že mne ta situace dlouhodobě iritovala a tudíž jsem byla v celé práci emočně angažovaná. Situace, které respondentky líčily jako nespravedlivé, rezonovaly s mými pocity nespravedlnosti a bezmoci. Nejvíce se mě dotýkalo, že jsou manipulovány a šikanovány děti. Mou „chycenost“ v tématu mi průběžně refletoval vedoucí práce a doporučil mi časový odstup. To se ukázalo jako velice dobrá rada. S více než půlročním časovým odstupem jsem mohla získat nový náhled a při práci s rozhovory se má přílišná angažovanost velice proměnila. Při několikatém čtení a zaznamenávání výsledků jsem zjistila, že se na věc dívám prismatem výzkumníka. Domnívám se, že tomu pomohl i samotný princip výzkumné metody, který spočívá v opakujícím se čtení a zaznamenávání výsledků se snahou ke stále většímu zobecňování. V pracovním textu jsem si dělala malé poznámky ke svým pocitům. Několikrát jsem si provedla větší zápis do deníku, když se mi

pocity spojily s určitými osobními zážitky z minulosti. Dle mého názoru v sobě metoda IPA nese jakousi autoterapii, výborně pracuje právě s procesem, kdy je téma výzkumu pro výzkumníka citlivé. Počítá s jeho osobním zaujetím a zároveň vede k vědomé práci s tímto zaujetím.

### **2.11.1 Propojení výzkumného šetření a teorie**

Popis copingových strategií a zdrojů v teoretické části je empirickou částí ukotven v praxi a zároveň ji názorně doplňuje. Výsledky výzkumného šetření zjišťují copingové strategie zaměřené na emoce a na problém. Z šetření vyplývá snaha respondentek zvládnout emoce právě pomocí toho, že se zaměřují na racionální a věcné řešení konfliktů. V těchto situacích jsou si vědomé svých limitů a proto se obracejí na své partnery či kamarády. Uvědomila jsem si, že sama tuto strategii také používám. Také v oblasti zdrojů copingu shledávám naplnění teoretických východisek. Sociální opora vystupuje z výzkumu jednoznačně jako hlavní vnější zdroj zvládnání. Zároveň se dá říci, že rodina a především děti, jsou motivací zvládnání. Matky se snaží konat tak, aby šly svým dětem příkladem, aby děti měly zkušenost, jak se jejich rodiče vypořádali s autokratem. Přínos výzkumu vidím v tom, jak vyjevuje právě obraz, že vnitřní zdroje zvládnání jsou motivací k morálnímu chování. Zajímavým fenoménem vystupujícím z výzkumu je schopnost odpuštění, která se též podílí na procesu zvládnání. Rovněž svědomí se ukazuje jako silný vnitřní zdroj zvládnání a je zmiňován v teoretické části.

### **2.11.2 Možnosti dalšího výzkumu**

Jak vyplývá z rámce práce, který je pilotní sondou, výzkumu se účastnily dvě respondentky. Pro další výzkum by bylo dobré provést šetření s více respondenty. Výzkum by zahrnoval širší paletu dat. Navrhovala bych výzkum rozšířit i o respondenty muže, kde by bylo zajímavé kvalitativně porovnat při zkoumání copingových strategií emoční složku a orientaci na problém s respondentkami ženami. Osobně mě zaujala část copingu týkající se zdrojů. Dotýká se lidské spirituality a vnitřních mravních motivací, které by bylo zajímavé podrobit samostatnému výzkumnému

šetření. Například položením otázky: Jak se spiritualita a smysl života podílí na procesu zvládnání? Dále se v mé výzkumné sondě vyjevuje téma manipulace. Následný výzkum by se mohl zabývat šetřením projevů manipulace a možnostem, jak jí čelit. Neméně přínosné a zajímavé by bylo podrobit výzkumu otázku: Proč se někteří lidé postaví autoritativnímu vedení a jiní ne?

### **2.11.3 Limity a omezení výzkumu**

Závěrem bych se chtěla vyjádřit k omezením výzkumné práce. Domnívám se, že hlavním limitem tohoto šetření, je nezkušenost výzkumníka, tedy má vlastní. Pro příští práci bych volila větší strukturu otázek, i když na druhou stranu, díky obsáhlosti rozhovorového materiálu, bylo z čeho čerpat data. Nicméně větší zacílení otázek by vedlo k jednodušší práci s textem. Podle mého názoru by také k lepší práci s rozhovory přispělo udělat si je „na-nečisto“ nebo respondentky s předstihem seznámit s otázkami, aby si témata mohly promyslet a připravit se na ně. Domnívám se, že by pak v samotných rozhovorech lépe „držely nit“.



## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zmapovat problematiku copingových strategií členů skupiny vedené autokratickým vedoucím.

Teoretická část pojednává o problematice copingu a copingových strategií. Popisuje autokratického vedoucího a sociální skupinu. Pojednává o konfliktu a stresu, jakožto zátěžových situacích, které vytváří působení autokratického vedoucího ve skupině.

Empirická část je vedena k zodpovězení výzkumných otázek v oblasti zvládnutí. Kvalitativní výzkum za pomoci metody IPA zkoumá u respondentek, jaké jsou strategie a zdroje copingu. Z výsledků pilotní sondy lze konstatovat, že copingové strategie jsou zaměřeny na zvládnutí problému se snahou o kontrolu emoční složky. Zdroje copingu výzkumné šetření nalézají v sociální opoře respondentek a ve vnitřních rámcích osobnosti, jako jsou svědomí, schopnost odpuštění a spiritualita. V diskusi jsou navrženy další možnosti výzkumných šetření, které by mohly rozvinout např. téma manipulace nebo zdrojů zvládnutí.

## Použitá literatura

ATKINSON, R. L., *Psychologie*. Přeložili Erik Herman, Miroslav Petržela a Dagmar Brejlová. 2. aktual. vyd., Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.

BALAŠTÍKOVÁ, V., BLATNÝ, M. *Determinanty výběru strategií zvládnání*. Zprávy - Psychologický ústav AV ČR [online] ©2003. ISSN 1211-8818. [vid. 18.7.2014]. Dostupné z: [http://psubmo.avcr.cz/miranda2/export/sitesavcr/data.avcr.cz/humansci/psu-brno/sys/galerie-download/dokumenty-zpravy/zpravy\\_2003\\_2.pdf](http://psubmo.avcr.cz/miranda2/export/sitesavcr/data.avcr.cz/humansci/psu-brno/sys/galerie-download/dokumenty-zpravy/zpravy_2003_2.pdf)

ČERMÁK, I., ŘIHÁČEK, T., HYTYCH, R. a kol. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova Univerzita [online] ©2013. ISBN 978-80-210-6382-2. [vid. 20.7.2014]. Dostupné z: <http://www.opvk.fss.muni.cz/ikapsy/uploads/Kvalitativni-analyza-textu.pdf>

FRANKL, V. E. *A přesto říci životu ano Psycholog prožívá koncentrační tábor*. Přeložil Josef Hermach. 3. oprav. vyd., Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2006. ISBN 978-80-7192-866-9.

HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. V Portálu 1. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.

HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Přeložila Irena Štěpaníková. 4. vyd., Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-283-6.

HELUS, Z. *Úvod do sociální psychologie (Aktualizovaná témata pro studující učitelství)*. Praha: Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 2001. ISBN 80-7290-054-4.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 2. vyd., Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

KOCVRLICHOVÁ, M. *Vina*. Praha: Triton, 2006. ed. Psyché, sv. 42. ISBN 80-7254-684-8.

KOŤA, J., TRPIŠOVSKÁ, D. a VACÍNOVÁ, M. *Sociální psychologie, vybrané kapitoly*. 2. vyd., rozš. a přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. IBSN 978-80-7452-029-7.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd., Praha: Portál, 2008. IBSN 978-80-7367-407-6.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie moudrosti a dobrého života*. Praha: Grada, 2009. IBSN 978-80-247-2362-4.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. IBSN 80-7178-551-2 .

LAZARUS, R. S. and FOLKMAN, S. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer, 1984. IBSN 0-826141910.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. IBSN 80-247-1362-4.

NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1997a. IBSN 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997b. IBSN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vyd., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. IBSN 978-80-200-1679-9.

PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. IBSN 978-80-247-2959-6.

ŘÍČAN, P. *Psychologie*. 4. vyd., Praha: Portál, 2013. IBSN 978-80-262-0532-6.

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti Obor v pohybu*. 6. vyd., revid. a doplň. Praha: Grada, 2010. IBSN 978-80-247-3133-9.

TAVEL, P. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie*. 2. vyd., rozš. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. IBSN 978-80-244-2327-2.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie. Sociálna psychológia*. Praha: ISV – nakladatelství, 1997. IBSN 80-85866-20-X.

## Příloha I. – rozhovor Jiřina

<b>Jak bys popsala osobnost paní X. Její charakterové vlastnosti, jak ji vnímáš jako člověka.</b>	1 2
Já se nejprve podívám na ten úplný začátek, když mám popsat její osobnost. Vrátím se do doby, kdy jsem ji potkala nebo spíš, kdy jsem ji začala vnímat. Než jsem ji potkala osobně, tak tomu předcházela řada různých doporučení od několika mých známých. Takže jsem na ni nepřišla náhodou, ale doporučili mi ji kamarádi, kteří k ní dávali dítě a tenkrát se jim to moc líbilo. Tak nám to vřele doporučili. Bude tak deset let zpátky. Podle toho co říkali, tak to znělo hrozně zajímavě. Říkali, že nechává děti rozvíjet, že si tam mohou tu svoji osobnost rozvíjet, že to je zajímavé, že to je tvůrčí záležitost. Znělo to jako něco, co není na výkon, ale spíše pro nějaký prožitek a já jsem vlastně chtěla to svoje dítě dát někam, kde by mohlo začít něco takového. Jako prožít samo sebe v tom pohybu. To mi bylo velmi blízké, tak jsem se tam byla podívat. A když jsem viděla tu práci, tak mě to hrozně zaujalo, ten způsob, ten obrovský fokus toho pedagoga, když to tak řeknu, na ty děti. A když jsem viděla reakce těch dětí, tak jsem si řekla, že to je bezvadné, že to je úžasná práce a úžasné nápady, které s nimi dělá. Vlastně mě to hrozně zaujalo a říkala jsem si, že to je přesně to, co pro ty své děti chci, a škoda že takových lidí, kteří takto pracují s dětmi, není víc. To je prostě ono. Není to nějak ambiciózní, viděla jsem hodinu, kde bylo vidět to zaujetí těch dětí, které si tam opravdu hrály zajímavě. Říkala jsem si, že to je prostě paráda. Tohle je bezvadné, tenhle člověk mi byl blízký najednou. Hroznou blízkost té osobnosti jsem cítila a vlastně mě velmi nadchla. Vlastně mě napadlo, to bych chtěla taky umět, taky bych chtěla být taková osobnost pro ty děti. Umět je zaujmout. Mě to takhle velmi nadchlo, když jsem tam to dítě dala a sledovala jsem to tak potajmu a hrozně jsem tomu fandila, tomu všemu tomu vývoji. To byl takový ten můj první dojem. Dneska už to samozřejmě vidím jinak. ( <i>krátké zamyšlení</i> ) Protože jsem se během té doby toho prvního poznání a ohlížení, během té doby jsem se hodně dozvěděla přímo od X, protože jsem posléze po několik let s ní opravdu úzce spolupracovala, takže jsem věděla opravdu hodně o jejím životě, i když dnes pochybuji, co z toho byla pravda a co z toho nebyla pravda. Mohla jsem sledovat její životní osud, její děti s její rodinou. Zároveň jsem mohla sledovat ostatní děti, ostatní rodiny, z nichž mnozí se stali přáteli, a určitě jsem ji hodně dlouho vnímala jako hodně silnou osobnost. Jako velmi tvůrčí určitě. Byl tam od začátku ten náznak té manipulace, ale v tom dobrém, že dokáže lidi nadchnout, jak děti, tak dospělé určitě. A to bylo cítit z celé té skupiny, která kolem ní byla. Jak dětí, tak těch rodičů, protože opravdu všichni se snažili ji vycházet vstříc, pomáhat, jak to šlo. Jak penězi, tak prací, kontakty, a nabídkou všeho možného. Určitě to překračovalo rámeček nějakého běžného kroužku v hudební škole. Časem jsem ji byla hodně blízko a bylo to fajn.	3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36

Myslím, že to tak měli všichni. Byla to taková skupinová filosofie, kdy jsme se všichni 1  
rodiče opravdu snažili ji maximálně pomáhat a podporovat. Nějak jsme věděli nebo cíti- 2  
li, nebo aspoň já tedy, ale věřím, že ostatní taky, že tu pomoc opravdu 3  
potřebuje. Protože ona dělá ty úžasné věci a ty ji chceš aspoň trochu, troškou 4  
do mlýna nějak přispět. Aby to, co ona má v hlavě a co ona jako tvoří, aby nezahynulo, 5  
abychom to živili. A pak přišel takový první vážný okamžik, což byl konflikt v Divadle, 6  
který asi nebudu celý rozebírat, nicméně šlo o takovou dobu, kdy bylo najednou potřeba 7  
se odtrhnout od toho Divadla a postavit se na vlastní nohy, začít fungovat samostatně. 8  
To Divadlo předtím hrozně moc tu X podporovalo, konkrétně v osobě ředitelky. Byl to 9  
velký konflikt mezi X a ředitelkou. Já jsem do toho neviděla a zase jsem měla samozřej- 10  
mě jednoduchý pohled, i když dnes to vidím jinak. Tehdy jsem to viděla, jako že jí 11  
Divadlo ubližuje. A nejenom já, ale zase všichni rodiče. Takže jsme za to strašně 12  
bojovali, psali jsme nějaké petice, dělali jsme k tomu různé schůzky, a když došlo 13  
k tomu definitivnímu odchodu, tak jsme jí hrozně zase chtěli pomáhat, zase jsme 14  
do toho hrozně naplno šli. A pro mě to byla taková ta doba, kdy já jsem měla volno, 15  
měla jsem dost času, a vlastně jsem X nabídla ještě větší pomoc, než jsem pomáhala 16  
do té doby, než byla běžná pomoc. Psala jsem granty, vyřizovala jsem všechny věci ko- 17  
lem grantů a řekla jsem, že to bude na rok. Pro sebe jsem to měla tak, protože se mi 18  
hrozně líbilo, co zrovna dělali, hrozně mě to oslovilo a nadchlo. Bylo to silné téma, 19  
několikrát jsem viděla to představení, kdy jsem si říkala, že to je úžasné, že to nesmí za- 20  
hynout. Bylo v tom zainteresováno, podobně jako já, spousta lidí, kteří v tom měli svoje 21  
vlastní peníze. Bojovali jsme za to! Takže já jsem pomáhala psát granty, asi rok jsem se 22  
tomu intenzivně věnovala. Byla to spousta práce a vůbec nebyla řeč o nějaké odměně, 23  
všichni to dělali zadarmo. Než jsem tohle začala dělat, tak jsem se trochu styděla, pro- 24  
tože vždycky tam někdo šlapal nad rámec těch povinností, a opravdu zadarmo vozil děti 25  
nebo u sebe uskladňoval věci atd. Kdyby to bylo bráno jako služba, tak to jsou desetiti- 26  
sícové částky, které ty lidi byli ochotní dávat. Teď mě napadá zpětně, že to je tou silou 27  
té osobnosti a zároveň je to těmi lidmi samotnými, kteří stejně jako já samozřejmě vidě- 28  
li tu úžasnou práci, to velké téma, za které to bylo všechno schované. Proto byli všichni 29  
ochotní tomu tolik obětovat. Takže tohle nějakou dobu trvalo a mezitím, musím říct, že 30  
si vzpomínám, už tenkrát jsem si všimla, a přišlo mi to zvláštní, že jeden z našich 31  
velkých kamarádů, který tam právě předtím X strašně pomáhal a několik let s ní vyjíz- 32  
děl na ty letní výpravy a zajišťoval všechno možné, hrozně tomu obětoval svůj čas, 33  
peníze, měl tam synka, tak najednou prostě zmizel. Říkala jsem si, proč tak najednou 34  
zmizel, nevěděli jsme vůbec proč a on nám nechtěl moc říct. Jeho syn tam jako ještě 35  
chodil, ale on to prostě přestal dělat. Já jsem se ho několikrát snažila zeptat, ale bylo vi- 36  
dět, že o tom moc nechce mluvit. Na tom jsem si uvědomila, že asi tam není úplně 37  
všechno v pořádku. Pamatuji si jeden důležitý okamžik, kdy X mi nabídla větší spolu- 38  
práci. Říkala hele, tak nechod' do školy, budeme spolu pracovat, budeme dělat takové 39  
zajímavé programy pro školky. A já jsem ji tenkrát, naštěstí jsem měla dost síly, řekla, 40

že ne, že to zas ne, tohle není pro mě, že chci jít do školy. A věděla jsem, že ani nechci 1  
být takto blízko. Vnímala jsem, že tam není všechno v pořádku, že vlastně nechci být s 2  
ní takto blízko, že je hodně dominantní. Cítila jsem, že by to nebyla spolupráce, ale že 3  
bych dělala takovou pomocnou ruku. A vlastně jsem si dopředu řekla, že takovou roli, 4  
pozici dělat nechci. Cítila jsem se mnohem svobodněji a nezávisle, sice jsem tomu obě- 5  
tovala svůj čas, ale ze své svobodné vůle. A mělo to nějakou hranici. Řekla jsem ji rok, 6  
pak končím a jdu dělat tu svoji práci. Budu dále třeba nějak pomáhat, ale rozhodně ne v 7  
tomto rozsahu. 8

**To jsi vlastně odpovídala i na moji druhou otázku, která se ptá na charakteristiku 9  
vašeho vztahu a změny, kterou prošel. Řekla bys, že byl nejdřív kamarádstvím 10  
a obdivem? 11**

Určitě to bylo kamarádství nebo přátelství. Jako bys potkala ženskou, která toho má 12  
hodně za sebou, a ty jsi na to vlastně hrdá, že můžeš být nablízku takové osobnosti, 13  
která tvoří a která ti dává do toho svého života nahlédnout, a ty můžeš být u toho ji po- 14  
máhat. 15

**A pak jsi mluvila o určitém prozření? 16**

To bylo asi tak před pěti lety, je to takové přelomové období. Do té doby nebo tam se to 17  
trochu lámalo, od toho počátečního obdivu, nadšení, všechny ty pozitiva bez té kritiky, 18  
tak to přešlo do takové obezřetnosti. 19

**Mohla by jsi tu situaci popsat? Jak jsi ji prožívala? Jaké to pro tebe bylo? 20**

Důležité pro měl byly dvě setkání, kdy jsem si nimi dvakrát vyjela. Jednou na nějaké 21  
přehlídky, představení a jednou na Plachty. Mohlo to být v průběhu několika měsíců od 22  
jara do léta nebo podzimu. A když jsme tak někde seděli, tak jsem zaregistrovala, že X 23  
mluví o těch rodičích, kteří tam nebyli, velmi pohrdlivě. Shazovala je a já jsem si říkala, 24  
to snad není možné. Říkala, že jsou neschopní a blbí, jmenovala konkrétní osoby. To by 25  
mě v životě nenapadlo, to byli lidé jako já, kteří pomáhali stejně jako já, se stejným 26  
zaujetím. Napadlo mě okamžitě, že jestli mluví takto o lidech, kteří pomáhali, tak když 27  
tady já nebudu, tak to stejné si myslí o mě a takhle mluví o mě, o nás nebo o našich 28  
dětech. Když takto ošklivě mluvila o těch lidech, o těch dětech, tak to mě totálně 29  
přesvědčilo, že to není v pořádku, že tady něco nehraje a že tohle se mi opravdu nelíbí. 30  
Najednou jsem mnohem jasněji mohla sledovat, jak někteří lidé odchází a přestávají pro 31  
X pracovat a začalo mi to docházet. Uvědomila jsem si, že i já jsem hodně pracovala 32  
a přestala jsem pracovat, že zřejmě budu součástí toho systému. (*smích*) Někdo přijde, 33  
je nadšený, strašně se mu to líbí, chce pomáhat, je ochotný věnovat peníze, čas, kontak- 34  
ty, možnosti. Dává, dává, dává, věnuje, věnuje a věnuje, než buď pochopí, o co jde, 35  
nebo než se nějakým způsobem vyčerpá. Navíc se třeba dozví, že to dělá blbě, že je 36  
neschopný. Tak potom s velkým zklamáním, s velmi špatným pocitem odchází, přičemž 37

ho nahrazuje někdo nový, kdo je v té samé situaci na začátku. Tenhle princip tam myslím funguje dodnes. A vlastně je to ten hlavní důvod, proč já dnes k té X necítím už vůbec žádný obdiv, jsem vlastně našťvaná, mrzí mě to, že to takto funguje dál, přestože jsme udělali několik kroků k tomu, abychom nechali nahlédnout ty ostatní a snažili jsme se to změnit. Ten koloběh toho systému jsme se snažili narušit, přerušit, abychom měli čisté svědomí. Ale bylo to těžký. Dnes víme, že to je zneužívání těch lidí, kteří tomu věnovali mnoho energie. A lidsky je to úplně špatně, takže to pro mě nemá význam, jakkoliv to téma může být velké a umělecké. Někdo může říkat, že ona pořád tvoří a někam se posunuje, ale já ji dnes tak nevidím, protože lidsky mě hrozně zklamala. Nemohu ji uznávat ani jako umělce, ani jako pedagoga, ani jako kamarádku. Nic z toho.

**Měla jsi s X někdy nějaký osobní rozhovor, ve kterém bys ji mohla dát zpětnou vazbu? Došlo na nějakou takovou situaci?**

Došlo na takovou situaci, ale více to bylo v rovině technické. Jak jsem říkala, já, moji kamarádi, můj manžel, občas jsme říkali nahlas, co si myslíme, že je špatně. Drželi jsme se ale jen nějakých technických věcí, například nevyúčtování akcí. Spíše jsme se drželi třeba té roviny organizační nebo finanční. Vlastně jsem se nedotkla něčeho ještě mnohem závažnějšího, a to je ta rovina lidská. A pokud ano, narazila jsem na velmi silný odpor. Najednou tam nebyla vůbec žádná snaha pochopit, snaha porozumět, snaha poslouchat, najednou to vůbec nebyl ten blízký člověk. Nejednou to byl člověk s tím odstupem, ten profesionál, který máchnul rukou, a co bylo, najednou vlastně nebylo. A najednou ten můj vztah k ní už tady nebyl.

**Jaké charakterové vlastnosti nebo projevy u paní X vnímáš jako dominantní?**

Nevím, kterým jedním slovem to vyjádřit, ale jak jsem teď mluvila o tom povýšení toho profesionálního odstupem nad ten lidský, povýšení nebo zdůraznění toho statutu, který si vybuodovala, na úkor jiných samozřejmě, nad to lidství, nad ty pěkné vztahy, to je takový hlavní rys X. No a potom ta manipulace, která mi původně přišla vhodná. Manipulace je velmi složitá věc. Taky používám manipulaci ve své práci. Pracuji s dětmi na samozřejmě je manipuluji, snažím se je motivovat, povzbuzovat, apod. Je důležité to vnímat a umět to, to je jasné. Ale tak jak jsem ji chápala na začátku, jako tu pozitivní manipulaci, tak na konci toho vztahu, nebo spíše po skončení toho vztahu ji vnímám jednoznačně negativně, protože je to manipulace jako nástroj na zneužití věcí. A tady šlo o zneužití jak těch dětí, tak zneužití těch rodičů, toho jejich nadšení, využití a zneužití v pravém slova smyslu. A to považuji za velmi špatné, to negativní použití té manipulace, navíc vědomé použití. X je schopný a zkušený manipulátor. Samozřejmě, že při té pedagogické práci těmi dětmi manipuluješ, motivuješ je k nějaké práci, k hezkým vlastnostem, k podpoře jeden druhého, to všechno je manipulace. Ale tady je prostě zneužitá, negativně, proti těm dětem.

**Zmínila jsi, že jste se pokusili to řešit přes tu oblast finanční. Proč právě přes tuhle oblast?** 1  
2

Nevím, kdy se to stalo, nebo kdy jsem to začala poprvé vnímat, ale s těmi prostředky X samozřejmě taky manipulovala. Myslím, že to souvisí s takovou symbiózou. Lidi, kteří s X pracovali a přišli do styku, tak ji myslím absolutně důvěřovali. Tam byla z jejich strany velká důvěra, neřku-li absolutní. Z mé strany byla na začátku určitě absolutní. Nikoho z těch lidí nenapadlo kontrolovat finance, mít nějaké kontrolní mechanismy, nějakou zpětnou vazbu, chtít něco ověřovat, to co v normálních institucích a organizacích musí být zcela průhledné. A tím, že ty vztahy byly tak neformální a blízké, tahle absolutní důvěra ze strany rodičů, tak nevím, kdy se to stalo, jestli úplně na začátku, ale možná X časem pocítila, že je vlastně úplně nekontrolovaná, že ji ty peníze v podstatě ty rodiče cpou, tak proč by si je nevzala. A myslím si, že tam určitě to pochybení je, ale zase nemůžeme jít zpátky do té historie, nevíme, kdy se to přesně stalo. Nevíme, kolik peněz si vzala pro sebe, dneska to můžeme akorát tušit. Já jsem o tom přesvědčena, že jak využívala tu lidskou práci, tak stejně využívala i ty finance. Věřím tomu, že se na tom obohacovala. A kdo z nás má tu energii, a i kdyby tu energii někdo tomu věnoval, tak to není dohledatelné, protože to právě fungovalo na takové bázi, že peníze se dávaly z ruky do ruky, do pytlíčku, samozřejmě bez dokladu, bez vyúčtování. A myslím si, že by se našli lidé, u kterých by to bylo pod jejich úroveň to vyžadovat, natož to chtít zpětně. A možná ani dneska tam nejsou lidi, kteří i když sice zaslechli, že tam nemusí být úplně všechno v pořádku, tak to nechtějí řešit. Protože tady jde přece o to umění. Tady je přece někdo tak úžasný, že pracuje s jejich dětmi, tak přece se nebudu pídít po penězích. Dneska si samozřejmě myslím, že to je úplně špatně, protože to takhle být nemá. Přála bych si, aby v tom byl pořádek, aby byla jasná pravidla, aby financování bylo průhledné, aby o tom byly doklady, aby k tomu měl každý přístup. Ale bohužel jsem se setkala ve finále našich vztahů s tím, že ta X nechtěla ty peníze vydat, ani když mohla. Když jsme ji vyzvali, aby se obhájila, aby nám vysvětlila financování například té poslední akce na Plachtách, tak prostě odmítla se s námi v podstatě bavit. Nastavila takovou hráz s lidmi, se kterými měla ty nadstandardní vztahy. My jsme ji žádali o vysvětlení vlastně jen maličností. A najednou byla vidět ohromná vlna toho odporu, toho vzdoru, ohromná pasivní agrese. Že nám nic ukazovat nebude, vlastně to i řekla, že nám to jenom může promítnout, atd. My jsme si to nemohli vzít do ruky, nemohli jsme do těch dokladů nahlédnout, nedostalo se nám dodneška vyjasnění o žádné z těch sporných akcí. Snažila se pro ty ostatní lidi ukázat, že my jsme ji nařkli z něčeho, co ona samozřejmě neudělala, co nemohla přece udělat. 35



<b>Jak jsi prožívala to zjištění, že to všechno je jinak. Jak jsi to zvládala?</b>	1
Pamatuji se, že jsem z toho opravdu nespala, že jsem s tím strašně bojovala. A s čím	2
jsem se hodně vyrovnávala, a dneska to můžu takhle říct s klidem, že jsem byla naivní,	3
což je těžké si přiznat. A že to trvalo tak dlouho. Trvalo to strašně dlouho, než jsem byla	4
schopna to vůbec postřehnout a ještě déle, než jsem si byla schopná přiznat, že jsem byla	5
sama nástrojem té manipulace. To je strašně těžké si přiznat. Najednou si toho člověka	6
nemůžeš vážit, chvíli ještě pochybuješ, ale pak si ověříš tu pravdu. A pak to nejtěžší,	7
vlastní přiznání si, že jsem byla tak blbá, že jsem to tolik let zažívala a vůbec mě to	8
nenapadlo. Nerozkryla jsem to, byla jsem součástí toho systému, obětovali jsme děti,	9
protože zažily něco, co by vlastně vůbec nemusely. Pomohlo mi říct si, že si můžu	10
odpustit, protože jsem to dlouho dělala s čistým svědomím do té doby, než jsem prozře-	11
la. A od té doby jsem se rozhodla, že už to už dělat nebudu. Takže to bylo pro mě	12
to, co mi mohlo pomoci. Co se stalo, stalo se. Pak to pro mě bylo jasné, ukázala se jasná	13
hranice, že těžko s tím člověkem budu mít někdy hezké vztahy, těžko si ho budu vážit,	14
těžko ho budu někdy uznávat, i kdyby byl nastokrát úspěšný. A vím pořád, že ten člověk	15
má dluh. A chtěla bych mít sílu na to, jít za ním a připomenout mu, že ten dluh má.	16
A že má nejen ten finanční dluh, ale že má obrovský dluh k těm všem lidem, který jsou	17
stejným způsobem zklamaní a kteří třeba ani nic neřekli. A možná bych si přála,	18
aby se ti lidé ještě jednou se k tomu vrátili a řekli to, aby to prostě bylo vyřčené. Cítím	19
tak nevyrovnané účty toho zneužití a doufám, že tam ještě k něčemu dojde. A jsem	20
pořád připravena na to ještě se s ní setkat a říct ji tyhle důležitější věci, říct ji to takhle	21
přímo. Ale dnes si myslím, že to je člověk, kterého se to vůbec nedotkne. Takže trochu	22
pochybuji, zda-li by to mělo pro X význam. Význam by to mělo asi pro mě, což je také	23
důležité.	24
<b>Popisovala jsi , že ti lidé tak potichu odcházeli, proč myslíš, že se neozvali?</b>	25
<b>Jak to souvisí s osobností paní X?</b>	26
Většina lidí opravdu odešla velmi potichu a neřekla těm ostatním vůbec nic. Nevarovali	27
je, ani nenaznačili. Ale dnes si myslím, že měli stejné emoce jako já. Byli stejně zkla-	28
maní, cítili se určitě ohromně zneužití a vlastně se za to styděli. A proto se také neozva-	29
li. Myslím si, že ten důvod je ten jejich stud. A to je ten princip, o kterém, ta X ví a opa-	30
kovaně toho zneužívá. Ví, že ti lidi se nakonec neozvou, že nebudou projevovat	31
ty svoje emoce navenek, že se prostě jenom stáhnou. A jenom už ji prostě nebudou chtít	32
vidět. Další kapitola je zneužití těch dětí, což je na tom to horší. Protože stejně, jako tím	33
procházejí ti rodiče, tak tím také procházejí ty děti. Dospělý se s tím ale vyrovná	34
mnohem snadněji, než dítě, a my nevíme dnes vůbec, protože stejně jako tím kolem	35
projdou ti dospělí, tak stejně tak tím procházejí i ty děti, my vůbec nevíme, co to v nich	36
zanechalo. Děti tam také v nějaký čas přicházejí a některé pak odcházejí, ale také tak	37
zvláště potichu, kdy ani ty děti ani ty rodiče především ale vůbec neřeknou, co je ten	38
důvod, že tak najednou odcházejí. Vůbec nezazní, že to jsou ty děti, které jsou zkla-	39

mané, když to řeknu velmi citlivě. Ale také mohou být velmi zraněné, šikanované, jak 1  
tou celou skupinou, tak tímto dospělým člověkem. Což je podle mě vůbec nejhorší 2  
forma šikany, když děti šikanuje dospělá osoba, respektive pedagog. Tohle je velmi 3  
těžko dokazatelné, ale ti, co to zažili, samozřejmě nějaké ty důkazy mají. A X si je toho 4  
vědoma, ona dobře ví, že to provozuje v čase, kdy tam nikdo není a nikdo to nevidí. 5  
Myslím si, že X dobře ví, že ty děti, kterých se to týká, tak o tom nebudou chtít samy 6  
mluvit. Je to složité to dokazovat a je složité chtít po dětech o tom nějakou výpověď. 7  
Tady také hraje velkou roli ten stud rodičů, že na to nepřišli dříve. 8

**Zmínila jsi se, že jsi to sdílela s manželem. Jak se k tomu stavěl, jak ti to případně 9  
pomohlo nebo nepomohlo. Sdílela jsi to ještě s někým jiným? 10**

No určitě to pomohlo moc, protože sama nejsem tak silná osobnost. Pro mě ten můj 11  
muž, a obecně si myslím, že muži jsou pragmatičtější, to vždycky pragmaticky shrnul. 12  
Zatímco já bych o tom emotivně mluvila hodiny, on to prostě zhodnotil a řekl, jdeme 13  
od toho a hotovo. A v tom konfliktu, když jsme se dohadovali o tom financování, byl 14  
vlastně velmi úspěšný a díky té pragmatičnosti udělal nejvíc. Měl jasné argumenty, 15  
neměl v tom ty emoci, takže mě hrozně pomohl a vlastně tuhle část táhl hodně sám. Oba 16  
nás to hodně spojilo, že v tom byl zainteresovaný, a nejen ten můj muž, ale byla tam 17  
celá skupina, takto podobně naladěných rodičů, kteří prožívali podobnou dobu ten 18  
stejný problém. Kterí měli stejné prožitky, že jim jejich děti nosily domu zprávy, 19  
že se tam necítí dobře, že je X na ně zlá, že na ně poštvává zbytek té skupiny, velmi 20  
rafinovaně. Ty děti byly v pozicích oběti a bály se o tom mluvit. Ale když to někdo 21  
prolomil, a už nevím kdo, tak najednou se to seběhlo u několika rodin najednou, ty rodi- 22  
če si to řekli, měli tu odvahu si to říct navzájem, a jít do toho společně a vlastně tím 23  
došlo k takové velké vlně odchodů. Tohle mi hrozně pomohlo, protože to byla taková 24  
kolektivní síla. Bylo nás tolik, kteří něco skutečně chtěli udělat, a nejenom prásknout 25  
dveřmi nebo odejít se svěřenou hlavou, že to bylo velmi povzbuzující, že jsme to mohli 26  
sdílet. X velmi dobře zná tento stav, kdy někdo má problém nebo se mu něco už jako 27  
nelíbí, tak to nechce řešit a situace se vyhrotí tak, až ten člověk odejde. S tím ona počítá, 28  
že ti problémoví lidé prostě takto odejdou. A to my jsme už nějak ve větší skupině viděli 29  
a chtěli jsme udělat něco více, pomoci těm druhým rodičům, nabídnout jim tu zku- 30  
šenost, ukázat, co jsme zažily my a co zažily naše děti. Zkušenost s neprůhledným 31  
financováním, s machinacemi s penězi v obálkách, atd. Uspořádali jsme schůzku, tlačili 32  
jsme, aby se to tam řeklo, aby rodiče, kteří ještě nemají tu zkušenost, aby dostali šanci 33  
do toho nahlédnout a aby se mohli sami rozhodnout. Abychom neodešli s tím, že to 34  
prostě bude fungovat dál, ale aby aspoň oni chtěli lepší a jasná pravidla, více si dávali 35  
pozor na tyto věci, jak X s těmi dětmi zachází, aby se prostě něco změnilo. 36

**Chtěli jste těm rodičům sdělit mnoho rovin toho vzkazu. Dopad na rodiče, na děti, od neprůhledného financování až k šikaně dětí. Jak se vám to podařilo?** 1  
2

Moc se to nepodařilo. Rodiče, se kterými jsme se sešli, byli už docela zmanipulovaní před vlastní schůzkou. Ona se umí postavit do té ublížení role a umí to mistrně otočit a zdůraznit, jak ona se tam snaží do roztrhání těla, vlastní čas tomu věnuje, a rodina s tím pomáhá prostě, umí zmanipulovat ty, co ještě neprohlédli, protože neměli ani šanci. A takto to tam vedla, na té schůzce. Takže my jsme bohužel byli v hrozně nevýhodné situaci na té poslední schůzce. I když jsme si připravili hlavně věcné argumenty, protože jsme si byli jistí, že na té emoční rovině nic nezmůžeme, navíc jsme věděli, že jsme tam taková vetřelecká skupina. Přesně podle toho známého scénáře X samozřejmě byla v úzkém vztahu s těmi nejaktivnějšími rodiči, což my jsme v tu chvíli byli v mnohem vzdálenějším vztahu, které je velmi snadné přetáhnout na svou stranu, na obranu sebe sama. Také jsme v tom kdysi byli. Takže dopředu jsme byli označeni za tu vetřeleckou skupinu, aby již před schůzku byli připravení a vytipovaní rodiče, kteří nás budou odrážet, kteří budou obhajovat tu práci X. Myslím si, že někteří byli instruováni dopředu, co mají říkat. Takže to bylo dost těžké. Ale vlastně jsem řekli téměř vše, co bylo potřeba, co jsme chtěli. Zbytek jsme nechali osudu. A i když se dá říct že ta schůzka nebyla úspěšná, pro nás samotné, pro tu skupinu, my jsme to vlastně udělali, sdělili jsme, co jsme sdělit mohli, odkázali jsme je na další lidi, kteří takové problémy mají, a řekli jsme, že kdyby s tím chtěli někdy pomoci, že se na nás můžou kdykoliv obrátit. Na to jsme měli sílu, na to jsme měli energii v tu chvíli a vlastně dalo by se říct, že můžeme mít čisté svědomí. Nikdo neměl energii do toho jít dál, třeba až do soudního jednání, do stížností k nějakým dalším institucím. Do určité míry jsme zvažovali, kam až jako jít, ale energii, aby do toho člověk šel jakoby někoho zastavit, zničit, i když je to ve jménu nějaké spravedlnosti, tak tu jsme do toho nikdo dát nechtěli. Myslím, že co jsme tam zvládli, bylo to maximum, co se dalo udělat. A dnes vím, protože ještě pořád nějaké kontakty mám, že to vyúčtování už probíhá přece jenom jiným způsobem, nebo že tedy už probíhá. Zřejmě si na to X dává pozor, nemyslím, že proto, že by ona něco chtěla změnit, ale zřejmě proto, že to prostě slyšelo, že to prostě zaznělo. Takže vyúčtování dnes probíhá jinak. 30

**Co ti tahle zkušenost přinesla, na čem z toho můžeš do budoucnosti stavět?** 31

Určitě mě to velmi posunulo. Pro sebe jsem ten závěr udělala už tenkrát. Může se mi to stát, a třeba se mi to v životě ještě znovu stane, ale nakonec vím, že (*delší zamýšlení*) se to dá vyřešit a že si dávám mnohem větší pozor na to, když se mnou někdo manipuluje. Zároveň jsem si sobě ty věci vysvětlila a odpustila a myslím si, že mě to do budoucna velmi posílilo. Kdyby mě to potkalo znovu. Také mě přijde důležité naučit to mé děti, umět říkat ne, když se mi něco nelíbí. Uvědomila jsem si na tom svoje vlastní dispozice náchylná k té manipulaci. A když to člověk ví, tak s tím bude lépe zacházet. Jsem ráda, že to takto dopadlo, že nejsem ten člověk, co odešel, a potom 39

to někde obrečel. A pak si našel něco jiného. Za sebe jsem ráda, že jsem byla schopná 1  
udělat více, než jen tohle. Což si myslím, že udělala spousta lidí. Odešli, pobeřeli si 2  
a řekli si, tak si najdu něco jiného. Co mě na tom zaráží, že takoví lidé jsou a že jim 3  
to tak dobře funguje. Jak s tím můžou daleko doběhnout. A kolik je tady lidí, kteří jsou 4  
k té manipulaci náchylní, ochotně se nechají manipulovat, a když zjistí, jak to je a že to 5  
není dobře, tak jen odejdou a nechají to být. Já nemůžu udělat nic proti Putinovi, ale 6  
v konkrétních situacích, konkrétních vztazích, které já žiji, tak mohu udělat hodně. A já 7  
bych to tak chtěla už mít a ty věci dělat takhle. Do konce života bych to tak chtěla mít. 8  
Je to celé takový můj mezník. Vnitřně to má člověk často srovnané, ale ty projevy 9  
navenek mohou být různé. Člověk se má třeba i rád, nějak se vnímá, váží si sebe, 10  
ale když přijde na nějakou konkrétní situaci, kdy se potká s takovouhle autokratickou 11  
osobností, tak prostě zareaguje různě. Někdo se stáhne, někdo odejde, někdo to obrečí, 12  
někdo to nechá být, někdo za sebe pošle vyřešit to někoho jiného, aby to za něj vyřešil, 13  
ale já si dnes myslím, že správné je se tomu postavit, říct, co si člověk myslí a zvážit, 14  
co může člověk udělat, zvážit své možnosti. A tady má ještě každý různou hranici, 15  
někdo by šel ještě mnohem dál, než my, jako k soudu například, aby dokázal, že X 16  
opravdu vážně pochybila. Tady jsme si já na závěr řekla, že nechci pro tuto ženskou 17  
obětovat další energii, svoji, mého muže, rodiny, náš čas, klid. Řekla jsem si, že co jsem 18  
udělala, bylo mnohem více, než do bych udělala třeba před patnácti lety. 19

## Příloha II. – rozhovor Martina

<b>Poprosím tě, mohla bys popsat paní X jako osobnost, její povahové vlastnosti, jak ji vnímáš jako člověka.</b>	1 2
<i>(krátké zamyšlení)</i> No, to je hrozně zajímavé, protože já teď vlastně přemýšlím, že bych právě ji hodnotila úplně jinak, úplně diametrálně jinak, předtím rokem třeba. Hrozně <i>(krátké zamyšlení)</i> jsem na ni změnila pohled, na ten obrázek o ní. Takže vlastně nevím, jestli mám začít tím, co jsem si o ní myslela.	3 4 5 6
<b>Řekni, jaký pohled máš teď, právě po té zkušenosti, co jsi s ní měla. Jak ji teď vnímáš, jaké jsou podle tebe její charakterové vlastnosti, jaký je to člověk, jak na tebe působí?</b>	7 8 9
<i>(delší zamyšlení)</i> No, první co mě napadá, že je ambiciózní, opravdu velmi ambiciózní. <i>(delší zamyšlení)</i> Je pro ni hrozně důležitá ta její práce, opravdu chce být nejlepší. Takový ten opravdu silný tah na branku, to je něco velmi výrazného v jejím životě. Předpokládám, že si tím kompenzuje selhání ve svém soukromém životě, aspoň tak to vidím. Nepovedlo se to její manželství a rodina tím trpěla. Takže já bych řekla, že hlavní její vlastností je, že je velmi ambiciózní. A druhá výrazná vlastnost, která mě napadá, že je velmi sebevědomá. Ona je pravděpodobně velmi přesvědčená o tom, že to co dělá a to jak jedná, tak že je správná cesta. Vlastně si myslím, že nemá žádné pochybnosti o tom, co dělá, že by bylo nějak špatné. O tom mě velmi přesvědčily její reakce. Na ten konflikt nebo na tu celou záležitost. Dokonce <i>(krátké zamyšlení)</i> mám, což tedy není asi charakterová vlastnost, pocit nebo dojem, že je tím docela posedlá, obhájit ty své kroky. Myslím si, že je ve své podstatě perfekcionista a klidně půjde přes mrtvoly, protože zastává postoj, že účel světí prostředky. To je nyní bohužel její krédo. Co ještě bych k ní řekla <i>(delší zamyšlení)</i> , myslím si, že žije ve lži, že vlastně si to tak jako opravdu zdůvodní, jak jsem ji teď poznala. Ona si zdůvodní to, že na to má právo, na ty levárny, na to, že se tak mírně, mírně dle ní, obohatí na úkor těch ostatních. Za ty své životní křivdy a za ty své zásluhy, že si to tak prostě zaslouží. Takle si to zdůvodní a nemá ten náhled, že by páchala nějaké zlo. To si myslím. <i>(krátké zamyšlení)</i> Nemá vůbec schopnost naslouchat těm druhým, pochybovat o sobě. To se ukázalo na té schůzce, kde jsme se snažili říct ty naše argumenty, pocity, zklamání a ona celkem jako až cynicky vlastně mluvila o něčem úplně jiném. No a další samozřejmě její důležitá vlastnost je, že je manipulátor, což velmi ale velmi dobře zvládá. To se jí dařilo s námi tedy dlouhá léta a dělá to pravděpodobně i s těmi dětmi, což mi přijde velmi nebezpečné.	10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33

**Zajímalo by mě, jestli můžeš nějak popsat váš vztah. Jak se vyvíjel, jaký byl na začátku a jestli tam došlo k nějakému bodu zlomu nebo k nějaké situaci, kdy, jak jsi právě říkala, jsi na X měla nějaký názor a nyní máš názor diametrálně odlišný. Jestli můžeš nějak popsat ten vývoj až k tomu konfliktu.**

(*delší zamyšlení*) Myslím, že jsem s ní měla vztah obecně asi jako s jakoukoliv jinou učitelkou mých dětí, kdy vlastně bych to nazvala tedy „nijakým vztahem“ (*smích*) nebo takovým tím vztahem k autoritě, na kterou jsem dostala doporučení. Asi mám takový ten naivní pohled, že když mi někdo někoho doporučí, tak mám pocit, že už nemusím nic zkoumat. Je pro mě důvěryhodný. Doporučila mi moje kamarádka a úžasná bytost, takže jsem si představila, jak ty moje děti tam strašně porostou, kreativně. A dlouho jsem si to takto myslela. Ale vlastně nějak intuitivně jsem cítila a viděla, jak různí lidé z mého okolí tam zabředávali do nějaké těsnější spolupráce. Viděla jsem, že ona vlastně umí ty lidi, jak se moderně říká, vytěžit až na dřev. Pamatuji si, jak tam kamarádka padala v jednu chvíli na pusu s nějakými granty, ale tady jsem byla přesvědčená, že to není pro mě, protože pracuji v podobném oboru a úplně stejně potřebuji, aby lidi pomáhali s tou činností mně.

**Můžeme se ještě vrátit k tomu konfliktu, resp. k té schůzce?**

Ano, to bylo velmi (*krátké zamyšlení*) zvláštní. Oni (rodiče) a X nás tam nečekali a taky nám dávali najevo, že tam nejsme chtění. Tam ten jeden tatínek říkal, asi nějaký manažer, že nepřišel ztrácet čas nebo co mu tam bereme čas nebo jako proč ho zdržujeme, že ho to nezajímá. Ale já cítím pro sebe jako tu povinnost vám to tady říct, jsem říkala, tak to vyslechněte, už sem v životě nikdy nepřijdu, to je vaše poslední příležitost to ode mně slyšet. Já to takhle cítím, proto vám to takto říkám, a vy si s tím potom naložte, jak chcete.

**Jak na to paní X reagovala?**

Ona reagovala jako vždycky, tak jako výsměšně, že jako vůbec nechápe, o čem to mluvím. „A hlídala jste ty děti na Plachetnicích, byl tam někdo dospělý kromě nás, kteří jsme tam tak vlastně náhodně přijeli?“ „No samozřejmě, my jsme tam určili ty děti, aby hlídaly...“ „Takže vy jste tam určili ty děti aby hlídaly jiné děti...“ (*kroucení hlavou*) Nikdo je nehlídal, oni byli prostě v hospodě a děti tam byly samy. Tak jsem ji říkala, že já taky často zodpovídám za děti, 20 let pracuji ve školství, ale tohle je pro mě úplně nepředstavitelná věc. Tak tohle jsem tam říkala, zatímco X otáčela hlavu někam jinam, jako že nechápe, co že to vlastně říkám. Ale ti rodiče vystupovali tak (*kroucení hlavou*), jako že musíme bránit toho naše guru tady. Co si jako dovoluje ta ženská. My jsme tam vystupovali střídavě jako já, manžel a Daniel (nespokojený ro-

dič), ale zvláštní na tom bylo, že tam byli ti další rodiče a ti neřekli za celou dobu vůbec 1  
nic. Já jsem se jedné matky později ptala, „ty jsi také na té schůzce přece tehdy byla“ a 2  
ona potvrdila, že ano, že byla. „Ale asi jsi se nějak nezapojovala, já si to vůbec nepama- 3  
tuji.“ A ona říkala, že ano, že k tomu neměla co říct. (*smích*). 4

**Jaký to pro Tebe mělo smysl, jestli vůbec mělo, tam přijít a všechno tam těm ostat- 5  
ním rodičům říct?** 6

Mělo to smysl, to víš, že ano. Od té doby, já kde to můžu říct, tak tam to říkám. 7  
Takže samozřejmě z naší školy nikdo nepůjde na její představení a nebude tam dávat 8  
děti. Všude, kde já mám nějaké přátele, učitelky, tak to říkám. Občas vlastně ani netušíš, 9  
kdo s kým je nějak propojený nebo se zná. Třeba ve školce máme maminku, 10  
která ji udělovala granty před lety, když jeli do toho Rumunska. A ta se nějak dozvěděla, 11  
že moje děti tam chodily a ptala se mě na ni. Ona je nyní na mateřské dovolené, 12  
ale asi se zase vrátí ke své práci. Takže jsem ji upřímně říkala, že tohle je průšvih 13  
a že doufám, že tato paní už nikdy nedostane žádné peníze. Ty jsou tady samozřejmě 14  
v úplně špatných rukou. Já jsem měla kdysi tendenci jí tam dohazovat děti, 15  
ale to samozřejmě nyní nepřipadá v úvahu. Nic jiného asi už dělat nejde. Ale já mám 16  
čisté svědomí. Prostě jsem tam přišla, těm rodičům, kteří se tam sešli, jsem to řekla. 17  
Těm ostatním jsem několikrát napsala e-mail, možná ještě ten finanční aspekt by bylo 18  
dobré řešit. Nevím. 19

**Řekneš mi ještě kolik let paní X vlastně znáš?** 20

Já ji znám již poměrně dlouho. Znáám ji z Divadla, poprvé jsem o ní slyšela od Jiřiny, 21  
když jsme spolu pracovaly a ona tam dala svoji dceru. Já jsem tehdy ještě rok přemýšle- 22  
la, protože se mi zdálo, jestli ty naše děti nemají moc těch kroužků, jsem zkrátka v to- 23  
mhle taková pomalejší. (*smích*) Vždycky jsem to zvažovala. Dceři bylo (*delší zamyš-* 24  
*lení*) asi 6 nebo 7, teď je jí 14, takže ji znám asi 10 let. Pak jsem tam po roce, který jsem 25  
trávila v kavárně toho Divadla vždycky se synem, tak jsem tam dala i syna. Než by se- 26  
děl se mnou v kavárně, přišlo mi to zajímavé, co se tam dělá. 27

**Jestli to správně chápu, na tom začátku jsi byla spokojená s tím, co se tam děje, 28  
co tam děti dělají a jak ona to dělá s dětmi. Byla jsi ráda, že děti dělají právě 29  
tuto činnost. Dokážeš popsat nějaký moment, kdy se tvůj pohled na to začal měnit?** 30

Vzpomínám si na pár okamžiků, kdy jsem měla nějaké pochybnosti. Takový první velký 31  
konflikt, do kterého já jsem osobně nepatřila, byl konec toho Divadla. Byl to ten 32  
konflikt s tou paní ředitelkou Divadla, kdy X musela tehdy z divadla odejít. Tady zpětně 33  
vidím, že jsem byla součástí té její manipulace, kdy jsem se okamžitě postavila, jako 34  
ostatní rodiče, na tu její stranu, bez ohledu na to, že bych nějak moc zjišťovala nějaké 35  
podrobnosti. Tehdy jsem jí úplně bezmezně důvěřovala. Ona si mě opravdu získala, 36  
když jsem byla na těch prvních dvou hodinách a pak hned na prvních vystoupeních. 37

Přišlo mi to velmi kreativní a tvořivé. Zdálo se mi, že X tam vlastně skoro nic nedělá, že ty děti jen tak lehce posouvá. Přišlo mi to úžasné, jak s těmi dětmi pracuje. Ale poslední vystoupení v Divadle, vzpomínám si, že se sešly tyhle dvě paní jako ti dva kohouti na tom jednom smetišti nebo dvorku, jak se říká. Ale celé to představení vedly vlastně jejich děti, kdy opravdu celé to představení bylo postaveno na těchto dvou a ostatní tam jenom tak přicmrdávali. Tak tady jsem si poprvé říkala, jestli je to úplně normální, že ty jejich děti to vlastně udělaly jako takovou poklonu těm svým maminkám. To mi nějak intuitivně přišlo jako něco velmi divného, že my všechny matky, co tam máme ty děti, máme přihlížet tady té zvláštní oslavě těchto dvou paní, které se navzájem vůbec nemusí, a celé se to děje prostřednictvím jejich dětí. To si myslím, že byla pro mě taková první varovná myšlenka, kterou jsem ale okamžitě zahнала, protože přece ty děti tam dělají úžasné věci. Hned posléze došlo ale k tomu jejich rozchodu a já jsem X podpořila, stejně jako všichni rodiče, a ona odešla do dalšího divadla a velmi rychle zase odešla někam jinam, což jsem tehdy ani vlastně moc nepostřehla. Ale vlastně nevím, jestli jsem odpověděla na tvoji otázku?

**Jo jo. Mohla by jsi ještě popsat, jak jsi prohlédla?**

Na co mě nalákala, byla myšlenka, že ona buduje tu komunitu. Na první pohled takovou tu dlouhodobou. Ty děti se přece znají odmala a něco spolu vytvářejí, žijí spolu ty své životy, proto dělá i ty víkendové akce, hory, prostě že pořád buduje tu skupinu, tu komunitu dětí a rodičů. To se mi na tom velmi líbilo. Proto i prázdniny bude s nimi trávit, aby opravdu se sobě lidsky přiblížili, a potom o to více budou moci spolu tvořit. A proto jí jde o tu dlouhodobou práci těch dětí. Ona si váží těch dětí, kteří tam jsou ta dlouhá léta. A najednou se stalo, že když přecházeli do Divadla2, což je od nás už hodně daleko, už to není tak snadné dojíždění, jako byly ty předchozí vzdálenosti, tak najednou požádala nebo projevila zájem jenom o syna, ale už ne o dceru, která tam chodila déle a měla tam daleko větší vazby. Já jsem to dlouho nechápala a v tu chvíli jsem si zase říkala, že to je přece divné, proti tomu, jak jsem viděla ty její kroky. Ale uvědomila jsem si, že dcera asi je na ten tanec možná méně pohybově nadaná, nemá za sebou tu gymnastiku, a je jasné, že ti kluci se jí hodí mnohem více, protože je jich méně. Takže jsem tu myšlenku, že to jde vlastně proti té myšlence, zase zahнала. Cítila jsem, že to je dceři velmi líto, protože to byl kus jejího života, a doma mi to vlastně říkala, že ji to X nenabídla, ale bráchovi ano. Pravděpodobně to proběhlo nějak veřejně před dětmi. Což najednou znamenalo chodit do toho druhého studia, nechodit do toho prvního, najednou se tam ty děti rozdělovaly. A to mi přišlo velmi podivné, že vlastně ta komunita se má rozdělit na nějaké dvě, kdy v jedné budou ty více šikovné děti a v druhé ty zbytkové? Když to má být jedna komunita? Tak tady jsem se nějak znovu zastavila, ale opět jsem to nějak zahнала, protože přišly jiné důležité věci. Dcera odcházela na gymnázium, nějak jsme si doma všichni vysvětlili, že to stejně nebude možné stíhat, že budou jiné věci, klavír, atd. Nicméně to byla myslím druhá věc, kterou



jsem vnímala jako velmi podivnou. No a pak nastala další pochybnost, kdy jsme nebyli 1  
moc pro to, aby syn hrál v bůhví kolika představeních, abychom zabili soboty a neděle 2  
jako rodina tím, že je budeme trávit někde odvozem dovozem syna, když máme ještě 3  
další dvě děti. Protože muž hodně pracuje v týdnu, tak opravdu ty soboty a neděle jsou 4  
nám vzácné, a protože jsme z centra Prahy, tak chceme odjet někam do přírody a jsme 5  
ty lidi, co chodí rádi po lese celý den a nutně to potřebujeme, jsme hrozně rádi, když 6  
můžeme být všichni společně pohromadě. Tak tohle pozvání nám najednou do toho 7  
zasáhlo a já jsem byla proti, aby syn hrál ve všech možných představeních a odpovídala 8  
jsem, že někdy a možná. Protože on sám přišel s tím, že by to další představení hrát 9  
chtěl, tak jsme řekli dobře tak v jednom ano, ale pokud se to nebude úplně hodit, 10  
tak jsem vždycky chtěla, aby měl alternaci, a když budeme mít někde s kamarády něja- 11  
kou akci důležitou pro naši rodinu, tak prostě hrát nebude. A tady se to začalo trochu 12  
tříít. Měli jsme třeba víkend s kamarády v České Skalici na Den stromů a nebyli jsme 13  
ochotni uprostřed víkendu odvážet syna na představení, ani on sám o to nestál, nebylo to 14  
pro něj důležité. Začaly chvíle, kdy jsem si všimla, že se v tom syn začíná plácet, pro- 15  
tože byl na něj ze strany X vyvíjen tlak, že má povinnost přijet, protože on je v tom 16  
představení. Zřejmě najednou nebyla alternace. Ale já jsem mu vždycky říkala, původní 17  
dohoda byla, že jsi zastupitelný, to nevádí, prostě tam nebudou housličky, ale bude tam 18  
flétnička, jak bylo původně dohodnuto. Tak tady byl další střet, kdy to bylo už 19  
i osobně, že jsme o tom mluvily. I na mě vyvinula tlak a řekla mi, že dala šanci mému 20  
dítěti a jak si to jako představuji, že každý tuto šanci nedostane, a já si klidně místo toho 21  
pojedu do lesa. To přece je úplně nesrovnatelné ten přínos pro dítě. (*smích*) Tak tady 22  
jsem už silně cítila to nepochopení a to, že to nefungovalo a že je to úplně jinak, než kde 23  
jsem to předtím viděla. Když měl syn zlomený prst a měl jet do Francie, tak to byla taky 24  
taková pro mě nepochopitelná chvíle. Co by tam asi tak měl dělat se zlomeným prstem, 25  
jak by měl hrát na housle? Zpětně si uvědomuji, že se to asi nějak hodilo, možná to 26  
představovalo nějaké peníze navíc. Samozřejmě pro syna to bylo lákavé, protože nikdy 27  
ještě neletěl letadlem, nikdy nebyl ve Francii, byla to hezká nabídka výletu pro něj. 28  
Nicméně pro ten soubor to nemělo vůbec žádný smysl, aby tam jel se zlomeným prstem. 29

**V čem přesně ti ta poslední situace byla podivná? Začala jsi na paní X nahlížet 30  
jinak? 31**

Bylo mi jen divné, proč by tam měl jet, když stejně nemůže hrát na housle, vystupovat 32  
v tom představení. Prostě to bylo divné, mohl přece jet někdo jiný. Pak se staly další 33  
divné věci s těmi penězi na Plachtách, kdy jsem právě k vůli té své vlastnosti, že si to 34  
nepamatuji a neřeším, zda když stojí Plachty dva a půl tisíce nebo čtyři, jestli to je 35  
adekvátní. Stejně tak nevím, jestli když děti zaplatí do Francie za týden pět tisíc, tak 36  
jestli to je moc nebo málo. Prostě pokud někomu důvěřuji, tak mu dám těch pět tisíc 37  
a na letišti 50 EUR do kapsy a řeknu jasně. A asi bych to neřešila do chvíle, než se 38  
odehrála ta věc s těmi Plachtami. My jsme najednou, jak já jsem dost velký bordelář, 39

s mužem řešili, jestli máme všechno zapláceno na léto. Najednou jsem se ptala muže, 1  
jestli to zaplatil, protože o se stará vždycky on, a kolik to vlastně stojí. A protože jsme 2  
to chvíli nemohli zjistit, muž říkal, abych vyhledala nějaký e-mail od X, že tam to bude, 3  
ale ten já jsem nemohla najít. Tak jsem se podívala na stránky té firmy, že kolik 4  
to vlastně stojí. Muž chtěl, abychom měli alespoň hrubou představu a udělali aspoň 5  
nějaký rozpočet na prázdniny. Tak já jsem zjistila, že ta naše loď bude stát asi sedm 6  
tisíc. No na tom molu jsme pak zaplatili deset tisíc, ale to bylo v takovém šrumci, byla 7  
ta hrozná bouřka, my jsme rychle nastupovali. Neměla jsem šanci to s ní osobně řešit, 8  
protože ona poslala nějakou paní, která to má vybrat. Tak jsem si říkala tak nic, tak ji 9  
to teď dám a pak se to nějak dořeší, jestli to je nějaký omyl. Říkala jsem si, že to je asi 10  
nedorozumění, třeba si spletla, že máme malou loď, protože ta velká stojí deset. Bylo to 11  
ve strašném fofru, byli jsme s mužem hrozně nervózní, měli jsme tam tu dcerku 12  
(mladší), která je neplavec, museli jsme někam odjet s tou lodí před tou bouřkou, nikdy 13  
jsme v tom předtím neseděli, atd. Navíc jsem tohle předtím nikdy neřešila, ještě pořád 14  
jsem měla tu obrovskou důvěru, že si tam někde večer sedneme do kajuty a tam si to 15  
všechno vysvětlíme v klidu. Tam vlastně nenastala žádná taková ta situace, že by se 16  
dalo něco řešit v klidu. Tak jsme to nechali, že se sejdeme později. Jenomže k tomu 17  
vůbec nemohlo dojít, protože ona pak zase někam odjížděla, teď si už nepamatuji, 18  
jak dlouho po tom byla už ta Francie. Kde jsme ale zase při odjezdu zaplatili nějakých 19  
50Eur, které jsme platili i dva měsíce předtím. Což mi připomíná, že a těch Plachtách 20  
proběhla ještě jedna taková podivná věc, kdy jedna známá, mi říkala, že její manžel 21  
ani nevěděl, že se vrací 25Eur z toho kapesného z Francie, tak já jsem si to tady teď 22  
vyzvedla. Já jsem byla překvapená, protože jsem vůbec nevěděla, že se vracely nějaké 23  
peníze. No a když se odjíždělo z těch Plachet, tak se muž zastavil u toho jejího 24  
pomocníka Aloise, a říkal mu, že jsme se právě dozvěděli že zbylo nějakých 25Eur 25  
z Francie, že to nám to nikdo neřekl. Jestli, když máme teď platit zase 50Eur, tak máme 26  
jako dát jen 25 nebo jak to bude. A on řekl, no jasně, zaplaťte o 25 méně. Cestou domu 27  
jsme si říkali, že kdybychom se nezeptali, tak by nám to vůbec neřekli a byli jsme dost 28  
nahlodaní. A když pak probíhala druhá Francie, tak jsem napsala veřejný e-mail, celkem 29  
schválně, protože mě zajímaly reakce těch ostatních, které osobně neznám, protože jsme 30  
si uvědomila, že nemáme žádné v účtování žádné akce, žádné potvrzení, že ode mě 31  
někdo převzal poměrně dost peněz. To všechno mi začalo být dost divné, protože já 32  
jsem taky učitelka, která dělá vyúčtování každé desetikoruny, kterou děti přinesou, 33  
a nikdy mi to nevyjde na nulu. Buď potřebuji doplatek, nebo potřebuji vrátit těm 34  
rodičům, tak se jich ptám, co s tím mám udělat. Takže jsem vznesla tenhle konkrétní 35  
dotaz na to vyúčtování té Franice a nastala šílená změt' toho napadání a útoků, co si to 36  
jako dovoluji mít takový dotaz. 37

<b>A jak jsi prožívala tu náročnou komunikaci? Manžel to řešil s tebou?</b>	1
No, já jsem napsala tento e-mail, jestli dostaneme nějaké vyúčtování z Francie, a na to ona mi zavolala. Hned ve chvíli, kdy byli v Čechách, půl hodiny po té, co jsme si vyzvedli syna. Syna nám vlastně přivezli kamarádi, se kterými jsme to už předtím diskutovali. Takže ona, když mi volala, tak jsem ji, i když nevím, jestli to je správné, ale já jsem na to už v tu chvíli chtěla mít svědky, dala nahlas, tedy svůj telefon jsem dala nahlas. Takže v tu chvíli, kdy ti kamarádi byli u nás u stolu, oba oni, já a manžel, děti byly jinde, tak jsem dala ten hovor nahlas a mluvila jsem to před nimi. Chtěla jsem mít tu kontrolu, jestli já jsem ji řekla, co jsem chtěla, a taky vím, že manžel kamarádky je silně racionální, že mi řekne, jestli jsem sdělila všechno, o čem jsme se předtím spolu bavili. No ten šílený rozhovor trval tři čtvrtě hodiny. Já jsem ji řekla všechno, co jsem říkala předtím, všechny ty své pochybnosti a ona ... ( <i>krátké zamyšlení</i> ) Ona mi vlastně už předtím napsala smsku, kde mi napsala, že co si to jako dovoluji, kdy ona se mi stará o dítě už léta, kdy já se nestarám o své dítě ( <i>smích</i> ) a ona se teď stará jako například teď čtrnáct dní, úplně pominula, že to bylo za peníze, což považuji za nehorázné, a já si dovoluji poslat ji tenhle urážlivý e-mail. Následně mi zavolala ten tři čtvrtě hodinový rozhovor, který byl pro mě, pro nás úplně neuvěřitelný. To byla směs nadávek a emotivních výlevů, kdy mě vydírala, že ona matka tří dětí a já ji nedopřeji, aby si ty děti mohla vzít sebou na Plachty, kde ona by na to měla brát. Nebylo to vůbec o faktech, ale na druhou stranu, z mé strany to bylo taky emotivní, kdy já jsme ji říkala, že jsem vám devět let důvěřovala a vyjmenovala jsem, kolik bylo těch akcí, kdy jsem ji dala peníze do ruky a nepřijde mi vůbec nic špatného na tom se zeptat, co jste s těmi penězi udělala. Ještě jsem se ji vlastně omlouvala, že jsem ji nechtěla nijak urazit, jen jsem měla pochybnosti a že stačí, když mi pošle vyúčtování a můžeme pokračovat dál. Ale jinak asi těžko. Tímhle rozhovorem jsem pochopila, že ty mé pochybnosti po celou dobu byly správné. Až tady jsem to pochopila. A pak už jsem to spíš řešila pro ty druhé, protože mi bylo jasné, že pro mě a moje děti tato éra už vlastně končí. Rozmýšlela jsem již jen, jak to skončit, aby to pro ně bylo co nejméně bolestné, aby do toho byly co nejméně vtaženy. A nebyla jsem rozhodnuta, kdy přesně to ukončím, ale v září si ona vzala syna stranou na zkoušku a v podstatě mu začala říkat, co že to má za hroznou matku. V tu chvíli pro mě byla konečná, kdy mi došlo, že to dítě už tam prostě nemůžu posílat. On mi doma říkal, maminko, co to vlastně řešíte, X si o tobě myslí jako hodně špatné věci, co to jako znamená. Takže tady jsem pochopila, že tohle je hodně špatné. On se na mě zlobil, jako že já jsem mu něco neřekla a říká mu to ta paní tím svým způsobem, a já jsem z toho rozhovoru pochopila, že on to vnímá jako dlouhodobou nedůvěru. On to vůbec nechápal, proč na mě hází tu špínu a bylo mu to velmi nepříjemné. A viděl, že s ní je něco v nepořádku. Myslím, že jsme si to doma všechno řekli a synovi je to naprosto jasné.	2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38

**Mluvíš o tom, jak ovlivňovala a manipulovala tvého syna, aby ho získala na „svou stranu“ proti rodičům. Má to tak paní X i s ostatními dětmi?** 1  
2

Ona to tak má. Ona si myslí, že je tak úžasná, mimořádná, v podstatě zastupující matka, 3  
lepší než všechny ty děti mají ty své matky, tak takhle ona jim to podsouvá. 4  
Ona je přesvědčena o tom, že když ona těm dětem takhle něco sdělí, tak ta její autorita 5  
je pro ty děti daleko důležitější než ta autorita těch rodičů. Ona je přesvědčena, že ona 6  
jim říká tu nějakou důležitou pravdu, zatímco ty rodiče ne. To už je za hranicí nějaké 7  
normality, ale takové to zbožnění, ona si opravdu myslí, že ví více než ty, než každý 8  
z nás. Ona několikrát řekla, že ona zná ty děti lépe než my, ona zná ty jejich starosti 9  
ty problémy, čím ony žijí, čím procházejí, daleko lépe, než my. Ona je o tomhle 10  
přesvědčena, a proto bude tomu našemu synovi tam vyprávět, ti tvoji rodiče jsou nějakí 11  
blbější nebo trochu více na peníze. A já jsem jenom ta, co má ty plusy, já jsem jenom 12  
ta kladná postava v tom tvém životě. Takhle ona se chová a to je vlastně hrozně nebez- 13  
pečné. Ať si takhle ovlivňuje nějaké dospělé, ale jako to, že má v rukou ty děti, 14  
to je hrozné. Pak jsem už jen řešila to pro ty ostatní, psala jsme otevřeně ty e-maily a ně- 15  
jak jsem udržovala tu diskuzi mezi celou tou komunitou, aby se ti ostatní mohli vyjádřit. 16  
Ona mi psala jen ty soukromé e-maily, ty nadávky, urážky. A pro všeobecné publikum 17  
napsala něco úplně jiného. To pokračovalo prakticky až do doby té schůzky, kam jsme 18  
šli, i když jsme nebyli pozváni. 19

**Co tě motivovalo to řešit otevřeně?** 20

Měla jsem potřebu to říct těm rodičům, aby si mohli sami udělat obrázek, aby měli něja- 21  
ký objektivnější pohled. Aby, až se tam příští rok nějaké dítě utopí, abych měla čisté 22  
svědomí, že jsem řekla všechno, co jsem mohla říct a věděla. Tím jsem to pro sebe 23  
ukončila. To, že jsme přišli o nějaké peníze, to mi na tom přijde to nejmenší. Snad jsem 24  
z toho získala nějakou zkušenost. (*smích*) 25

**Jestli to správně chápu, mnoho těch rodičů na to nereagovalo jako vy, i když 26  
možná měli podobné zkušenosti a slyšeli fakta nejenom od vás.** 27

Tak s tím se člověk setkává dnes a denně, že ty lidé takhle žijí si ty své životy. Já to vi- 28  
dím například v té škole, kdy při těch debatách na těch pedagogických radách si ti lidé 29  
jedou ty své (*krátké zamyšlení*) pohodlné monology. To je pohodlné, jako jsem mluvila 30  
s tou další maminkou včera, která to ví, ale to dítě tam nechá, protože je to pro 31  
ni pohodlné, děti jsou spokojené, má to kousek od domova, nemusí hledat nic jiného. 32  
Já se snažím o tu přímou cestu, abych se sama ze sebe, jak říká moje životní krédo, 33  
nepozvracela před zrcadlem. (*smích*) Abych se na sebe mohla podívat do zrcadla. 34

**Co ti to pomáhalo zvládnout? Jak jsi to prožívala?** 1

Já myslím, že mi pomohla ta podpora od těch ostatních lidí, že jsem se v tom necítila 2  
úplně osamoceně. Znáš i situace, kdy bojuji jako úplně osamocený člověk proti nějaké 3  
skupině, jsem přesvědčená o své pravdě, takže do toho jdu, i když jsem sama. Ale tady 4  
ta situace pro mě byla jednodušší v tom, že jsme na to nebyla sama. Ukázalo se, že těch 5  
rodin, které to cítí podobně, je mnohem víc, takže jsem nepochybovala o tom svém 6  
přesvědčení. A vlastně tím, že jsem více prozkoumala tuhle situaci, celou tu osobu, sešla 7  
jsem se nějakými lidmi, kteří se s ní rozešli předtím, tak jsem se utvrdila v tom, že jak 8  
to cítím, to není extrémní a ojedinělé. To mi určitě pomohlo. A můj muž to viděl velmi 9  
podobně, což taky není úplně často, že se takto sjednotíme, protože on má pocit, že se ty 10  
děti také mají setkat s těmi negativními autoritami a že jim to něco do života 11  
dá, tak tady jednoznačně nechtěl, aby ty děti s tou paní trávily čas. 12

**Co ti tahle zkušenost přinesla, můžeš na tom do budoucna stavět?** 13

Pro mě je ta zkušenost trochu podobná jako to bylo za socialismu. Ty lidi si taky vzali, 14  
nevím teda, co si mohli ze školy vzít, asi sešity nebo papíry. Ona ale přece nebrala z ně- 15  
jakého společného éteru, když kradla dětem svačiny. A ona si určitě nemyslí, že je 16  
zlodějka. A takhle jsme to před ní neřekli, že krade. Myslím, že ne, a myslím, že by to 17  
bylo pro ní ozdravné. A pro nás to bylo určitě ozdravné. Ona nás opravdu okradla. Měla 18  
jsem vztek, ten vztek, co tedy s tím. A co nás napadlo, to jsme pak řešili společně. Chtěli 19  
jsme varovat ostatní. Dát jim šanci, aby si to porovnali. Mě nikdo nevaroval, tak já budu 20  
ty lidi varovat. A teď budu prostě na pozoru před některými věcmi. Teď už budu 21  
pozornější k tomu co se děje kolem mě. Vždycky si kladu otázku, jestli, když se na tu 22  
věc podívám za pět let, tak jestli budu mít pořád tu jistotu, že jsem se na to dívala 23  
správně. Jestli jsem z něčeho neuhnula, neodešla, jako pohodlně jsem se tomu nevyhnu- 24  
la. A tady mám pocit, že jsem udělala všechno, co jsem mohla, pro sebe, pro ty děti, i 25  
pro ty druhé. 26

### **Příloha III. – Informovaný souhlas účastnice výzkumu**

**Název a popis výzkumu:** Mapování zvládacích strategií a zdrojů zvládnutí – podklad pro bakalářskou práci

**Jméno účastníka(ky):**

**Datum narození:**

**Odpovědný výzkumník:** Lenka Kratěnová

**Já, níže podepsaný(á) stvrzuji svým podpisem, že:**

- a) dobrovolně souhlasím se svou účastí ve výzkumu a potvrzuji, že je mi více než 18 let,
- b) byl(a) jsem podrobně informován(a) o cílech výzkumu, o postupech, a o tom, co se ode mě očekává,
- c) byl(a) jsem poučen(a) o možnosti odmítnout odpovídat na položené otázky a o možnosti kdykoliv přerušit svoji účast ve výzkumu nebo ji plně odmítnout,
- d) souhlasím, že při realizaci výzkumu, jeho následném zpracování pro účel popsany v tomto informovaném souhlasu, pro jinou výzkumnou činnost nebo pro jiné vědecké účely budou moje osobní údaje uchovány dle platných zákonů ČR,
- e) souhlasím se zařazením mého rozhovoru do případných dalších výzkumů a teoretických prací s podmínkou, že mé osobní údaje mohou být poskytnuty jinému než výše uvedenému subjektu pouze v anonymizované formě, tj. bez sdělení mých osobních údajů,
- f) má účast ve výzkumu je bezúplatná, a to i při jeho dalším využití,
- g) jsem převzala podepsaný stejnopis tohoto informovaného souhlasu.

**Datum:**

**Datum:**

-----  
**Podpis účastníka(ky)**

-----  
**Podpis výzkumníka**

## **Bibliografické údaje**

**Jméno a příjmení autorky:** Lenka Kratěnová

**Studijní program:** Sociální politika a sociální práce

**Studijní obor:** Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii

**Název práce:** Klinický koučink v perspektivách psychoterapie

**Počet stran (bez příloh):** 51

**Celkový počet stran příloh:** 21

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 21

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 1

**Počet internetových odkazů:** 2

**Vedoucí práce:** Mgr. Pavel Pavlovský

**Rok dokončení práce:** 2015





# **Pražská vysoká škola psychosociálních studií**



## **Skupina s autokratickým vedením aneb zvládací strategie členů takové skupiny**

Lenka Kratěnová

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Pavlovský

**Praha 2015**

# **The Prague College of Psychosocial Studies**



## **Group of autocratic leadership or coping strategies of the group members**

Lenka Kratěnová

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Pavel Pavlovský

**Praha 2015**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že tuto bakalářskou práci vypracovala pod vedením Mgr. Pavla Pavlovského samostatně a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

Dále prohlašuji, že odevzdaná písemná verze bakalářské práce a verze elektronická jsou totožné.

V Buši dne: 21. 4. 2015

-----  
Lenka Kratěnová

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Pavlu Pavlovskému za cenné rady, podněty a odborné vedení během přípravy a vypracování bakalářské práce.

**Anotace:** Bakalářská práce se teoreticko-empirickou formou zabývá zvládacími (copingovými) strategiemi, které používají členové skupiny vedené autokratickým vedoucím. Teoretická část je zaměřena na obecnou specifikaci copingu ve smyslu zvládání konfliktních a stresových situací, které zažívají členové malé skupiny vedené autokratem. Empirická část je zpracována jako pilotní studie v rámci kvalitativního výzkumu. Prezentovaná studie zahrnuje dva polostrukturované rozhovory, které byly analyzovány metodou IPA (Interpretativní fenomenologická analýza). Pilotní výzkumná sonda mapuje a identifikuje zvládací strategie respondentů, kteří v minulosti byli členové skupiny vedené autokratickým vedoucím.

**Klíčová slova:** Coping, zvládací strategie, konflikt, stres, skupina, autokratický vedoucí.

**Abstract:** The bachelor thesis is on theoretical and empirical basic and deals with coping strategies, which are used by members of small groups with autocratic leadership. Theoretical part focus on general specification of coping in organising conflicting and stressing situations, which appears in small groups with autocratic leader. Empirical part is arranged as a pilot study in qualitative research. The pilot study include two half- structured interviews analysed by IPA method. The pilot research study try to survey and identify coping strategies of respondents, who were in the past members of a small group with autocratic leadership.

**Keywords:** Coping, Coping strategies, Conflict, Stress, Group, Autocratic leadership.

# Obsah

ÚVOD.....	8
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	10
1.1.1 Skupina resp. malá sociální skupina.....	10
1.1.2 Autokratický vedoucí.....	13
1.1.3 Konflikt a stres.....	15
1.1.4 Zvládání neboli coping.....	17
1.2 AUTOKRAT VERSUS SKUPINA.....	19
1.2.1 Pohled na skupinu vedenou autokratem.....	19
1.2.2 Strategie autokrata vůči skupině.....	21
1.3 COPING, JEHO STRATEGIE A ZDROJE.....	23
1.3.1 Coping neboli zvládání náročných situací.....	23
1.3.2 Zvládací strategie.....	25
1.3.3 Zdroje zvládání.....	27
<b>2 EMPIRICKÁ ČÁST.....</b>	<b>29</b>
2.1 CÍLE VÝZKUMU.....	29
2.2 POUŽITÁ VÝZKUMNÁ METODA.....	29
2.3 PŘEDPOROZUMĚNÍ.....	31
2.4 VOLBA VZORKU.....	32
2.5 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTEK A ZÁJMOVÉ SKUPINY.....	32
2.6 SBĚR DAT A ETICKÉ ZÁSADY.....	33
2.7 VALIDITA.....	35
2.8 VÝSLEDKY.....	36
2.8.1 Analýza prvního okruhu.....	36
2.8.2 Analýza druhého okruhu.....	38
2.8.3 Analýza třetího okruhu.....	40
2.8.4 Analýza čtvrtého okruhu.....	42
2.9 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY.....	45
2.10 DISKUSE.....	46
2.11 REFLEXE MÉHO VZTAHU K TÉMATU.....	46
2.11.1 Propojení výzkumného šetření a teorie.....	47
2.11.2 Možnosti dalšího výzkumu.....	47
2.11.3 Limity a omezení výzkumu.....	48
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>49</b>
POUŽITÁ LITERATURA.....	50
PŘÍLOHA I. – ROZHOVOR JIŘINA.....	1
PŘÍLOHA II. – ROZHOVOR MARTINA.....	10
PŘÍLOHA III. – INFORMOVANÝ SOUHLAS ÚČASTNICE VÝZKUMU.....	19
BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE.....	20
EVIDENČNÍ LIST KNIHOVNY.....	21

## ÚVOD

Má motivace pro napsání této práce pramení z mnohaletého zájmu o problematiku moci zneužitou člověkem, který má prostředky tuto moc uplatňovat. Základní a střední školu jsem prožila za doby socialismu. Jako „Husákovo dítě“ mám mnoho zkušeností s autoritativní výchovou ze strany učitelů, pionýrských vedoucích, řidičů tramvají, kuchařek ve školní jídelně, atp. Bezvýhradná poslušnost autoritám byla vyžadována celoplošně, počínaje jednopartajní politikou a konče školní lavicí. Diskuze byla považována za drzost a odlišný názor za opovržlivost.

Jako dítě jsem si kladla otázku, proč jsou ty učitelky (**některé**) tak zlé a více méně si tuto otázku kladu i dnes. Jako dítě jsem si s tím nevěděla rady, nedokázala jsem se v takových situacích bránit a cítila jsem se bezmocně. Jako dospělá si i díky sebezkušenostnímu výcviku pocitu spojené s traumaty z dětství reflektuji a hledám odpovědi na to, jak se vypořádat s manipulací a zneužíváním moci. V této práci hledám porozumění tématu autoritativního vůdce z pohledu člověka, který je nucen působení autokrata zvládat a tomuto působení se vzepřít.

Na počátku jsem se chtěla zaměřit na problematiku zneužití moci pedagogem. V procesu *vlastní volby tématu práce* se můj záměr posunul od jedince ke skupině a od zneužití ke zvládání. Nyní jsem za změnu tématu práce velice ráda, změnila mé vnitřní nastavení v přístupu k problému zneužití moci. Téma nyní mnohem více koresponduje s mým zaměřením k pomáhajícím profesím. Mám tím především na mysli **pozitivní** přístup ke zvládání náročných situací.

Výraz coping byl pro mne zpočátku celkem novým pojmem, i když se s otázkou, zda a jak něco zvládnou, potkávám celý život. Každý z nás občas čelí náročným životním situacím, vypořádává se se stresy a konflikty, a každý z nás hledá způsob, jak se z toho dostat a kam sáhnout pro pomoc. Dnešní doba na nás tlačí svými nároky, ale ruku v ruce s tím nabízí pestrou paletu možností ve formě různých kurzů, terapií, cvičení, rad léčitelů apod., které nám mají pomoci se s tím vypořádat. Každý člověk



má jinou schopnost tyto nároky zvládnout. Co jednoho člověka srazí na kolena, může být pro druhého zajímavou výzvou. Domnívám se, že s teoretickým konceptem zvládání by měly být pomáhající profese více seznamovány, neboť prohloubení náhledu na zdroje zvládání zvědomuje schopnost z nich čerpat.

Charakter mé bakalářská práce je teoreticko – empirický. Teoretická část podává nástin problematiky copingu neboli zvládání, strategií zvládání a zdrojů, ze kterých jedinec čerpá, a to v kontextu této práce se zřetelem na specifika malé skupiny vedené autokratickým vedoucím. Jedná se o coping členů skupiny, kteří se rozhodli autokratovi čelit nebo vzdorovat. V teoretické části představím základní charakteristiky malé skupiny s autoritativním vůdcem a popíši v literatuře často citované formy zátěže, kterým jsou členové takové skupiny vystaveni. První kapitola podává výklad základních pojmů, v druhé kapitole popisují působení autokratického vůdce ve skupině a třetí se zabývá samotným copingem.

Empirická část práce je koncipovaná jako pilotní sonda v rámci kvalitativního výzkumu. K získání dat jsem použila metodu polostrukturovaného rozhovoru (interview). Výzkumný vzorek byl vybrán účelově, jsou jím respondentky (ženy), které mají v rámci malé sociální skupiny zkušenost s autokratickým vedoucím. K analýze dat jsem použila interpretativní fenomenologickou analýzu (IPA), jejímž východiskem byly otázky vedoucí ke zmapování copingových strategií a zdrojů respondentek.

# 1 Teoretická část

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do tří podkapitol, které se věnují tématu autoritativního vedoucího v malé sociální skupině a zvládacím schopnostem jejich členů. První část charakterizuje základní pojmy, druhá autokratického vedoucího a malou skupinu, třetí samotný proces zvládnání a jeho zdroje.

## 1.1 Vymezení pojmů

V této kapitole se věnuji vysvětlení a širší charakteristice klíčových slov na podkladech odborné literatury.

### 1.1.1 Skupina resp. malá sociální skupina

Člověk, jakožto společenský tvor, má tendenci sdružovat se do skupin a navazovat vztahy s ostatními lidmi. Setkávání ve skupinách je jednou z nejstarších forem lidského spoluzití. Z pohledu sociální psychologie a sociologie lze skupinu vidět ve specifických parametrech. Podle HAYESOVÉ (2007, s. 60) se skupina nazývá skupinou a ne pouze shlukem lidí, pokud má tyto znaky:

- Vzájemná interakce mezi členy skupiny je delší než několik minut.
- Členové mají vědomí náležitosti ke skupině.
- Členové společně vytvoří normy a pravidla chování, sankce proti jejich porušování, a také role ve skupině.
- Skupina si je vědoma důvodu svého vzniku a společného cíle.
- Ve skupině přirozeně probíhají interakce a vztahy.

Skupiny je třeba rozlišovat dle množství lidí, kteří jsou jejími členy, a to na skupiny velké a malé. Tato práce si pro svou potřebu vzala do zorného pole **malou skupinu**, a dále se bude zabývat její charakteristikou. Kupodivu není jednoduché v psychologii malou skupinu definovat, jak konstatuje NAKONEČNÝ (2009). Malou skupinou rozumí osoby, které jsou součástí například pracovních skupin nebo

žáky ve společné třídě, vojáky v četě, také rodina může být chápána jako malá neformální skupina. Tito lidé mají něco společného, sešli se za společným cílem a komunikují spolu tváří v tvář, utvářejí formální i neformální vztahy, uvědomují si své „my“.

NAKONEČNÝ k vymezení malé skupiny uvádí: „*Domníváme se, že malou skupinu je nutno vymezit následujícími znaky:*

- *navzájem integrující se jedinci v rámci společně sdílených norem;*
- *kteří se vzájemně znají a vstupují do interakcí v rámci propojených rolí;*
- *vyvíjejí společnou činnost v rámci společných cílů“*

(NAKONEČNÝ, 2009, s. 384).

V odborné literatuře se uvádí různý počet členů malé skupiny, dle různých autorů. Spodní hranice je víceméně jednotná, je vymezena dyádou (dvojice). Horní hranice se liší, její počet může dosahovat až čtyřiceti členů. Je důležité, aby byly naplněny výše uvedené charakteristiky skupiny, vztahy by neměly být pouze zprostředkované, jako je tomu ve skupině velké. Všichni členové skupiny by měli být více méně v osobním kontaktu.

KOŤA definuje malou skupinu takto: „*Malou sociální skupinu lze definovat jako sdružení osob, které mají některé společné cíle, vytvářejí společné normy a vzájemnou komplementaritu sociálních rolí“* (KOŤA, aj., 2013, s. 52).

KOŤA (2013) dále popisuje její kvalitativní charakteristiku, která je velice blízká podstatným charakteristikám malé skupiny:

- osoby ve skupině si vytvořily společné cíle,
- jsou mezi nimi vytvořeny trvalejší svazky,
- znají se navzájem,
- jejich komunikace je osobní a probíhá tváří v tvář,
- členové utvářejí společné normy, které jsou jim závazné,
- vytvářejí doplňující soubor sociálních rolí, které jsou základem uspořádání skupinového života,
- vyvíjejí vnitřně diferencovanou dělbu funkcí, úkolů a činností, odpovídajících tradicím a normám skupiny, přičemž rozdělení úloh je předpokladem dosahování společných cílů.

Všechny výše vyjmenované body nemusí naplnit každá malá sociální skupina, charakteristika je flexibilní podle způsobu a cíle vzniku takové skupiny. Existují profesionální skupiny, jejichž členové jsou profesně spjati, naplňují etický kodex, dosažení profese je většinou dlouhodobé a náročné (např. lékaři, právníci, vědci atd.). Malá sociální skupina je také sousedství, to vzniká v určitém prostoru společného bydlení.

Obsahově nejbližší vymezení skupiny, které odpovídá této práci je tzv. **zájmová malá skupina**. KOŤA ji popisuje takto: „*Zájmové skupiny umožňují a podporují realizaci koníčků, osobních zálib a aktivit a vytvářejí pro jedince příjemné prostředí*“ (KOŤA, aj., 2013, s. 56). Členové se zde scházejí dobrovolně, přispívají společnou rukou k dosažení společného cíle či zájmu, činnost by je měla naplňovat a přinášet jim společné zážitky a příjemné zkušenosti. Často se zde vytvářejí přátelské vztahy, které mohou přesáhnout dobu trvání skupiny dokonce přes celé generace. Příkladem může být turistický oddíl, ve kterém se schází generace vnuků zakladatelů. Skupina má vliv na své členy jakožto jednotlivce a stejně tak jednotlivý člen má vliv na skupinu.

Skupinami se zabývá jak sociologie, která je zaměřena na celek, tak i psychologie, která se je zaměřena na chování a prožívání jednotlivců ve skupině. V malé skupině jsou utvářeny skupinové normy, pozice a role, projevují se v ní různé postoje a chování jejích členů. VÝROST a SLAMĚNÍK (1997) popisují **strukturu**, jakožto výsledek procesu rozlišování jejich členů, který zrcadlí složitost, v nichž je obsažen systém pozic, rolí a norem.

### 1.1.2 Autokratický vedoucí

Jedinec ve skupině zaujímá určitou pozici, která je dána jeho sociální atraktivitou a jeho osobní mocí. Sociální atraktivitu ovlivňuje například jeho oblíbenost nebo neoblíbenost, jeho vlastnosti jako důvěryhodnost apod. Vůdcovské schopnosti jedince, jako sebeprosazování a aktivita ho předurčují pro vedoucí postavení ve skupině (NAKONEČNÝ, 1997a).

Na otázku, co je to vůdcovství, podávají vysvětlení HARTL a HARTLOVÁ, že je to „*potřeba dominance, potřeba vést druhé lidi, rozhodovat za ně a brát na sebe odpovědnost...*“ (HARTL a HARTLOVÁ, 2001, s. 667). Vůdcovství nabízí různé způsoby využití moci a každý vůdce inklinuje k určitému způsobu vedení. NAKONEČNÝ (2009) uvádí, mimo jiné původní pojetí K. Lewina, jež dělí typy vůdců na demokratické, autokratické a liberalistické („laissez-faire“). Toto pojetí cituje i HAYESOVÁ (2007) a další autoři se k němu také odkazují. Novější a obohacené dělení, jak uvádí W. H. STEAHLY (cit. dle NAKONEČNÉHO, 2009) je následující:

- **Patriarchální styl:** Vzorem je otec, jako autorita rodiny, o všem rozhoduje a očekává vděk ostatních členů a poslušnost.
- **Charismatický styl:** Charismatický vůdce je adorován nebo jsou mu přisuzovány výjimečné vlastnosti, často může rozhodovat samostatně na základě vysoké míry sebevědomí, čímž může obcházet k tomu určené struktury skupiny.

- **Autokratický styl:** Vyskytuje se ve větších centrálně řízených organizacích (policie, armáda, autokratické státní zřízení atd.), ve kterých vůdce v podobě např. Prezidenta soustřeďuje okolo sebe společníky, kteří vykonávají jeho rozhodnutí, nemá bezprostřední styk s podřízenými.
- **Byrokratický styl:** Představuje krajní verzi organizování pomocí předpisů, příkazů a norem. Na rozdíl od svévolnosti autokrata, byrokrat jedná v duchu nestranných pravomocí.

V odborné literatuře se lze setkat s více označeními mocenského vůdce. Je uváděn vůdce autoritářský, diktátorský a autokratický. HARTL a HARTLOVÁ jej definují takto: „**vůdce autoritářský** též v. *diktátorský; vůdce s absolutní autoritou, svá rozhodnutí nekonzultuje s ostatními členy skupiny...*“ (HARTL a HARTLOVÁ, 2000, s. 687).

TAVEL popisuje autokratického neboli autoritativního vůdce jako člověka, který „*rozhoduje sám, postupy a aktivity jsou diktovány v malých krocích, skupina cíle nepoznává, jenom vůdce rozhoduje, kdo s kým spolupracuje...*“ (TAVEL, 2009, s. 69). Dále autor poukazuje na agresivitu mezi členy a konkurenční prostředí, zatímco vůči vůdci se členové chovají podřízeně a poníženě. Přestože výkon, ať již se týká čehokoli, je vyšší, morálku lze označit za horší.

Nejblíže smyslu, v jakém pojem autokrat používám v této práci, je pojetí ŘÍČANA (2013). Autoritativní vedoucí si ponechává veškeré rozhodování pro sebe a názory členů skupiny zcela ignoruje, přičemž neváhá porušovat zaběhnutá pravidla a zvyklosti. Informace se členy skupiny nesdílí, a protože zcela brání členům podílet se na rozhodování, vyhýbá se jakékoliv zpětné vazbě a reakcím na svoji činnost. ŘÍČAN (tamtéž) konstatuje: „*prvním, velmi jednoduchým negativním prvkem je tendence vedoucího **zneužít svou funkci k vlastnímu prospěchu** na úkor skupiny. Dalším nebezpečím je **nadměrná dominance** vedoucího – příslovečná „chut' moci.“*

### 1.1.3 Konflikt a stres

Tato práce je zaměřena na zvládání působení autokrata ve smyslu jeho negativního vlivu na členy skupiny. Opomíjí a nevěnuje se pozitivním stránkám takového vedení, které jistě existují. Ve skupině vedené autokratem je potlačována svoboda členů, neboť autokrat má tendence rozhodovat sám, svá rozhodnutí a pozici si vynucuje mocí. Členové skupiny jsou dlouhodobě vystaveni stresu, který časem vyústí v konflikt. Následující řádky krátce přiblíží pojem konflikt a stres.

Pojem **Konflikt** vystihuje již jeho latinský základ, který znamená srážku, střet = *conflictus*, s něčím, spolu = *con*, a udeřit, někoho něčím zasáhnout = *fligo*. PAULÍK tvrdí, že „*obecně konflikt znamená střet dvou protikladných sil, srážku protichůdných, vzájemně neslučitelných tendencí, zájmů, cílů, názorů a představuje destabilizující prvek v systému*“ (PAULÍK, 2010, s. 52).

Většina autorů rozděluje konflikty podle počtu zúčastněných osob na:

- **intrapersonální** (člověk řeší konflikt uvnitř sebe sama),
- **interpersonální** (konflikt se odehrává mezi dvěma lidmi),
- **skupinové** (konflikt probíhá mezi lidmi uvnitř skupiny),
- **meziskupinové** (konflikt je mezi dvěma či více skupinami).

Další dělení konfliktů, a to podle charakteristiky obsahu uvádí například KŘIVOHLAVÝ:

- „*konflikty představ,*
- *konflikty názorů,*
- *konflikty postojů,*
- *konflikty zájmů*“ (KŘIVOHLAVÝ, 2008, s. 22).

NAKONEČNÝ popisuje dva typické základní postupy, které jsou používány v konfliktním chování. Je to **útok a obrana** neboli agrese útočná a obranná, jež má za cíl poškodit druhého člověka. Takové počínání je doprovázeno nepřátelstvím a nenávisť. Přičemž agresor se snaží dotknout citlivých míst (trefit se do slabín

druhého), což způsobí odvetnou reakci z druhé strany. Jako velmi účinná obrana útokem se ukazuje forma výčitek, která jednak zraňuje a přitom ospravedlňuje původce. Opakované útoky a obrany, jež se zesilují jsou modelem **spirálového konfliktu** (NAKONEČNÝ, 2009).

Uvedené definice a charakteristika konfliktu jsou popisně správné, ale pro pochopení slova konflikt bych pro tuto práci ještě ráda zdůraznila pohled KŘIVOHLAVÉHO (2008, s. 19), který si klade otázku zda: „*je konflikt něco negativního, nebo pozitivního?*“ A poukazuje na převážně negativní nádech tohoto slova v češtině. Psychologie popisuje a zkoumá jevy, jakožto něco existujícího, etické hodnocení bychom měli ponechat pro jiné vědy nebo pro praktický život. Je velice zajímavé dívat se na konflikt jako na jev, který může přinést do života nové pohledy.

**Stres** představuje zátěžovou situaci, které jsou členové skupiny vystaveni. **Stres** je „*fyzilogická odpověď organismu na nadměrnou zátěž neúnikového druhu, která vede ke stresové reakci...*“ (HARTL a HARTLOVÁ, 2010, s. 555). NAKONEČNÝ (1997b) uvádí, že termín stres popisuje situaci extrémně náročnou a frustraci, jež působí velice silně a její význam je podstatný. A dále autor uvádí, že: „*Stresové situace dnešního člověka mají především sociální a společenskou povahu...*“ (NAKONEČNÝ, 1997b, s. 135).

**Stres** má etymologický původ v latinském *stringare*, znamenající svírat, utahovat. Původně se tento termín používal v mechanice pro označení zátěže materiálu. KŘIVOHLAVÝ (2001) charakterizuje **stresory**, jako negativní životní faktory. Stresory jsou tlaky, nepříznivé účinky, které mohou způsobit náročnou životní situaci anebo jsou již samotným stresem. Stres tedy zahrnuje situaci i kondici člověka. Stresory mohou být **fyzické**, jako například škodlivost prostředí, ve kterém se člověk nachází (hluk, vysoká teplota atd.) a **psychické** (strach, smutek, zloba, uspěchanost atd.). Dnešní doba přináší nesčetně činitelů, kteří jsou potencionálními stresory. NAKONEČNÝ (1997b) jmenuje několik typických stresorů, jako jsou: výkonové nároky v zaměstnání, konflikty na pracovišti, nezaměstnanost, vysoké nároky škol (na děti a studenty), tlak na neustále se zvyšující odpovědnost atd. Paradoxně stres může být způsoben i velmi radostnými situacemi, např. těhotenstvím, svatbou, přípravou vánočních svátků atp.



Je dobré zmínit i pozitivní stránku stresu, konfliktu a náročných životních situací. Ta se skrývá v možnosti stres a zátěž zvládnout. V současné době existuje jistá tendence ve výchově dětí, která se snaží o maximální úlevu ve smyslu jakéhokoli tlaku. Děti nemusejí nic zdolávat, vyjma obrovského kvanta učiva ve formě informací. NAKONEČNÝ říká o zdravé míře malého stresu: „Ačkoli jsou stresory označovány za negativní činitele, určitá míra stresu je nezbytnou podmínkou pro „životní otužování“ (zocelování)...“ (NAKONEČNÝ, 1997a, s. 44).

#### 1.1.4 Zvládání neboli coping

Tato práce se bude dále zabývat pojmem *coping*, česky zvládání. Musím zde předeslat, že za své časově velice krátké období prozkoumávání tématu copingu, jsem si zatím nevyjasnila, zda je správnější používat výraz anglický nebo český. Autoři se různí, někteří přebírají anglický výraz a jiní se přiklánějí k českému. Domnívám se, situace ještě není ustálena, a proto v této práci používám oba výrazy. V překladu znamená slovo *coping* **zvládání**, převážně zvládání náročných, psychicky nadlimitních či stresových situací. „*Jde o schopnost člověka vyrovnat se (adekvátně) s nároky, které jsou na něj kladeny...*“ (HARTL a HARTLOVÁ, 2000, s. 88).

Etymologický význam slova **coping** je řeckého původu a je odvozen od výrazu „*kolaphus*“ znamenajícího „*ránu uštědřenou protivníkovi v boxu*“ (KŘIVOHLAVÝ, 2001, s. 69). Křivohlavý chápe stresové reakce jako určitý obraz boxerského zápasu, ve kterém dochází k mnoha úderům a obranným postojům střídavě v obou rozích pomyslného ringu.

LAZARUS definuje **zvládání** takto: „*Zvládáním se rozumí proces řízení vnějších i vnitřních faktorů, které jsou ve stresu člověkem hodnoceny jako ohrožující jeho zdroje*“ (cit. dle KŘIVOHLAVÉHO, 2001, s. 69). Jde tedy o vědomý děj, aktivně řízený člověkem. Konflikty a těžkosti, které k člověku přicházejí jak zevnitř, tak i z vnějšku, je schopen usměrňovat. Tyto těžké životní situace zvládá za použití

celé řady různých faktorů. Těmito faktory jsou například osobní charakteristiky, techniky zvládání (ty je možno se naučit), patří sem i tzv. zvládací **strategie** a **zdroje** zvládání. „Zvládání stresu a životních těžkostí je tak chápáno jako dynamický proces, v jehož rámci dochází k transakcím...“ (KŘIVOHLAVÝ, 2001, s. 69-70).

Lazarus je průkopníkem v bádání v tomto tématu a většina autorů, kteří se copingem zabývají, jej citují, jako výše zmíněný Křivohlavý. Před čtyřiceti lety poukazovali Lazarus a Folkmanová na to, že o pojem coping neboli zvládání je proječován zájem jak vědecký tak i laický. Ale i přes pozornost, kterou tento termín vzbuzoval, existovala zde malá soudržnost v teorii, výzkumu a porozumění. Dokonce nejběžnější prohlídka naměřených hodnot vybraných z vědeckých a laických publikací ukazovala zmatení v tom, co je míněno copingem a jak funguje v procesech adaptace (LAZARUS and FOLKMAN, 1984).

Při popisu **zvládání a strategií zvládání** se autoři různí podle svého východiska. BLAŠTÍKOVÁ a BLATNÝ (2003, s. 1) uvádí: „Vznikly postupně tři generace škol, které i v současnosti reprezentují tři obecné teoretické přístupy ke copingu... Každá ze tří škol se zaměřila na určitý soubor proměnných, předpokládaných determinant copingového chování.“ Jejich popis podávám v kapitole 1.3.1.

Velkou měrou ovlivnil v osmdesátých letech pojetí copingu výzkum v oblasti metod měření osobnosti, převážně zaměřený na pětifaktorové osobnostní dotazníky. „Výzkum osobnosti s pomocí těchto měřících nástrojů vedl ke zjištění, že takto pojaté osobnostní charakteristiky vysvětlují přibližně stejné procento rozptylu chování v zátěži jako proměnné situační“ (BLAŠTÍKOVÁ a BLATNÝ, 2003, s. 2). Důležitou okolností v procesu zvládání je **sociální kontext** nebo též **sociální síť**. Jsou to blízcí lidé (rodina, přátelé) nebo ostatní zúčastnění, kteří jsou ochotni pomoci (NAKONEČNÝ, 1997b).

## 1.2 Autokrat versus skupina

V této kapitole popisují dění uvnitř skupiny ve vztahu k autokratickému vedení a rozvádím, jaké jsou strategie a způsoby takového vedení.

### 1.2.1 Pohled na skupinu vedenou autokratem

V životě malých skupin se projevuje několik fenoménů, jedním z nich jsou **skupinové normy**. V neformálním uspořádání skupiny se projevují jako „*nepsané požadavky na postoje a chování členů skupiny*“ (NAKONEČNÝ, 2009, s. 389). Dále NAKONEČNÝ (tamtéž) popisuje **system skupinových pozic a rolí**, které jsou výsledkem vzájemného působení členů. Ve skupině se projevuje každý člen svou osobností, se všemi svými zvláštnostmi, zvyky a postoji. Tímto zároveň ovlivňuje ostatní členy a jako v každém sociálním prostředí se musí i přizpůsobovat. Termín popisující přizpůsobení se ostatním členům skupiny představuje další fenomén, a sice **skupinový konformismus**. V malé sociální skupině se konformismus projevuje jako tlak vyvíjený skupinou na jednotlivce. Konformita předpokládá naplňování skupinových norem a zároveň cílů a zájmů. TAVEL uvádí, že „*konformní osobnost má nižší intelektové schopnosti, nižší sílu ega a horší vůdcovské schopnosti*“ (TAVEL, 2009, s. 65).

Lze se domnívat, že právě stupeň skupinové konformity bude vysoký u skupiny vedené autoritativním vůdcem. Stejně tak míra poslušnosti skupiny. Nekonformní lidé, kromě toho, že jsou méně přizpůsobiví, mají vyšší stupeň vnitřní svobody, řídí se vlastními názory, jsou myšlenkově bohatší a kreativnější. Tedy v intencích této práce lze předpokládat, že s těmito členy skupiny má autokratický vůdce nejvíce problémů. Nekonformní jedinci mají také větší odvahu vystoupit se svými názory otevřeně a nevyhýbají se konfliktu.

Nyní bych se ráda krátce věnovala **skupinové dynamice a struktuře**, neboť je důležitá, pokud chceme porozumět procesům a situacím, které probíhají a nastávají ve skupině. KOŤA uvádí, že: „*Skupinová dynamika je označení procesů probíhajících již ve vytvořené sociální skupině. Jde o skutečnost, že stav vztahů,*

*interakcí, či interní komunikace nemá stálý charakter, ale je dynamický“ (KOŤA, aj., 2013, s. 61). S příchodem a odchodem nových členů se proměňují i vztahy ve skupině a někdy taková změna může v případě autokraticky vedené skupiny vnést do skupinového dění nové pohledy, které mohou iniciovat změny skupinové struktury. NAKONEČNÝ vidí konflikt jako „střetávání neslučitelných tendencí“ (NAKONEČNÝ, 2009, s. 399). Konflikt mezi jedincem a skupinou nastává, když skupina maří cíle jedince. Opačný případ nastává, pokud jedinec brání skupině v naplňování jejích záměrů. Viděno očima autokratického vedoucího, budou vždy překážkou jednotliví členové nebo skupinky členů v rámci skupiny, kteří by zamezovali naplňování jeho cílů.*

**Struktura** skupiny je dána diferenciací vztahů mezi členy skupiny. Vzniklá struktura skupiny bývá celkem pevná a samostatná. KOŤA uvádí hierarchické uspořádání skupiny. *„Z hlediska míry osobního vlivu na ostatní členy skupiny lze rozlišit:*

1. *vůdce,*
2. *pomocníky vůdce,*
3. *členy skupiny“ (KOŤA aj., 2013, s. 60).*

V případě řešení problémů se může struktura skupiny měnit, na čemž autoritářský vůdce nemá zájem. KŘIVOHLAVÝ (2008) popisuje měření reakcí experimentálně navozených konfliktních situací s autoritářskými osobnostmi, jejichž výsledkem bylo zjištění nižší tolerance k názorům druhých, pokud nebyly v souladu s jejich vlastním názory. Měření také prokázalo větší náchylnost autoritářských osobností k předsudkům vůči členům menšiny obecně.

## 1.2.2 Strategie autokrata vůči skupině

Tato práce se zaměřuje na autokratického vůdce malé skupiny, která vznikla jako sociální zájmová skupina. Vedoucí takové skupiny má nejen formální moc, ale i neformální, jelikož je zpravidla autoritou danou zájmem této skupiny, ať již jde o hobby, volnočasové aktivity, umělecký nebo sportovní spolek. NAKONEČNÝ říká, že: „**Potřeba moci** je fenomén spadající do oblasti motivace sociálního chování, dokonce velmi charakteristický, protože je vysloveně sociálně vztahný – jde tu o sklon ovlivňovat a ovládat druhé“ (NAKONEČNÝ, 2009, s. 208).

„Atmosféra života ve skupině je určována **stylem vedení skupiny**“ (NAKONEČNÝ, 1997a, s. 92). Autokraticky vedená skupina postrádá aspekty důvěry a svobody, neboť moc je uplatňována vynucenou autoritou nikoli přirozenou, vycházející z kvalit lídra. „S potřebou moci souvisí **dominance, tendence k ovládnutí druhých**, která se obvykle pojí s různými způsoby ovládnutí druhých a sebeprosazováním...“ (NAKONEČNÝ, 2009, s. 209). Dále se zaměřuji na popsání mocenských strategií takového vedoucího, nezabývá se již důvody a motivacemi jeho chování a jednání.

Mezi taktické postupy k ovládnutí druhých, které autokrat používá, patří především **manipulace**. Dle HARTLA a HARTLOVÉ je manipulace „*vědomé úsilí využívat nebo ovládat druhé*“ (HARTL a HARTLOVÁ, 2010, s.293). Dá se říci, že manipulaci používá každý. Rodiče se často uchylují k manipulaci ve výchově, učitelé se také těžko obejdou bez této techniky. PAULÍK (2010, s. 92-93) podává velmi vtipný a trefný výčet typů manipulativního chování takto:

- **Diktátor** – tvrdě prosazuje a hájí své zájmy, názory a cíle, je nátlakový a zdatný v účelových citacích.
- **Chudáček** – ukazuje a zdůrazňuje svou neschopnost, nedostačivost a závislost na druhých, a činí je odpovědné, pokud mu nepomohou.
- **Počtář** – podává výčet důvodů, proč něčeho nedosáhl a poukazuje na překážky.

- **Břečťan** – bez druhých by nebyl schopen ničeho dosáhnout (předstírá závislost), jeho cílem je ovšem, aby druzí udělali vše za něj.
- **Drsňák** – svou vůli si vynucuje důrazným překřičením ostatních.
- **Obětavec** – vše co činí, je pro dobro ostatních, je ochoten podvodů nebo nezákonných kroků ve prospěch věci, tudíž si za svou riskantní obětavost zaslouží určité výsady a ostatní to jistě pochopí.
- **Poslední spravedlivý** – jen on dokáže rozlišovat, co je dobré a co špatné, a je tudíž povolán ostatní kontrolovat, poučovat a soudit (ostatním zbývá jen pocit viny).
- **Paternalista** – své vyvolené vede a chrání, ví, co je pro všechny nejlepší a to činí.
- **Mafián** – nikoli nezištně ochraňuje slabé, tvrdě vyžaduje protislužby a skrytými hrozbami si vynucuje poslušnost.

Jako další postupy k dosahování cílů autoritářskými způsoby se jeví **hrozby** a **kritika**. K používání hrozeb dospívá jedinec ve chvíli, kdy ostatní způsoby nefungují. Hrozby mají agresivní charakter, mají za cíl druhého zastrašit a přinutit k poslušnosti. Kritika je také agresivního charakteru a jako „*nástroj manipulace působí zejména, je-li neadekvátní nebo zkreslená. Její nebezpečí v tomto smyslu spočívá především v zaměňování faktů a kritikových subjektivních interpretací situace a chování kritizovaného*“ (PAULÍK, 2010, s. 93).

Autokratický vůdce si svou formální i neformální moc ve skupině hlídá a dá se s nadsázkou říci, že o ní pečuje. Dle NAKONEČNÉHO (1997a, s. 88) spočívá „*problém neformální moci jedince v jeho způsobilosti odměňovat a trestat jiné v psychologickém slova smyslu.*“ Čili autoritativní vedoucí se bude snažit dotyčné, z jeho pohledu konfliktní osoby, umravnit a přivést k poslušnosti např. dobře známou metodou cukru a biče. Raději se s nimi rozloučí, než aby přišel o svou pozici. Již každý rozdílný názor členů skupiny bude, vzhledem k založení vedoucího, vytvářet tlak, bude pro členy skupiny potencionálně náročnou situací.

Autoritativní vůdce **rozhoduje sám**, neradí se a pokud ano, tak ne demokratickým způsobem. Nepřipouští názory druhých jakožto sobě rovné. Jak silný vliv má autorita na skupinu dokládá názor TAVELA: „*Za určitých okolností se i ze slušné osoby může stát zločinec. Zlo nemusí páchat jen zlé a patologické osoby. Obyčejní lidé jsou ochotní poslouchat a přitom udělat něco proti svému svědomí*“ (TAVEL, 2009, s. 76). Vzepít se proti silnému autoritativnímu vedoucímu není jednoduché a vyžaduje to od jedince aktivizaci vnitřních morálních sil, odvahy, bdělosti. Zdroje zvládání konfliktních a stresových situací s autokratem představují v další kapitole.

### 1.3 Coping, jeho strategie a zdroje

V této kapitole se pokusím nastínit odpovědi na následující otázky. Jaký je vývoj copingu, jaké má teoretické přístupy, jaké je zaměření copingových strategií a jaké jsou zdroje copingu.

#### 1.3.1 Coping neboli zvládání náročných situací

V psychologii se pojem coping používá zhruba od 70. let 20. stol., zejména díky práci Lazaruse a Folkmanové, na něž se většina autorů, kteří se copingem zabývají, odkazují. V odborné literatuře se nejvíce setkáme s termínem zvládání stresu (stress coping, stress management). Od 70. let se toto téma rozšířilo a diferencovalo také v reakci na dobu, která přináší stále větší nároky na zvládání stresu každodenně.

BALAŠTÍKOVÁ a BLATNÝ (2003) uvádí tyto teoretické přístupy ke copingu v závislosti na vývoji psychologických směrů a škol, přičemž každá se zaměřila na určitý soubor proměnných:

- **psychoanalytický přístup** – klade důraz na osobnostní dispozice, klade důraz na ego-obranné mechanismy, coping vidí jako nevědomý obranný mechanismus,
- **transakční přístup** (podle Lazaruse) – klade důraz na kognitivní a situační činitele, jde o transakční proces mezi osobností a jejím okolím, role osobnosti

není téměř důležitá,

- **interakční přístup** – je současný a vyvinul se kombinací obou předchozích, klade důraz jak na osobnost tak i na situaci.

**Coping** neboli česky „*zvládnutí nebo zvládání působícího stresoru, tj. nasazení sil k boji se stresem*“, jak uvádí NAKONEČNÝ „*zvládnutí stresu je nejen záležitostí postižené osoby, jejích osobních vlastností, ale i jejího, především sociálního zázemí (pomoc rodiny, přátel, spoluzaměstnanců apod.)*“ (NAKONEČNÝ, 1997a, s. 41). Sociální zázemí neboli sociální opora je součástí zdrojů zvládání, kterými se zabývám v poslední kapitole teoretické části.

V intencích **interakčního** přístupu lze říci, že zvládání zahrnuje jak strategie vědomé, tak i ne zcela vědomé reakce, zahrnuje snahu zvládnout prostředí, i sebe sama, své emoce. Je to zároveň proces i výsledek. Zvládání je procesuelní záležitost zahrnující mnoho faktorů.

Na závěr kapitoly bych ještě okrajově zmínila příbuzný termín resilience, se kterým se setkáváme zejména v psychologii zdraví. **Odolnost** neboli **resilience**, je podle PAULÍKA (2010, s. 104) „*dynamicky se měnícím jevem, v němž je zdůrazněna plasticita, pružnost v přizpůsobení se podmínkám.*“ KŘIVOHLAVÝ (2001) popisuje resilienci jako pružnost, nezlomnost, houževnatost. Je zajímavé, že studie s dospívajícími zjistily, že nezdolnost v jednom směru ještě neznamená tu samou kvalitu v jiné oblasti. Ve smyslu pružnosti jde o schopnost rychle se vzchopit, nabýt rovnováhy.



### 1.3.2 Zvládací strategie

Od 70. let se názor na coping vyvíjel, stejně jako přístup ke copingovým strategiím, jak uvádím v předešlé kapitole.

**Zvládací strategie** jsou reakce a postupy, jakými se člověk snaží vyrovnat s náročnou životní situací. Přičemž definovat náročnou životní situaci je nelehké, neboť každý člověk má jinou odolnost. Situace mají pro každého člověka rozdílnou náročnost. Pro někoho může být konflikt s autokratickým vedoucím nadlimitní vypětí spojené s dlouhodobým stresem, ale pro jiného člověka to může být výzva. Někdo bude potřebovat v takové situaci stabilizovat svůj emoční stav a veškeré síly bude investovat do znovunalezení duševní rovnováhy. Jiný člověk bude naopak racionálně řešit jak postupovat. BLAŠTÍKOVÁ a BLATNÝ (2003, s. 1) uvádí, že *„úlohu zde sehrává genetický faktor (jde o citlivost, vzrušivost, o dynamickou stránku osobnosti), dále věk, pohlaví, prodělané choroby, aktuální zdravotní stav, výchova, vzdělání, prostředí, ve kterém se člověk vyvíjel, získával a učil se své způsoby jednání a chování.“*

Naše tělo má v sobě uloženu starou informaci jak se zachovat v případě ohrožení: utéct nebo bojovat.

Základní dělení strategií, které je nejvíce zastoupeno v odborné literatuře a uvádí je například ATKINSONOVÁ (2003), se týká **zvládnání zaměřeného na:**

- **emoce** – jde o snahu stabilizovat, harmonizovat nebo zmírnit emoce, kterými je člověk zaplaven a jež mu brání v řešení problému,
- **problém** – jde o snahu řešit situaci nebo problém způsobem, který ji změní nebo zamezí jejímu opakování v budoucnu.

KŘIVOHLAVÝ (2001) k tomu dodává, že již malé děti používají strategii zaměřenou na řešení problému, kdežto strategie zklidnění emocí jsou schopni až adolescenti. Strategiemi zaměřenými na emoce se již dříve zabýval Freud, používal pro ně termín **obranné mechanismy**, a jejich charakter byl více méně nevědomý. V současné době je pohled psychologie zdraví i laické veřejnosti zaměřen na cílenou prevenci vedoucí k aktivnímu a vědomému zvládnání stresů a konfliktů

(převážně v zaměstnání). Ráda bych je zde okrajově zmínila. Jde například o: zaměření se na kvalitu stravy, Time Management, různé relaxační metody, dýchací techniky a meditace (jóga, Pět Tibetanů, autogenní trénink, atd.), techniky zaměřené na zvládání vlastních negativních emocí. Jejich podrobnější popis již nenaplňuje zaměření této práce.

Podávám zde výčet obranných mechanismů, jak jej uvádí ATKINSONOVÁ, neboť se domnívám, že mají přímý vliv na zvládání jako takové, protože ovlivňují způsob náhledu na stresovou situaci i sebenáhled.

**Vytěsnění** – nepříjemné, bolestivé, traumatické vzpomínky jsou vytlačeny na periferii vědomí. Na rozdíl od *potlačení*, kdy jde o vědomý akt ovládnutí svého jednání, představuje vytěsnění nevědomou reakci.

**Racionalizace** – přiděluje logické nebo sociálně žádoucí motivy jednání, které se pak jeví racionální.

**Reaktivní formace** – skrývá-li člověk sám před sebou nějakou pohnutku, vyjádří navenek silně její pravý opak.

**Projekce** – své nežádoucí vlastnosti, které nechceme u sebe vidět, vidíme velice dobře u druhých lidí.

**Intelektualizace** – forma odstupů od stresové situace pomáhá pro její zvládnutí; intelektuální a abstraktní termíny mohou chránit proti citovému zaplavení.

**Popření** – pokud je konfrontace s vnější realitou příliš těžká, funguje popření jako ochrana. Dlouhodobé popření by mohlo být patologické, ale krátkodobě může člověku poskytnout čas potřebný pro adaptování se na náročnou situaci.

**Sublimace** – v případě nemožnosti vyjádřit potřebu správným směrem, je volen náhradní cíl, jde o přesunutí (ATKINSONOVÁ, 2003, s. 513-516).

### 1.3.3 Zdroje zvládání

Zdroje zvládání zátěže lze vidět ze dvou hledisek:

- **vnitřní zdroje** – vlastní neboli osobnostní zdroje, jako je spiritualita a smysl života, odolnost fyzická a psychická, sebepojetí;
- **vnější zdroje** – sociální opora.

Role **osobnosti** se podílí na procesu zvládání. Zda konkrétní člověk něco zvládne nebo nezvládne, závisí mimo jiné i na jeho fyzické a psychické odolnosti. Jak velice je provázána fyzická a psychická odolnost a schopnost zvládat těžké životní situace ilustruje velice silná výpověď FRANKLA (2006) prožívajícího hrůzy koncentračního tábora. Frankl např. popisuje situaci se svým spoluvězněm, který se mu svěřil, že ve snu dostal odpověď na otázku konce války, konce svého utrpení. Snu uvěřil natolik, že se celou svou myslí upnul ke konkrétnímu datu. A když v tento den nenastal konec války a jeho utrpení, zemřel téměř okamžitě na tyfovou infekci. Jeho mysl přestala věřit a jeho tělo ztratilo odolnost vůči infekční chorobě. Tématem provázanosti psychické a fyzické odolnosti se podrobně zabývá například Křivohlavý v knize „Psychologie zdraví“.

KŘIVOHLAVÝ (2008) klade otázku, **co je to osobnost?** Český jazyk obsahuje mnoho slov, kterými vystihujeme pohled na člověka, jakožto individualitu. Osobnost laicky chápáno je něco významného. Představuje nějaký charakter člověka nebo rys, pro který je okolím ceněn. „*V psychologii jde v první řadě o vystižení struktury i dynamiky daného individua jako jedinečného, neopakovatelného jedince lidské společnosti*“ (KŘIVOHLAVÝ, 2008, s. 82). Tato práce si neklade za cíl postihnout tak obsáhlou oblast, jako je psychologie osobnosti. Osobnost je zde zmíněna hlavně v kontextu její neodmyslitelnosti v procesu zvládání.

Součástí struktury osobnosti v humanistickém pojetí je **spiritualita** člověka a jeho **smysl života**. ŘÍČAN (2010, s. 152) předpokládá, že „*spiritualita tvoří – alespoň u některých jedinců – integrující centrum motivů, postojů a citů i kognitivní orientace, jádro osobní identity a smyslu života.*“ Říčan dále odděluje spiritualitu od náboženství. Z náboženství sice tento pojem vychází, ale v dnešní době není svým

smyslem vázán na církev, ale na lidského ducha. Pojem lidský duch není sice zřetelně vymezen, ale svým významem je veskrze pozitivní, neboť je živoucí vnitřní dimenzí lidské bytosti. Spiritualitu lze chápat jako něco, co člověka přesahuje, odkazuje k jeho smyslu bytí, povznáší jej. Její součástí je kreativita, svoboda, umělecké cítění atd. Spiritualita je u každého člověka jinak silná a jinak vědomá.

PAULÍK (2010, s. 141) uvádí, že: „*Smysl života jako celostní souhrnná charakteristika života vůbec představuje důležitý moment lidské interakce s prostředím, který, pokud je jedinec přesvědčen, že nežije marně, má pro co žít atd., je vysoce pozitivní.*“ Smysl života, jako vnitřní rámeček, ke kterému se člověk ve svém konání vztahuje, představuje spolu se spiritualitou také jakéhosi vnitřního arbitra otázek, které si klade. Spolu se svědomím a schopností odpouštět se spiritualita a smysl života jeví jako důležité aspekty zvládnutí konfliktů a stresů, jsou zdrojem vnitřní síly a motivací přestat náročné životní situace. Dále autor zvláště vyzdvihuje schopnost odpouštět ve vztahu k zvládnutí stresových mezilidských situací, když píše, „*odpuštění jedince sobě samému či lidem v okolí může omezovat nenávisť a agresivní tendence a tím snižovat vnitřní intrapersonální tlaky...*“ (PAULÍK, 2010, s. 143).

Kromě vlastních neboli osobnostních zdrojů zvládnutí existuje pojem **sociální opora**, kterou definuje KŘIVOHLAVÝ takto: „*Sociální oporou v širším slova smyslu se rozumí pomoc, která je poskytována druhými lidmi člověku, který se nachází v zátěžové situaci*“ (KŘIVOHLAVÝ, 2001, s. 94). Jsou to lidé, kteří jsou člověku v tísní nejbližší a pomáhají mu situaci ulehčovat: partner, rodina, širší rodina, přátelé a další osoby, které se nějakým způsobem podílí na snižování nesnází postiženého člověka. Už jen fakt, že jsou, že existují, a že v běžném životě projevují empatii, vstřícnost a vřelost, působí pozitivně na zvládnutí životních problémů. Dobré vzájemné vztahy jsou potenciálním zdrojem pomoci pro případ těžkostí v konfliktních a stresových situacích. Rodina je primární sociální skupinou a jako taková poskytuje člověku pocit bezpečí a jistoty.

## 2 Empirická část

Empirická část práce se zabývá otázkou copingových strategií členů skupiny s autokratickým vedoucím. Pilotní studie v rámci kvalitativního výzkumu za tímto účelem používá metodu interpretativní fenomenologické analýzy (dále jen IPA). Jako teoretický podklad pro práci s IPA a inspiraci jsem vycházela z knihy „Vina“ od Marty Kocvrlichové (2006). Kniha je původně diplomovou prací (obhájenou na FF UP v Olomouci).

### 2.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je zmapovat problematiku copingových strategií členů skupiny vedené autokratickým vedoucím. Pilotní výzkumná sonda formou polostrukturovaných rozhovorů mapuje situaci členů skupiny, kteří se po delší dobu snaží zvládat tlak stresových a konfliktních situací v rámci skupiny. Jedná se o členy skupiny, kteří se rozhodli vedoucímu aktivně čelit. Cílem studie je prozkoumání strategií a zdrojů, které pomáhají těmto lidem s vypořádáním se se zátěží. Rozhovory jsou analyzovány za pomoci metody IPA.

Pilotní sonda byla zvolena s ohledem na obsáhlost tohoto tématu, které by k hlubšímu a širšímu zpracování vyžadovalo rámec větší. Autorka práce předpokládá pokračovat v započatém tématu v práci magisterské, která by tento rámec naplnila.

K dosažení cíle byly navrženy dvě výzkumné otázky:

1. Jaké jsou copingové strategie členů skupiny s autokratickým vedoucím?
2. Jaké jsou zdroje copingu členů skupiny s autokratickým vedoucím?

### 2.2 Použitá výzkumná metoda

V práci byla použita jako výzkumná metoda analýzy a interpretace dat **interpretativní fenomenologická analýza (IPA)**. Tato metoda je mi blízká svým zaměřením na žitou zkušenost. ČERMÁK (2013, s. 9, 10) uvádí, že: „*Významným fokusem interpretativní fenomenologické analýzy (IPA) je porozumění žité zkušenosti*

člověka“ a dále „*Souvislost s fenomenologií se projevuje v hledání individuální, a tudíž jedinečné zkušenosti člověka ...*“ Tento kvalitativní přístup rozvíjel od konce minulého století Jonathan A. Smith a původní použití metody patří do oblasti psychologie zdraví, v současné době má však využití i v psychoterapii. IPA klade důraz na to, jaký význam zkušenosti přikládá člověk, jež prožívá tuto zkušenost v určitých podmínkách nebo situacích. KOCVRLICHOVÁ dodává že, IPA: „... jako metoda vyrůstající z fenomenologických kořenů se pokouší přijmout perspektivu účastníka. Hlavním analytickým zájmem metody je poznání ... kombinuje hermeneutiku empatickou a dotazovací“ (KOCVRLICHOVÁ, 2006, s. 86). Interpretace dat je závislá na osobním pohledu výzkumníka. Je tedy důležité, aby dat bylo co nejvíce a byla obsahově bohatá. K tomuto účelu může dobře posloužit polostrukturovaný rozhovor, který slovy ČERMÁKA: „... představuje dostatečně flexibilní metodu, která dává respondentovi možnost volně mluvit o tématu, reflektovat svůj postoj k němu a rozvíjet o něm své myšlenky“ (ČERMÁK, 2013, s. 15).

Jednotlivé kroky analýzy jsem prováděla podle postupu IPA, který uvádí KOCVRLICHOVÁ (2006, s. 88-90). Ke sběru dat jsem zvolila polostrukturované rozhovory, které jsem nahrála na diktafon a poté doslovně přepsala. V textu jsem z důvodu ochrany osobních údajů neuvedla žádná skutečná jména. V první fázi zpracovávání jsem rozhovory několikrát četla a nejprve si tužkou v textu označovala místa, která mě zaujala, a při dalším čtení jsem si dělala k textu poznámky. Hledala jsem klíčová témata, některá se opakovala, a získávala spojitost. Některá témata nešla chronologicky za sebou, respondentky odpovídaly na dříve položené otázky později, nikoli záměrně, ale bylo to součástí charakteru spontánnosti vyprávění jejich příběhu. Vzala jsem si na pomoc barevné pastelky a každému tématu jsem přidělila jednu barvu. Klíčová místa v textu jsem podtrhávala příslušnou barvou. Tento způsob mi velice pomohl při vlastní analýze. Vlastní interpretace jsou zaznamenány v analýzách okruhů a ještě v závěru každého okruhu, z důvodu rozvíjení obecnější roviny. V průběhu analytické práce jsem prováděla reflexi svého vztahu k tématu, která je zaznamenána v kapitole Diskuse.

## 2.3 Předporozumění

ČERMÁK doporučuje reflektovat vztah, jaký má výzkumník k tématu. „*Součástí toho je nejen uvědomění si vlastní motivace pro práci s daným tématem, ale i vlastních prekonceptí souvisejících s tématem*“ (ČERMÁK, 2013, s. 16-17). Dále autor (tamtéž) uvádí, že tyto prekoncepce jsou součástí IPA a nemají být eliminovány, ale zvědomovány, neboť jsou důležité pro interpretativní roli výzkumníka a umožňují mu popsat význam respondentovy zkušenosti.

Díky schvalovacímu procesu zadání vlastního tématu bakalářské práce má výchozí otázka ohledně zaměření práce prošla zajímavou proměnou. Od autority, která zneužívá moc, jsem obrátila pozornost k lidem, kteří se s takovým vůdcem, resp. způsobem jeho vedení vyrovnávají, a kterému se rozhodnou aktivně vzdorovat. Začalo mě zajímat, z čeho čerpají sílu a odhodlání situaci zvládnout a co to znamená pro skupinu, které jsou součástí. Zda a jaké zisky či pozitivní zkušenosti zvládnutá situace lidem přináší, čím je obohacuje.

Díky konzultacím s vedoucím mé práce jsem mohla udělat odstup od svého původně zaujatého pohledu na autokratického vedoucího a byla jsem schopna problematiku vidět komplexněji.

ČERMÁK (2013) nabízí několik možností reflexe:

- buď techniku „prázdné židle“ nebo si dělat poznámky vlastní sebereflexe,
- požádat kolegu o reflektující rozhovor.

Použila jsem jednak poznámky, a také mi velice pomohla průběžná zpětná vazba od vedoucího práce. Podrobnější zprávu o tomto procesu podávám v Diskusi.

## 2.4 Volba vzorku

Jelikož se jedná o pilotní studii ke kvalitativnímu výzkumu, zvolila jsem pro svou práci pouze dvě respondentky. Respondentky odpovídají kritériím pro výběr, který je přesně určen zkoumanou oblastí, jsou členky skupiny s autokratickým vedením. Jedná se o výběr **účelový**. Strategie tohoto postupu výběru je použita právě s cílem, kdy dle MIOVSKÉHO: „... *vyhledáváme účastníky podle jejich určitých vlastností*“ a dále rozvádí, že těmito vlastnostmi můžeme myslet i „*příslušnost k určité sociální nebo jiné skupině*“ (MIOVSKÝ, 2006, s. 135).

Respondentky jsou ženy, byly členkami téže malé zájmové skupiny. Respondentky znám osobně, ale nejsou mé blízké kamarádky. Příběh zájmové skupiny jsem měla možnost během let sledovat skrze okruh lidí, s kterými se setkávám v jiných skupinách. S vedoucí skupiny (v rozhovorech označenou paní X) měla jedna respondentka dlouholetý přátelský vztah, zatímco druhá měla odstup. Její vztah by se dal nazvat spolupracujícím. U obou respondentek jde o dlouholetou zkušenost. Tato zájmová skupina existuje již 15 let. Děti, dospívající a mládež se scházejí několikrát týdně, tráví čas o víkendech na společných akcích a o prázdninách, nejen letních. Někteří rodiče a prarodiče se schází jednou týdně, dále též na společných akcích s dětmi. Rodiče se podílejí na organizaci a chodu skupiny.

## 2.5 Charakteristika respondentek a zájmové skupiny

Pro výzkum jsem původně oslovila tři ženy a dva muže. Respondentky Jiřina a Martina byly ochotné se výzkumu účastnit. O výzkum projevily zájem a samotné téma zvládnání je laicky zajímavé. Rozhovory pro ně byly zajímavou retrospektivou jejich dlouholeté zkušenosti s autokratickou vedoucí.



### **Jiřina**

Žena, 38 let, vdaná, má syna a dceru. Absolvovala vysokoškolské vzdělání s uměleckým zaměřením, pracuje jako učitelka na základní škole, žije v Praze. Její přítomnost v zájmové skupině je více než desetiletá. S vedoucí paní X měla dlouholetý blízký vztah, který by se dal nazvat pracovní spoluprací a kamarádstvím.

### **Martina**

Žena, 40 let, vdaná, má syna a dvě dcery. Absolvovala vysokoškolské vzdělání s uměleckým zaměřením, pracuje jako učitelka na základní škole, žije v Praze. Její přítomnost v zájmové skupině je přibližně 7 let. S vedoucí paní X neměla blízký vztah, zpočátku ji uznávala a cenila si její práce.

### **Zájmová skupina**

Jedná se o malou zájmovou skupinu, umělecko - sportovního zaměření s velkou kapacitou pro volnočasové aktivity. Členové skupiny tráví společně více času i mimo pravidelné setkávání v rámci pracovního týdne. Aktivity probíhají také z velké části o prázdninách a víkendech. Skupina je primárně zaměřena na děti ve věku 6 – 18 let, rodiče a prarodiče jsou ale také aktivně zapojeni. Rodiče finančně participují na provozu a nákladech skupiny, a zároveň svým působením umožňují naplňovat její zájmy. Právní forma skupiny je spolek. Vedoucí skupiny, která je zároveň předsedkyní spolku, má vystudovanou pedagogiku a dramatickou režii.

## **2.6 Sběr dat a etické zásady**

Pro sběr dat byla zvolena metoda **polostrukurovaného rozhovoru** (interview), který svým volnějším uspořádáním vychází vstříc záznamu prožitého nebo prožívaného procesu. MIOVSKÝ (2006, s. 159-160) k polostrukurovanému rozhovoru uvádí: *„Vytváříme si určité schéma, které je pro tazatele závazné. Toto schéma obvykle specifikuje okruhy otázek, na které se budeme účastníků ptát...*

*máme definované tzv. **jádro interview** tj. minimum témat a otázek...*“ Pořadí je možné zaměňovat, klademe doplňující otázky, téma rozpracováváme do hloubky. Výhodou této metody je nenucená komunikace, doplňující otázky, kombinace prvků nestrukturovaného a strukturovaného interview.

Pro **sběr dat** jsem původně oslovila tři ženy a dva muže, které jsem seznámila, každého zvlášť, s tématem výzkumu. Jedna z žen účast odmítla, neboť téma je pro ní stále citlivé. Oba muži s interview souhlasili, ale já jsem se rozhodla pro využití až případně v magisterské práci. Předem jsem všem osloveným vysvětlila, že budu rozhovor nahrávat na diktafon, nahrávku přepisovat a některé části citovat. Nahrávání probíhala na místě a v čase, který byl respondentkám příjemný. Jeden rozhovor se uskutečnil v klidné zahradní restauraci, druhý u respondentky doma bez přítomnosti dalších členů její rodiny. Rozhovory jsem poté přepsala, každý řádek přepsaného textu má číslo pro přehlednost práce s citacemi.

Rozhovory jsem vedla formou otevřených otázek, respondentky jsem neusměrňovala. Konzultací s vedoucím práce jsem měla připraveny původně tři tématické okruhy otázek – jádro interview. Po prvním čtení rozhovorů jsme společně třetí okruh rozdělili na dva. Výsledkem jsou čtyři následující okruhy:

- **charakteristika autokratického vedoucího** – otázky byly typu: mohla by jsi charakterizovat paní X; jak se ti jeví jako člověk; jaké má vlastnosti? Jak se chová a projevuje?
- **charakteristika vztahu** – otázky byly následující: mohla bys charakterizovat váš vztah; jak se vyvíjel, jaký byl na začátku, jaký je teď; co jej změnilo; pokud byly nějaké zlomy, tak jaké, co je způsobilo?
- **proces zvládnutí** – otázky byly následující: co ti pomáhalo situaci zvládat; jak jsi to prožívala; jak jsi snášela konflikty; co tě motivovalo situaci řešit; co ti bylo oporou?
- **zisky a ztráty** - mohla by jsi popsat, jaký zisk ti zvládnutí situace přineslo; jaké byly naopak ztráty?

V rozhovorech se respondentky nedržely striktně otázek, a tak se stávalo, že „utíkaly“ z tématu. Některé otázky byly zodpovězeny v rámci jiného tématu. To jsem při analýze textů vyřešila tak, že každý tématický okruh jsem měla označen jinou barvou, a tou jsem si podtrhávala text, který jsem potřebovala označit pro výsledky. Tato pomůcka mi velice pomohla při zpracování poměrně obsáhlého materiálu.

V otázce **etických zásad** vycházím z doporučení pravidel, které uvádí HENDL (2012). Respondentky byly informovány o průběhu a okolnostech výzkumu. Rozhovory pro tuto výzkumnou práci byly nahrávány na základě jejich souhlasu. Respondentky byly ochotny podepsat informovaný souhlas, výzkumu se účastnily dobrovolně, byly seznámeny s tím, že nemusí odpovídat na všechny otázky a že z projektu mohou kdykoli odstoupit. Pro zachování anonymity respondentek jsem jejich jména zaměnila za smyšlená, taktéž jména ostatních aktérů. V přepise rozhovorů jsem měnila nebo vynechala místa, která by jednoznačně identifikovala respondentky, jejich rodinu, přátele nebo vedoucí skupiny. V takovém případě však zůstalo vyznění zprávy zachováno. Respektuji mlčenlivost ohledně soukromí respondentek, osobních údajů a bližších údajů, které by umožnily identifikaci. Vzor formuláře informovaného souhlasu respondenta je součástí příloh.

## 2.7 Validita

Zdrojem validity prezentované pilotní studie jsou jednak bohatá data, zajištěná přímým záznamem rozhovoru a doslovně přepsaná. Čtenář má k dispozici úplný přepis interview a ve výsledcích šetření uvádím citace respondentek. Dalším zdrojem validity je účast vedoucího práce na analýze rozhovorů a má vlastní reflexe k tématu popsána v Diskusi. Doporučení pro zdroje validity jsem čerpala z ČERMÁKA (2013, s. 41, 42).

## 2.8 Výsledky

Kapitola zabývající se výsledky výzkumného šetření je dělena do podkapitol podle čtyř tematických okruhů otázek. Na závěr každé podkapitoly shrnuji výstup analýzy. Citace výpovědí respondentek jsou uvedeny kurzívou. V závorce je uvedeno číslo strany citace a za lomítkem číslo řádku. Shrnutí výsledků jsou k nalezení v kapitole Shrnutí výsledků analýzy.

### 2.8.1 Analýza prvního okruhu

**charakteristika autokratického vedoucího** – jak se ti jeví jako člověk; jaké má vlastnosti; jak se chová a projevuje?

Obě respondentky charakterizují vedoucí jako silnou, dominantní osobnost ambiciózní a sebevědomou. Tuto charakteristiku vykreslují výroky: „*a ty jsi na to vlastně hrdá, že můžeš být nablízku takové osobnosti...*“(3/13), „*je ambiciózní, opravdu velmi ambiciózní. Je pro ni hrozně důležitá ta její práce, opravdu chce být nejlepší*“(11/10,11), „*A druhá výrazná vlastnost, která mě napadá, že je velmi sebevědomá.*“(11/16).

Dále obě respondentky shodně charakterizují vedoucí jako velice zdatnou manipulátorku, která této své schopnosti zneužívá. To reprezentují např. tyto výroky: „*zneužití jak těch dětí, tak zneužití těch rodičů, toho jejich nadšení, využití a zneužití v pravém slova smyslu. A to považuju za velmi špatné, to negativní použití té manipulace, navíc vědomé použití. X je schopný a zkušený manipulátor*“(4/32-34), „*... její důležitá vlastnost je, že je manipulátor, což velmi ale velmi dobře zvládá*“(10/31).

Respondentky dále rozvíjí popis těchto vlastností ve vztahu ke skupině. Vykreslují paní X jako vedoucí, která zneužívá jí dané důvěry k manipulaci nejen s dětmi i dospělými ve skupině, ale i s prostředky jí svěřenými: „*... s těmi prostředky X samozřejmě taky manipulovala ... Lidi ... ji myslím absolutně důvěřovali. Tam byla z jejich strany velká důvěra, neřku-li absolutní. Z mé strany byla na začátku určitě absolutní. Nikoho z těch lidí nenapadlo kontrolovat finance, mít*

*nějaké kontrolní mechanismy, nějakou zpětnou vazbu, chtít něco ověřovat, to co v normálních institucích a organizacích musí být zcela průhledné“ (5/3-9), „... využívala tu lidskou práci, tak stejně využívala i ty finance. Věřím tomu, že se na tom obohacovala“ (5/15,16).*

V konfliktních situacích jednala mocensky a odmítala rozhovor. Na to poukazují výroky jako: *„... tak prostě odmítla se s námi v podstatě bavit. Nastavila takovou hráz s lidmi, se kterými měla ty nadstandardní vztahy. My jsme ji žádali o vysvětlení vlastně jen maličností. A najednou byla vidět ohromná vlna toho odporu, toho vzdoru, ohromná pasivní agrese. Že nám nic ukazovat nebude...“ (5/30-32), „Nemá vůbec schopnost naslouchat těm druhým, pochybovat o sobě. To se ukázalo na té schůzce, kde jsme se snažili říct ty naše argumenty, pocity, zklamání a ona celkem jako až cynicky vlastně mluvila o něčem úplně jiném“ (10/28-30), „Ona reagovala jako vždycky, tak jako výsměšně, že jako vůbec nechápe, o čem to mluvím“ (13/21), „Takže jsem vznesla tenhle konkrétní dotaz na to vyúčtování té Franice a nastala šílená změť toho napadání a útoků, co si to jako dovoluju mít takový dotaz“ (15/35-37), „... úplně neuvěřitelný. To byla směs nadávek a emotivních výlevů, kdy mě vydírala ... nebylo to vůbec o faktech...“ (16/17-19).*

Respondentky popisují, že vedoucí paní X používá manipulaci rafinovaně, ovlivňuje děti proti svým rodičům, děti proti jiným dětem a shodují se, že to lze nazvat šikanou. *„... ona vzala syna stranou na zkoušku a v podstatě mu začala říkat, co že to má za hroznou matku“ (16/29,30), „Ona si myslí, že je tak úžasná, mimořádná, v podstatě zastupující matka, lepší než všechny ty děti mají ty své matky, tak takhle ona jim to podsouvá. Ona je přesvědčena o tom, že když ona těm dětem takhle něco sdělí, tak ta její autorita je pro ty děti daleko důležitější než ta autorita těch rodičů. Ona je přesvědčena, že ona jim říká tu nějakou důležitou pravdu, zatímco ty rodiče ne. To už je za hranicí nějaké normality, ale takové to zbožnění, ona si opravdu myslí, že ví víc než ty, než každý z nás. Ona několikrát řekla, že ona zná ty děti lépe než my, ona zná ty jejich starosti ty problémy, čím ony žijí, čím procházejí, daleko lépe, než my. Ona je o tomhle přesvědčena, a proto bude tomu našemu synovi tam vyprávět, ti tvoji rodiče jsou nějakí blbější nebo trochu více na peníze. A já jsem jenom ta, co má ty plusy, já jsem jenom ta kladná postava v tom tvém životě“ (17/3-*

13), „... měli stejné prožitky, že jim jejich děti nosily domů zprávy, že se tam necítí dobře, že je X na ně zlá, že na ně poštvává zbytek té skupiny, velmi rafinovaně. Ty děti byly v pozicích oběti a bály se o tom mluvit“(7/19-21), „... mohou být velmi zraněné, šikanované, jak tou celou skupinou, tak tímto dospělým člověkem. Což je podle mě vůbec nejhorší forma šikany, když děti šikanuje dospělá osoba, respektive pedagog“(7/1-3).

**Závěr:** Z výpovědí respondentek vyplývá, že vedoucí skupiny paní X je příkladem mocenského manipulátora, který nástrojů manipulace a šikany velice rafinovaně využívá ve svůj prospěch a finanční obohacení. Ve skupině dětí zasahuje do přirozených vztahů tím, že narušuje jejich přátelské vztahy. Rodiče štvě proti svým dětem, sebe staví na výsadní postavení někoho, kdo ví vše nejlépe a nesnese jiný názor. V konfliktních situacích není schopna rozhovoru a vynucuje si statut jediného vůdce vyhrožováním a nadávkami. Vytváří si okolo sebe skupinu „věrných“, kteří ji pak v konfliktech „chrání“.

## **2.8.2 Analýza druhého okruhu**

**charakteristika vztahu** – jak se vyvíjel, jaký byl vztah respondentek s paní X na začátku, jaký je teď; co jej změnilo; pokud nastaly nějaké zlomy, tak jaké, a co je způsobilo?

Respondentka Jiřina se s paní X znala téměř deset let a její vztah k paní X se vyvíjel od počátečního obdivu a nadšení přes sblížení ke kamarádství a přátelství. Poté u ní následovala delší fáze pomalého rozčarování až k prozření, které vyvrcholilo konfliktním rozchodem. To popisují např. tyto výroky: „... tak mě to hrozně zaujalo... ten obrovský fokus toho pedagoga... to je úžasná práce a úžasné nápady, které s nimi dělá... škoda že takových lidí, kteří takto pracují s dětmi, není víc... tenhle člověk mi byl blízký najednou... a vlastně mě velmi nadchla...“(1/13-25), „Časem jsem ji byla hodně blízko a bylo to fajn“(1/36), „to bylo kamarádství nebo přátelství. Jako bys potkala ženskou, která toho má hodně za sebou, a ty jsi na to vlastně hrdá, že můžeš být nablízku takové osobnosti...“(3/12,13), „Vnímala jsem, že tam není všechno v pořádku, že vlastně nechci být s ní takto blízko, že je hodně

dominantní“(3/2,3), „... asi tak před pěti lety, je to takové přelomové období. Do té doby nebo tam se to trochu lámalo, od toho počátečního obdivu, nadšení, všechny ty pozitiva bez té kritiky, tak to přešlo do takové obezřetnosti.“(3/17-19), „já dnes k té X necítím už vůbec žádný obdiv, jsem vlastně našťvaná, mrzí mě to, že to takhle funguje dál, přestože jsme udělali několik kroků k tomu, abychom nechali nahlédnout ty ostatní a snažili jsme se to změnit“(4/2-5).

Vývoj vztahu respondentky Martiny měl podobnou dynamiku, přestože byl odtazitý (vykaly si) a neangažovala se v pomáhání, nebyly v přátelském ani kamarádkém vztahu. „Myslím, že jsem s ní měla vztah obecně asi jako s jakoukoliv jinou učitelkou mých dětí, kdy vlastně bych to nazvala tedy „nijakým vztahem“ (smích) nebo takovým tím vztahem k autoritě, na kterou jsem dostala doporučení“(11/5-7), „Přišlo mi to úžasné, jak s těmi dětmi pracuje“(13/2), „Tak tady jsem si poprvé říkala, jestli je to úplně normální... přišlo jako něco velmi divného... myslím, že byla pro mě taková první varovná myšlenka, kterou jsem ale okamžitě zahnila, protože přece ty děti tam dělají úžasné věci“(13/6-12), „... tady jsem už silně cítila to nepochopení a to, že to nefungovalo a že je to úplně jinak, než kde jsem to předtím viděla“(14/22-24), „Takže jsem vznesla tenhle konkrétní dotaz na to vyúčtování té Franice a nastala šílená změť toho napadání a útoků, co si to jako dovoluju mít takový dotaz“(15/35-37). Respondentka odebrala své děti ze skupiny a pak se již věnovala snaze zpřístupnit informace pro ostatní členy skupiny: „Tímhle rozhovorem jsem pochopila, že ty mé pochybnosti po celou dobu byly správné. Až tady jsem to pochopila. A pak už jsem to spíš řešila pro ty druhé, protože mi bylo jasné, že pro mě a moje děti tato éra už vlastně končí. Rozmýšlela jsem už jen, jak to skončit, aby to pro ně bylo co nejméně bolestné, aby do toho byly co nejméně vtaženy“(16/25-29).

**Závěr:** Vztah respondentek k paní X se vyvíjel od počátečního obdivu, adorace a profesního uznání přes fázi pochyb, rozčarování, prozření, až k úplnému rozchodu, odebrání dětí ze skupiny a snaze osvětlit špatnou situaci ve skupině dalším členům. Obě respondentky dostaly na paní X doporučení od svých přátel, které zpočátku naplňovalo jejich požadavky na zájmový kroužek pro jejich děti. Navíc jim bylo sympatické, že tato skupina tráví společně (tedy i s rodiči) víkendy a prázdniny. Jedna respondentka se s vedoucí sblížila a následně vložila spoustu svého a rodinné-

ho času a energie do práce pro zájmovou skupinu. Při komunikaci s paní X měla snahu sdělit jí své následné zklamání, nicméně bez úspěchu. Obě respondentky se snažily po odebrání dětí ze skupiny osvětlit situaci též ostatním členům skupiny. To jim vzalo hodně sil a do tohoto procesu byli zainteresováni i partneři respondentek. V tuto chvíli byl vztah již konfliktní a počáteční obdiv a uznání pryč.

### 2.8.3 Analýza třetího okruhu

**proces zvládání** – co ti pomáhalo situaci zvládat; jak jsi to prožívala; jak jsi snášela konflikty; co tě motivovalo situaci řešit; co ti bylo oporou?

Respondentky se shodují, že důležitým faktorem, který jim pomáhal situaci zvládat, je podpora, sdílení a pomoc ostatních členů skupiny a partnerů. To dokládají tyto výroky: „*Já myslím, že mi pomohla ta podpora od těch ostatních lidí, že jsem se v tom necítila úplně osamoceně...*“(18/2,3), „*Ukázalo se, že těch rodin, které to cítí podobně, je mnohem víc, takže jsem nepochybovala o tom svém přesvědčení*“(18/5-7), „*A můj muž to viděl velmi podobně, což taky není úplně často, že se takto sjednotíme*“(18/9,10), „... *byla taková kolektivní síla. Bylo nás tolik, kteří něco skutečně chtěli udělat, a nejenom prásknout dveřmi nebo odejít se svěšenou hlavou, že to bylo velmi povzbuzující, že jsme to mohli sdílet*“(7/24-27).

Aktivní účast na řešení situace, angažovanost a nelhostejnost, projevující se snahou o rozkrytí manipulace a zneužívání ostatních členů skupiny, byly silným motivem v procesu zvládání. Potřeba situaci změnit. Na to ukazují následující výroky: „*chtěli jsme udělat něco víc, pomoci těm druhým rodičům, nabídnout jim tu zkušenost, ukázat, co jsme zažili my a co zažily naše děti... uspořádali jsme schůzku, tlačili jsme, aby se to tam řeklo, aby rodiče, kteří ještě nemají tu zkušenost, aby dostali šanci do toho nahlédnout a aby se mohli sami rozhodnout. Abychom neodešli s tím, že to prostě bude fungovat dál, ale aby aspoň oni chtěli lepší a jasná pravidla, víc si dávali pozor na tyto věci, jak X s těmi dětmi zachází, aby se prostě něco změnilo*“(7/30-36), „*psala jsem otevřeně ty e-maily a nějak jsem udržovala tu diskuzi mezi celou tou komunitou, aby se ti ostatní mohli vyjádřit*“(17/15,16).



V procesu zvládání si respondentky uvědomovaly svou emoční angažovanost a snažily se v konfliktních rozhovorech mít odstup, argumentovat věcně a nenechat se strhnout emocemi. Partneři a kamarádi muži se jevíli dobrými pomocníky v těchto situacích: „*Takže v tu chvíli, kdy ti kamarádi byli u nás u stolu, oba oni, já a manžel, děti byly jinde, tak jsem dala ten hovor nahlas a mluvila jsem to před nimi. Chtěla jsem mít tu kontrolu, jestli já jsem ji řekla, co jsem chtěla, a taky vím, že manžel kamarádky je silně racionální, že mi řekne, jestli jsem sdělila všechno, o čem jsme se předtím spolu bavili. No ten šílený rozhovor trval tři čtvrtě hodiny. Já jsem ji řekla všechno, co jsem říkala předtím, všechny ty své pochybnosti ... ten tři čtvrtě hodinový rozhovor, který byl pro mě, pro nás úplně neuvěřitelný. To byla směs nadávek a emotivních výlevů, kdy mě vydírala ... nebylo to vůbec o faktech, ale na druhou stranu, z mé strany to bylo taky emotivní, Tímhle rozhovorem jsem pochopila, že ty mé pochybnosti po celou dobu byly správné. Až tady jsem to pochopila*“ (16/7 – 26).

Oporu v procesu zvládání lze přeneseně vidět určitým životním nastavením, životní filosofii, kterou charakterizují výroky: „*Já se snažím o tu přímou cestu, abych se sama ze sebe, jak říká moje životní krédo, nepozvracela před zrcadlem (Smích). Abych se na sebe mohla podívat do zrcadla*“ (17/33,34), „... *já si dnes myslím, že správné je se tomu postavit, říct, co si člověk myslí a zvážit, co může člověk udělat, zvážit své možnosti*“ (9/14,15).

Prožívání provázely emoce vzteku, vnitřních bojů, zklamání a studu: „*Měla jsem vztek, ten vztek, co tedy s tím*“ (18/18,19), „*Pamatuju se, že jsem z toho opravdu nespala, že jsem s tím strašně bojovala*“ (6/2), „... *dnes si myslím, že měli stejné emoce jako já. Byli stejně zklamaní, cítili se určitě ohromně zneužití a vlastně se za to styděli*“ (6/28,29).

Zpočátku procesu prozíraní jsou malé pochyby, které se postupně zvětšují. Respondentky se snaží je zahnat nebo potlačit a vidět pozitiva: „... *to mi přišlo velmi podivné, že vlastně ta komunita se má rozdělit na nějaké dvě, kdy v jedné budou ty více šikovné děti a v druhé ty zbytkové? Když to má být jedna komunita? Tak tady jsem se nějak znovu zastavila, ale opět jsem to nějak zahнала...*“ (13/34-37), „*to je přece divné... Takže jsem tu myšlenku, že to jde vlastně proti té myšlence, zase zahнала*“ (13/27 – 30).

Z výpovědí respondentek vyplývá, že průběh zvládnutí se odvíjí během dlouhého časového období trvajících několik let. Respondentka Jiřina, která měla s paní X blízký vztah hovoří o zhruba pěti letech: „*To bylo asi tak před pěti lety, je to takové přelomové období. Do té doby nebo tam se to trochu lámalo, od toho počátečního obdivu, nadšení, všechny ty pozitiva bez té kritiky, tak to přešlo do takové obezřetnosti*“ (3/17-19). Respondentka Martina, která s vedoucí X nenavázala bližší vztah popisuje také mnohaleté období.

**Závěr:** V procesu zvládnutí a vyrovnávání se s autokratickým vedoucím byla pro respondentky důležitá opora v partnerovi. Dále pak ve sdílení aktivního řešení se členy skupiny, kteří byli též ochotni situaci čelit. V průběhu procesu provázely respondentky emoce vzteku, studu a vnitřních bojů, se kterými se potýkaly. Důležitý byl pro ně soulad s vlastním svědomím a morálními hodnotami. Hybnou motivací v celém procesu se ukazuje snaha respondentek udělat něco pro druhé členy skupiny, aby měli možnost prohlédnout manipulaci a zneužívání finančních prostředků. Respondentky si uvědomovaly vlastní emoce a snažily se je oddělit a v konfliktech ovládnout. V takových situacích si braly na pomoc partnery, o kterých věděly, že mají racionálnější přístup k situaci. Zvládnutí je pro obě respondentky mnohaletý proces. V první fázi se vynořují pochyby, které jsou zpočátku nevěřičně potlačeny. Postupem času se stupňují až k prozření. Potřeba pochopit problém, oč vlastně jde, je nakonec hybnou silou v rozkrytí situace.

#### **2.8.4 Analýza čtvrtého okruhu**

**Zisky a ztráty** – popis, co zvládnutí situace přineslo; jaké byly naopak ztráty?

Respondentky se shodují v tom, že je prožitá zkušenost posílila, a byť byla situace náročná a vysilující pro celou rodinu, její zvládnutí vidí jako cennou životní zkušenost. To vyjadřují např. tyto výroky: „*Určitě mě to velmi posunulo. Pro sebe jsem ten závěr udělala už tenkrát. Může se mi to stát, a třeba se mi to v životě ještě znovu stane, ale nakonec vím, že (delší zamyšlení) se to dá vyřešit a že si dávám*

*mnohem větší pozor na to, když se mnou někdo manipuluje. Zároveň jsem si sobě ty věci vysvětlila a odpustila a myslím si, že mě to do budoucna velmi posílilo“ (8/32-36). Zde se respondentka zmiňuje i o fenoménu odpuštění, kterým si prošla a přinesl jí zisk.*

Dobrý pocit má ze sebe respondentka i v určité časové perspektivě. Vnímá sebe v současné době, jako zralejší osobnost: *„Tady jsme si já na závěr řekla, že nechci pro tuto ženskou obětovat další energii, svoji, mého muže, rodiny, náš čas, klid. Řekla jsem si, že co jsem udělala, bylo mnohem více, než do bych udělala třeba před patnácti lety“ (9/17-19). Důležitým ziskem je i sebepoznání: „Uvědomila jsem si na tom svoje vlastní dispozice, náchyllost k té manipulaci. A když to člověk ví, tak s tím bude líp zacházet“ (8/37-39).*

Velmi cennou se pro respondentky jeví zkušenost, že na rozdíl od většiny lidí ze skupiny byly schopny situaci čelit a dokonce udělat něco i pro druhé: *„Jsem ráda, že to takto dopadlo, že nejsem ten člověk, co odešel, a potom to někde obřečel. A pak si našel něco jiného. Za sebe jsem ráda, že jsem byla schopná udělat víc“ (8/39;9/1,2), „Uspořádali jsme schůzku, tlačili jsme, aby se to tam řeklo, aby rodiče, kteří ještě nemají tu zkušenost, aby dostali šanci do toho nahlédnout a aby se mohli sami rozhodnout. Abychom neodešli s tím, že to prostě bude fungovat dál, ale aby aspoň oni chtěli lepší a jasná pravidla, víc si dávali pozor na tyto věci, jak X s těmi dětmi zachází, aby se prostě něco změnilo“ (7/32-36).*

Motivací určitých kroků a postojů při řešení situace je čisté svědomí. Obě respondentky se shodují, že to, jak v situaci obstály je pro ně měřitelné jejich pocitem čistého svědomí: *„Měla jsem potřebu to říct těm rodičům, aby si mohli sami udělat obrázek, aby měli nějaký objektivnější pohled. Aby, až se tam příští rok nějaké dítě utopí, abych měla čisté svědomí, že jsem řekla všechno, co jsem mohla říct a věděla. Tím jsem to pro sebe ukončila“ (17/21-24), „Ale já mám čisté svědomí. Prostě jsem tam přišla, těm rodičům, kteří se tam sešli, jsem to řekla. Těm ostatním jsem několikrát napsala e-mail, možná ještě ten finanční aspekt by bylo dobré řešit. Nevím“ (12/16-19).*

Velice důležitou zkušenost vidí respondentky v příkladném chování pro své děti. Děti zažívají své rodiče v situacích, kdy je důležité projevit svůj názor, vyslovit nesouhlas s určitými věcmi: „*Také mě přijde důležité naučit to mé děti, umět říkat ne, když se mi něco nelíbí*“ (8/36,37).

Respondentka Jiřina vidí přínos v posílení partnerského vztahu, které přinesla náročná situace: „*Oba nás to hodně spojilo, že v tom byl zainteresovaný...*“ (7/16,17) Respondentka, která měla zpočátku s vedoucí přátelský a dle jejích slov velmi blízký vztah, prožitou zkušenost vnímá jako určitý životní zlom v pozitivním slova smyslu. To vyjadřuje např. slovy: „*A kolik je tady lidí, kteří jsou k té manipulaci náchylní, ochotně se nechají manipulovat, a když zjistí, jak to je a že to není dobře, tak jen odejdou a nechají to být... v konkrétních situacích, konkrétních vztazích, které já žiju, tak mohu udělat hodně. A já bych to tak chtěla už mít a ty věci dělat takhle. Do konce života bych to tak chtěla mít. Je to celé takový můj mezník*“ (8/4-9).

Za ztrátu lze považovat neúspěch respondentek při jednáních s dalšími rodiči, která měla vést k osvětlení finančních machinací a k varování před pedagogicky a lidsky závadným chováním paní X: „*Moc se to nepodařilo. Rodiče, se kterými jsme se sešli, byli už docela zmanipulovaní před vlastní schůzkou*“ (8/3,4), „... *jeden tatínek říkal, asi nějaký manažer, že nepřišel ztrácet čas nebo co mu tam bereme čas nebo jako proč ho zdržujeme, že ho to nezajímá. Ale já cítím pro sebe jako tu povinnost vám to tady říct, jsem říkala, tak to vyslechněte, už sem v životě nikdy nepřijdu...*“ (11/19-22), „*mrzí mě to, že to takto funguje dál, přestože jsme udělali několik kroků k tomu, abychom nechali nahlédnout ty ostatní a snažili jsme se to změnit*“ (4/3,5).

Jako určitý negativní aspekt prožité zkušenosti lze vidět délku doby, která respondentkám trvala, než prozřely, než odhalily, že jsou manipulativně zneužívány: „... *že jsem to tolik let zažívala a vůbec mě to nenapadlo. Nerozkryla jsem to, byla jsem součástí toho systému, obětovali jsme děti, protože zažily něco, co by vlastně vůbec nemusely*“ (6/8-9).

**Závěr:** Prožitá zkušenost respondentkám přinesla zisky v posílení schopnosti rozpoznat manipulaci včas a umět jí účinně čelit, až se s ní v budoucnu setkají. Zároveň si uvědomují, že jsou svým jednáním vzorem svým dětem. Jejich jednání může být příkladné, inspirující a posilou pro ostatní členy skupiny, kteří nemají tolik odvahy. Satisfakcí a zároveň motivací morálního jednání je pocit čistého svědomí. Náročné životní situace, které prožívají partneři společně vedou k prohloubení vzájemného vztahu. Takové situace mohou být i určitým mezníkem v životě člověka. Zpracované odpuštění umožňuje přijetí vlastních chyb, které měly dopad na všechny rodinné příslušníky, nejen na respondentky samotné.

## 2.9 Shrnutí výsledků analýzy

Pilotní výzkumná sonda mapuje problematiku copingových strategií členů skupiny vedené autokratickým vedoucím. V rámci této sondy jsou respondentkám kladeny otázky rozdělené do čtyř tématických okruhů, které jsou vyhodnoceny metodou fenomenologické interpretativní analýzy a směřují k zodpovězení následujících dvou výzkumných otázek:

1. Jaké jsou copingové strategie členů skupiny s autokratickým vedoucím?
2. Jaké jsou zdroje copingu členů skupiny s autokratickým vedoucím?

Zpočátku šetření byl kladen důraz na zmapování autokratického vedoucího. Jaký byl vztah respondentek k tomuto člověku a jak se jejich vztah vyvíjel. Dále se šetření zabývá zvládacími strategiemi a jejich zdroji. Výzkumné šetření dokládá dva **způsoby (strategie) zvládnání**, které se vzájemně prostupují. První způsob je více zaměřen na emoční stránku. Respondentky reflektují své emoce vzteku, bezmoci a studu a dá se říci, že se snaží je vyrovnávat druhým způsobem, totiž snahou porozumět problému, zmapovat si ho a řešit ho na základě faktů.

Na základě šetření lze konstatovat, že **zdroje copingu** můžeme vidět jako **vnější**, které představuje sociální opora. Jsou to především partneři respondentek, kteří jim byli v celém procesu oporou. Dále kamarádi a spřátelené rodiny, kteří procházeli podobnou zkušeností. Potřeba být dobrým vzorem svým dětem nese prvky jak vnějších zdrojů, neboť děti jsou de facto vně procesu, ale motivace

mravního jednání vychází z nitra respondentek, z tohoto úhlu pohledu jde o i vnitřní zdroj. Za **vnitřní zdroje** copingu můžeme považovat určitý vnitřní mravní rámec respondentek, který zahrnuje svědomí, schopnost odpouštět a schopnost konat pro druhé. Právě potřeba učinit něco pro druhé, přestože to bude stát spoustu energie, času a možná to nepovede ke kýženému výsledku, se ukázalo velkou motivací respondentek. Ráda bych tento vnitřní rámec nazvala slovy ŘÍČANA (2010), jako projev „spirituality“. Tento pojem v sobě zahrnuje určitý přesah, který dává smysl mravnímu jednání respondentek. Možná by byl vhodný i pojem mravní síla. Ráda bych to na tomto místě zdůraznila, neboť je to důležitou součástí výsledků šetření.

## **2.10 Diskuse**

Diskuse se zabývá propojením výzkumného šetření s teoretickou částí, možnostmi dalšího výzkumu a jeho limity. Jako první podkapitolu uvádím reflexi svého vlastního vztahu k tématu.

## **2.11 Reflexe mého vztahu k tématu**

Jak již výše zmiňuji, příběh zkoumané malé zájmové skupiny znám z více stran. S některými rodiči se dlouhodobě setkávám v jiných skupinách a znají se i naše děti z jiných aktivit. Musím se přiznat, že mne ta situace dlouhodobě iritovala a tudíž jsem byla v celé práci emočně angažovaná. Situace, které respondentky líčily jako nespravedlivé, rezonovaly s mými pocity nespravedlnosti a bezmoci. Nejvíce se mě dotýkalo, že jsou manipulovány a šikanovány děti. Mou „chycenost“ v tématu mi průběžně refletoval vedoucí práce a doporučil mi časový odstup. To se ukázalo jako velice dobrá rada. S více než půlročním časovým odstupem jsem mohla získat nový náhled a při práci s rozhovory se má přílišná angažovanost velice proměnila. Při několikatém čtení a zaznamenávání výsledků jsem zjistila, že se na věc dívám prismatem výzkumníka. Domnívám se, že tomu pomohl i samotný princip výzkumné metody, který spočívá v opakujícím se čtení a zaznamenávání výsledků se snahou ke stále většímu zobecňování. V pracovním textu jsem si dělala malé poznámky ke svým pocitům. Několikrát jsem si provedla větší zápis do deníku, když se mi

pocity spojily s určitými osobními zážitky z minulosti. Dle mého názoru v sobě metoda IPA nese jakousi autoterapii, výborně pracuje právě s procesem, kdy je téma výzkumu pro výzkumníka citlivé. Počítá s jeho osobním zaujetím a zároveň vede k vědomé práci s tímto zaujetím.

### **2.11.1 Propojení výzkumného šetření a teorie**

Popis copingových strategií a zdrojů v teoretické části je empirickou částí ukotven v praxi a zároveň ji názorně doplňuje. Výsledky výzkumného šetření zjišťují copingové strategie zaměřené na emoce a na problém. Z šetření vyplývá snaha respondentek zvládnout emoce právě pomocí toho, že se zaměřují na racionální a věcné řešení konfliktů. V těchto situacích jsou si vědomé svých limitů a proto se obracejí na své partnery či kamarády. Uvědomila jsem si, že sama tuto strategii také používám. Také v oblasti zdrojů copingu shledávám naplnění teoretických východisek. Sociální opora vystupuje z výzkumu jednoznačně jako hlavní vnější zdroj zvládnání. Zároveň se dá říci, že rodina a především děti, jsou motivací zvládnání. Matky se snaží konat tak, aby šly svým dětem příkladem, aby děti měly zkušenost, jak se jejich rodiče vypořádali s autokratem. Přínos výzkumu vidím v tom, jak vyjevuje právě obraz, že vnitřní zdroje zvládnání jsou motivací k morálnímu chování. Zajímavým fenoménem vystupujícím z výzkumu je schopnost odpuštění, která se též podílí na procesu zvládnání. Rovněž svědomí se ukazuje jako silný vnitřní zdroj zvládnání a je zmiňován v teoretické části.

### **2.11.2 Možnosti dalšího výzkumu**

Jak vyplývá z rámce práce, který je pilotní sondou, výzkumu se účastnily dvě respondentky. Pro další výzkum by bylo dobré provést šetření s více respondenty. Výzkum by zahrnoval širší paletu dat. Navrhovala bych výzkum rozšířit i o respondenty muže, kde by bylo zajímavé kvalitativně porovnat při zkoumání copingových strategií emoční složku a orientaci na problém s respondentkami ženami. Osobně mě zaujala část copingu týkající se zdrojů. Dotýká se lidské spirituality a vnitřních mravních motivací, které by bylo zajímavé podrobit samostatnému výzkumnému

šetření. Například položením otázky: Jak se spiritualita a smysl života podílí na procesu zvládnání? Dále se v mé výzkumné sondě vyjevuje téma manipulace. Následný výzkum by se mohl zabývat šetřením projevů manipulace a možnostem, jak jí čelit. Neméně přínosné a zajímavé by bylo podrobit výzkumu otázku: Proč se někteří lidé postaví autoritativnímu vedení a jiní ne?

### **2.11.3 Limity a omezení výzkumu**

Závěrem bych se chtěla vyjádřit k omezením výzkumné práce. Domnívám se, že hlavním limitem tohoto šetření, je nezkušenost výzkumníka, tedy má vlastní. Pro příští práci bych volila větší strukturu otázek, i když na druhou stranu, díky obsáhlosti rozhovorového materiálu, bylo z čeho čerpat data. Nicméně větší zacílení otázek by vedlo k jednodušší práci s textem. Podle mého názoru by také k lepší práci s rozhovory přispělo udělat si je „na-nečisto“ nebo respondentky s předstihem seznámit s otázkami, aby si témata mohly promyslet a připravit se na ně. Domnívám se, že by pak v samotných rozhovorech lépe „držely nit“.



## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zmapovat problematiku copingových strategií členů skupiny vedené autokratickým vedoucím.

Teoretická část pojednává o problematice copingu a copingových strategií. Popisuje autokratického vedoucího a sociální skupinu. Pojednává o konfliktu a stresu, jakožto zátěžových situacích, které vytváří působení autokratického vedoucího ve skupině.

Empirická část je vedena k zodpovězení výzkumných otázek v oblasti zvládnutí. Kvalitativní výzkum za pomoci metody IPA zkoumá u respondentek, jaké jsou strategie a zdroje copingu. Z výsledků pilotní sondy lze konstatovat, že copingové strategie jsou zaměřeny na zvládnutí problému se snahou o kontrolu emoční složky. Zdroje copingu výzkumné šetření nalézají v sociální opoře respondentek a ve vnitřních rámcích osobnosti, jako jsou svědomí, schopnost odpuštění a spiritualita. V diskusi jsou navrženy další možnosti výzkumných šetření, které by mohly rozvinout např. téma manipulace nebo zdrojů zvládnutí.

## Použitá literatura

ATKINSON, R. L., *Psychologie*. Přeložili Erik Herman, Miroslav Petržela a Dagmar Brejlová. 2. aktual. vyd., Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.

BALAŠTÍKOVÁ, V., BLATNÝ, M. *Determinanty výběru strategií zvládnání*. Zprávy - Psychologický ústav AV ČR [online] ©2003. ISSN 1211-8818. [vid. 18.7.2014]. Dostupné z: [http://psubmo.avcr.cz/miranda2/export/sitesavcr/data.avcr.cz/humansci/psu-brno/sys/galerie-download/dokumenty-zpravy/zpravy\\_2003\\_2.pdf](http://psubmo.avcr.cz/miranda2/export/sitesavcr/data.avcr.cz/humansci/psu-brno/sys/galerie-download/dokumenty-zpravy/zpravy_2003_2.pdf)

ČERMÁK, I., ŘIHÁČEK, T., HYTYCH, R. a kol. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova Univerzita [online] ©2013. ISBN 978-80-210-6382-2. [vid. 20.7.2014]. Dostupné z: <http://www.opvk.fss.muni.cz/ikapsy/uploads/Kvalitativni-analyza-textu.pdf>

FRANKL, V. E. *A přesto říci životu ano Psycholog prožívá koncentrační tábor*. Přeložil Josef Hermach. 3. oprav. vyd., Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2006. ISBN 978-80-7192-866-9.

HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. V Portálu 1. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.

HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Přeložila Irena Štěpaníková. 4. vyd., Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-283-6.

HELUS, Z. *Úvod do sociální psychologie (Aktualizovaná témata pro studující učitelství)*. Praha: Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 2001. ISBN 80-7290-054-4.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 2. vyd., Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

KOCVRLICHOVÁ, M. *Vina*. Praha: Triton, 2006. ed. Psyché, sv. 42. ISBN 80-7254-684-8.

KOŤA, J., TRPIŠOVSKÁ, D. a VACÍNOVÁ, M. *Sociální psychologie, vybrané kapitoly*. 2. vyd., rozš. a přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. IBSN 978-80-7452-029-7.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd., Praha: Portál, 2008. IBSN 978-80-7367-407-6.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie moudrosti a dobrého života*. Praha: Grada, 2009. IBSN 978-80-247-2362-4.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. IBSN 80-7178-551-2 .

LAZARUS, R. S. and FOLKMAN, S. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer, 1984. IBSN 0-826141910.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. IBSN 80-247-1362-4.

NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1997a. IBSN 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997b. IBSN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vyd., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. IBSN 978-80-200-1679-9.

PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. IBSN 978-80-247-2959-6.

ŘÍČAN, P. *Psychologie*. 4. vyd., Praha: Portál, 2013. IBSN 978-80-262-0532-6.

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti Obor v pohybu*. 6. vyd., revid. a doplň. Praha: Grada, 2010. IBSN 978-80-247-3133-9.

TAVEL, P. *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie*. 2. vyd., rozš. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. IBSN 978-80-244-2327-2.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie. Sociálna psychológia*. Praha: ISV – nakladatelství, 1997. IBSN 80-85866-20-X.

## Příloha I. – rozhovor Jiřina

<b>Jak bys popsala osobnost paní X. Její charakterové vlastnosti, jak ji vnímáš jako člověka.</b>	1 2
Já se nejprve podívám na ten úplný začátek, když mám popsat její osobnost. Vrátím se do doby, kdy jsem ji potkala nebo spíš, kdy jsem ji začala vnímat. Než jsem ji potkala osobně, tak tomu předcházela řada různých doporučení od několika mých známých. Takže jsem na ni nepřišla náhodou, ale doporučili mi ji kamarádi, kteří k ní dávali dítě a tenkrát se jim to moc líbilo. Tak nám to vřele doporučili. Bude tak deset let zpátky. Podle toho co říkali, tak to znělo hrozně zajímavě. Říkali, že nechává děti rozvíjet, že si tam mohou tu svoji osobnost rozvíjet, že to je zajímavé, že to je tvůrčí záležitost. Znělo to jako něco, co není na výkon, ale spíše pro nějaký prožitek a já jsem vlastně chtěla to svoje dítě dát někam, kde by mohlo začít něco takového. Jako prožít samo sebe v tom pohybu. To mi bylo velmi blízké, tak jsem se tam byla podívat. A když jsem viděla tu práci, tak mě to hrozně zaujalo, ten způsob, ten obrovský fokus toho pedagoga, když to tak řeknu, na ty děti. A když jsem viděla reakce těch dětí, tak jsem si řekla, že to je bezvadné, že to je úžasná práce a úžasné nápady, které s nimi dělá. Vlastně mě to hrozně zaujalo a říkala jsem si, že to je přesně to, co pro ty své děti chci, a škoda že takových lidí, kteří takto pracují s dětmi, není víc. To je prostě ono. Není to nějak ambiciózní, viděla jsem hodinu, kde bylo vidět to zaujetí těch dětí, které si tam opravdu hrály zajímavě. Říkala jsem si, že to je prostě paráda. Tohle je bezvadné, tenhle člověk mi byl blízký najednou. Hroznou blízkost té osobnosti jsem cítila a vlastně mě velmi nadchla. Vlastně mě napadlo, to bych chtěla taky umět, taky bych chtěla být taková osobnost pro ty děti. Umět je zaujmout. Mě to takhle velmi nadchlo, když jsem tam to dítě dala a sledovala jsem to tak potajmu a hrozně jsem tomu fandila, tomu všemu tomu vývoji. To byl takový ten můj první dojem. Dneska už to samozřejmě vidím jinak. ( <i>krátké zamyšlení</i> ) Protože jsem se během té doby toho prvního poznání a ohlížení, během té doby jsem se hodně dozvěděla přímo od X, protože jsem posléze po několik let s ní opravdu úzce spolupracovala, takže jsem věděla opravdu hodně o jejím životě, i když dnes pochybuji, co z toho byla pravda a co z toho nebyla pravda. Mohla jsem sledovat její životní osud, její děti s její rodinou. Zároveň jsem mohla sledovat ostatní děti, ostatní rodiny, z nichž mnozí se stali přáteli, a určitě jsem ji hodně dlouho vnímala jako hodně silnou osobnost. Jako velmi tvůrčí určitě. Byl tam od začátku ten náznak té manipulace, ale v tom dobrém, že dokáže lidi nadchnout, jak děti, tak dospělé určitě. A to bylo cítit z celé té skupiny, která kolem ní byla. Jak dětí, tak těch rodičů, protože opravdu všichni se snažili ji vycházet vstříc, pomáhat, jak to šlo. Jak penězi, tak prací, kontakty, a nabídkou všeho možného. Určitě to překračovalo rámeček nějakého běžného kroužku v hudební škole. Časem jsem ji byla hodně blízko a bylo to fajn.	3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36

Myslím, že to tak měli všichni. Byla to taková skupinová filosofie, kdy jsme se všichni 1  
rodiče opravdu snažili ji maximálně pomáhat a podporovat. Nějak jsme věděli nebo cíti- 2  
li, nebo aspoň já tedy, ale věřím, že ostatní taky, že tu pomoc opravdu 3  
potřebuje. Protože ona dělá ty úžasné věci a ty ji chceš aspoň trochu, troškou 4  
do mlýna nějak přispět. Aby to, co ona má v hlavě a co ona jako tvoří, aby nezahynulo, 5  
abychom to živili. A pak přišel takový první vážný okamžik, což byl konflikt v Divadle, 6  
který asi nebudu celý rozebírat, nicméně šlo o takovou dobu, kdy bylo najednou potřeba 7  
se odtrhnout od toho Divadla a postavit se na vlastní nohy, začít fungovat samostatně. 8  
To Divadlo předtím hrozně moc tu X podporovalo, konkrétně v osobě ředitelky. Byl to 9  
velký konflikt mezi X a ředitelkou. Já jsem do toho neviděla a zase jsem měla samozřej- 10  
mě jednoduchý pohled, i když dnes to vidím jinak. Tehdy jsem to viděla, jako že jí 11  
Divadlo ubližuje. A nejenom já, ale zase všichni rodiče. Takže jsme za to strašně 12  
bojovali, psali jsme nějaké petice, dělali jsme k tomu různé schůzky, a když došlo 13  
k tomu definitivnímu odchodu, tak jsme jí hrozně zase chtěli pomáhat, zase jsme 14  
do toho hrozně naplno šli. A pro mě to byla taková ta doba, kdy já jsem měla volno, 15  
měla jsem dost času, a vlastně jsem X nabídla ještě větší pomoc, než jsem pomáhala 16  
do té doby, než byla běžná pomoc. Psala jsem granty, vyřizovala jsem všechny věci ko- 17  
lem grantů a řekla jsem, že to bude na rok. Pro sebe jsem to měla tak, protože se mi 18  
hrozně líbilo, co zrovna dělali, hrozně mě to oslovilo a nadchlo. Bylo to silné téma, 19  
několikrát jsem viděla to představení, kdy jsem si říkala, že to je úžasné, že to nesmí za- 20  
hynout. Bylo v tom zainteresováno, podobně jako já, spousta lidí, kteří v tom měli svoje 21  
vlastní peníze. Bojovali jsme za to! Takže já jsem pomáhala psát granty, asi rok jsem se 22  
tomu intenzivně věnovala. Byla to spousta práce a vůbec nebyla řeč o nějaké odměně, 23  
všichni to dělali zadarmo. Než jsem tohle začala dělat, tak jsem se trochu styděla, pro- 24  
tože vždycky tam někdo šlapal nad rámec těch povinností, a opravdu zadarmo vozil děti 25  
nebo u sebe uskladňoval věci atd. Kdyby to bylo bráno jako služba, tak to jsou desetiti- 26  
sícové částky, které ty lidi byli ochotní dávat. Ted' mě napadá zpětně, že to je tou silou 27  
té osobnosti a zároveň je to těmi lidmi samotnými, kteří stejně jako já samozřejmě vidě- 28  
li tu úžasnou práci, to velké téma, za které to bylo všechno schované. Proto byli všichni 29  
ochotní tomu tolik obětovat. Takže tohle nějakou dobu trvalo a mezitím, musím říct, že 30  
si vzpomínám, už tenkrát jsem si všimla, a přišlo mi to zvláštní, že jeden z našich 31  
velkých kamarádů, který tam právě předtím X strašně pomáhal a několik let s ní vyjíz- 32  
děl na ty letní výpravy a zajišťoval všechno možné, hrozně tomu obětoval svůj čas, 33  
peníze, měl tam synka, tak najednou prostě zmizel. Říkala jsem si, proč tak najednou 34  
zmizel, nevěděli jsme vůbec proč a on nám nechtěl moc říct. Jeho syn tam jako ještě 35  
chodil, ale on to prostě přestal dělat. Já jsem se ho několikrát snažila zeptat, ale bylo vi- 36  
dět, že o tom moc nechce mluvit. Na tom jsem si uvědomila, že asi tam není úplně 37  
všechno v pořádku. Pamatuji si jeden důležitý okamžik, kdy X mi nabídla větší spolu- 38  
práci. Říkala hele, tak nechod' do školy, budeme spolu pracovat, budeme dělat takové 39  
zajímavé programy pro školky. A já jsem ji tenkrát, naštěstí jsem měla dost síly, řekla, 40

že ne, že to zas ne, tohle není pro mě, že chci jít do školy. A věděla jsem, že ani nechci 1  
být takto blízko. Vnímala jsem, že tam není všechno v pořádku, že vlastně nechci být s 2  
ní takto blízko, že je hodně dominantní. Cítila jsem, že by to nebyla spolupráce, ale že 3  
bych dělala takovou pomocnou ruku. A vlastně jsem si dopředu řekla, že takovou roli, 4  
pozici dělat nechci. Cítila jsem se mnohem svobodněji a nezávisle, sice jsem tomu obě- 5  
tovala svůj čas, ale ze své svobodné vůle. A mělo to nějakou hranici. Řekla jsem ji rok, 6  
pak končím a jdu dělat tu svoji práci. Budu dále třeba nějak pomáhat, ale rozhodně ne v 7  
tomto rozsahu. 8

**To jsi vlastně odpovídala i na moji druhou otázku, která se ptá na charakteristiku 9  
vašeho vztahu a změny, kterou prošel. Řekla bys, že byl nejdřív kamarádstvím 10  
a obdivem? 11**

Určitě to bylo kamarádství nebo přátelství. Jako bys potkala ženskou, která toho má 12  
hodně za sebou, a ty jsi na to vlastně hrdá, že můžeš být nablízku takové osobnosti, 13  
která tvoří a která ti dává do toho svého života nahlédnout, a ty můžeš být u toho ji po- 14  
máhat. 15

**A pak jsi mluvila o určitém prozření? 16**

To bylo asi tak před pěti lety, je to takové přelomové období. Do té doby nebo tam se to 17  
trochu lámalo, od toho počátečního obdivu, nadšení, všechny ty pozitiva bez té kritiky, 18  
tak to přešlo do takové obezřetnosti. 19

**Mohla by jsi tu situaci popsat? Jak jsi ji prožívala? Jaké to pro tebe bylo? 20**

Důležité pro měl byly dvě setkání, kdy jsem si nimi dvakrát vyjela. Jednou na nějaké 21  
přehlídky, představení a jednou na Plachty. Mohlo to být v průběhu několika měsíců od 22  
jara do léta nebo podzimu. A když jsme tak někde seděli, tak jsem zaregistrovala, že X 23  
mluví o těch rodičích, kteří tam nebyli, velmi pohrdlivě. Shazovala je a já jsem si říkala, 24  
to snad není možné. Říkala, že jsou neschopní a blbí, jmenovala konkrétní osoby. To by 25  
mě v životě nenapadlo, to byli lidé jako já, kteří pomáhali stejně jako já, se stejným 26  
zaujetím. Napadlo mě okamžitě, že jestli mluví takto o lidech, kteří pomáhali, tak když 27  
tady já nebudu, tak to stejné si myslí o mě a takhle mluví o mě, o nás nebo o našich 28  
dětech. Když takto ošklivě mluvila o těch lidech, o těch dětech, tak to mě totálně 29  
přesvědčilo, že to není v pořádku, že tady něco nehraje a že tohle se mi opravdu nelíbí. 30  
Najednou jsem mnohem jasněji mohla sledovat, jak někteří lidé odchází a přestávají pro 31  
X pracovat a začalo mi to docházet. Uvědomila jsem si, že i já jsem hodně pracovala 32  
a přestala jsem pracovat, že zřejmě budu součástí toho systému. (*smích*) Někdo přijde, 33  
je nadšený, strašně se mu to líbí, chce pomáhat, je ochotný věnovat peníze, čas, kontak- 34  
ty, možnosti. Dává, dává, dává, věnuje, věnuje a věnuje, než buď pochopí, o co jde, 35  
nebo než se nějakým způsobem vyčerpá. Navíc se třeba dozví, že to dělá blbě, že je 36  
neschopný. Tak potom s velkým zklamáním, s velmi špatným pocitem odchází, přičemž 37

ho nahrazuje někdo nový, kdo je v té samé situaci na začátku. Tenhle princip tam myslím funguje dodnes. A vlastně je to ten hlavní důvod, proč já dnes k té X necítím už vůbec žádný obdiv, jsem vlastně našťvaná, mrzí mě to, že to takto funguje dál, přestože jsme udělali několik kroků k tomu, abychom nechali nahlédnout ty ostatní a snažili jsme se to změnit. Ten koloběh toho systému jsme se snažili narušit, přerušit, abychom měli čisté svědomí. Ale bylo to těžký. Dnes víme, že to je zneužívání těch lidí, kteří tomu věnovali mnoho energie. A lidsky je to úplně špatně, takže to pro mě nemá význam, jakkoliv to téma může být velké a umělecké. Někdo může říkat, že ona pořád tvoří a někam se posunuje, ale já ji dnes tak nevidím, protože lidsky mě hrozně zklamala. Nemohu ji uznávat ani jako umělce, ani jako pedagoga, ani jako kamarádku. Nic z toho.

**Měla jsi s X někdy nějaký osobní rozhovor, ve kterém bys ji mohla dát zpětnou vazbu? Došlo na nějakou takovou situaci?**

Došlo na takovou situaci, ale více to bylo v rovině technické. Jak jsem říkala, já, moji kamarádi, můj manžel, občas jsme říkali nahlas, co si myslíme, že je špatně. Drželi jsme se ale jen nějakých technických věcí, například nevyúčtování akcí. Spíše jsme se drželi třeba té roviny organizační nebo finanční. Vlastně jsem se nedotkla něčeho ještě mnohem závažnějšího, a to je ta rovina lidská. A pokud ano, narazila jsem na velmi silný odpor. Najednou tam nebyla vůbec žádná snaha pochopit, snaha porozumět, snaha poslouchat, najednou to vůbec nebyl ten blízký člověk. Nejednou to byl člověk s tím odstupem, ten profesionál, který máchnul rukou, a co bylo, najednou vlastně nebylo. A najednou ten můj vztah k ní už tady nebyl.

**Jaké charakterové vlastnosti nebo projevy u paní X vnímáš jako dominantní?**

Nevím, kterým jedním slovem to vyjádřit, ale jak jsem teď mluvila o tom povýšení toho profesionálního odstupem nad ten lidský, povýšení nebo zdůraznění toho statutu, který si vybuchovala, na úkor jiných samozřejmě, nad to lidství, nad ty pěkné vztahy, to je takový hlavní rys X. No a potom ta manipulace, která mi původně přišla vhodná. Manipulace je velmi složitá věc. Taky používám manipulaci ve své práci. Pracuji s dětmi na samozřejmě je manipuluji, snažím se je motivovat, povzbuzovat, apod. Je důležité to vnímat a umět to, to je jasné. Ale tak jak jsem ji chápala na začátku, jako tu pozitivní manipulaci, tak na konci toho vztahu, nebo spíše po skončení toho vztahu ji vnímám jednoznačně negativně, protože je to manipulace jako nástroj na zneužití věcí. A tady šlo o zneužití jak těch dětí, tak zneužití těch rodičů, toho jejich nadšení, využití a zneužití v pravém slova smyslu. A to považuji za velmi špatné, to negativní použití té manipulace, navíc vědomé použití. X je schopný a zkušený manipulátor. Samozřejmě, že při té pedagogické práci těmi dětmi manipuluješ, motivuješ je k nějaké práci, k hezkým vlastnostem, k podpoře jeden druhého, to všechno je manipulace. Ale tady je prostě zneužitá, negativně, proti těm dětem.

**Zmínila jsi, že jste se pokusili to řešit přes tu oblast finanční. Proč právě přes tuhle oblast?** 1  
2

Nevím, kdy se to stalo, nebo kdy jsem to začala poprvé vnímat, ale s těmi prostředky X samozřejmě taky manipulovala. Myslím, že to souvisí s takovou symbiózou. Lidi, kteří s X pracovali a přišli do styku, tak ji myslím absolutně důvěřovali. Tam byla z jejich strany velká důvěra, neřku-li absolutní. Z mé strany byla na začátku určitě absolutní. Nikoho z těch lidí nenapadlo kontrolovat finance, mít nějaké kontrolní mechanismy, nějakou zpětnou vazbu, chtít něco ověřovat, to co v normálních institucích a organizacích musí být zcela průhledné. A tím, že ty vztahy byly tak neformální a blízké, tahle absolutní důvěra ze strany rodičů, tak nevím, kdy se to stalo, jestli úplně na začátku, ale možná X časem pocítila, že je vlastně úplně nekontrolovaná, že ji ty peníze v podstatě ty rodiče cpou, tak proč by si je nevzala. A myslím si, že tam určitě to pochybení je, ale zase nemůžeme jít zpátky do té historie, nevíme, kdy se to přesně stalo. Nevíme, kolik peněz si vzala pro sebe, dneska to můžeme akorát tušit. Já jsem o tom přesvědčena, že jak využívala tu lidskou práci, tak stejně využívala i ty finance. Věřím tomu, že se na tom obohacovala. A kdo z nás má tu energii, a i kdyby tu energii někdo tomu věnoval, tak to není dohledatelné, protože to právě fungovalo na takové bázi, že peníze se dávaly z ruky do ruky, do pytlíčku, samozřejmě bez dokladu, bez vyúčtování. A myslím si, že by se našli lidé, u kterých by to bylo pod jejich úroveň to vyžadovat, natož to chtít zpětně. A možná ani dneska tam nejsou lidi, kteří i když sice zaslechli, že tam nemusí být úplně všechno v pořádku, tak to nechtějí řešit. Protože tady jde přece o to umění. Tady je přece někdo tak úžasný, že pracuje s jejich dětmi, tak přece se nebudu pídít po penězích. Dneska si samozřejmě myslím, že to je úplně špatně, protože to takhle být nemá. Přála bych si, aby v tom byl pořádek, aby byla jasná pravidla, aby financování bylo průhledné, aby o tom byly doklady, aby k tomu měl každý přístup. Ale bohužel jsem se setkala ve finále našich vztahů s tím, že ta X nechtěla ty peníze vydat, ani když mohla. Když jsme ji vyzvali, aby se obhájila, aby nám vysvětlila financování například té poslední akce na Plachtách, tak prostě odmítla se s námi v podstatě bavit. Nastavila takovou hráz s lidmi, se kterými měla ty nadstandardní vztahy. My jsme ji žádali o vysvětlení vlastně jen maličností. A najednou byla vidět ohromná vlna toho odporu, toho vzdoru, ohromná pasivní agrese. Že nám nic ukazovat nebude, vlastně to i řekla, že nám to jenom může promítnout, atd. My jsme si to nemohli vzít do ruky, nemohli jsme do těch dokladů nahlédnout, nedostalo se nám dodneška vyjasnění o žádné z těch sporných akcí. Snažila se pro ty ostatní lidi ukázat, že my jsme ji nařkli z něčeho, co ona samozřejmě neudělala, co nemohla přece udělat. 35



<b>Jak jsi prožívala to zjištění, že to všechno je jinak. Jak jsi to zvládala?</b>	1
Pamatuji se, že jsem z toho opravdu nespala, že jsem s tím strašně bojovala. A s čím	2
jsem se hodně vyrovnávala, a dneska to můžu takhle říct s klidem, že jsem byla naivní,	3
což je těžké si přiznat. A že to trvalo tak dlouho. Trvalo to strašně dlouho, než jsem byla	4
schopna to vůbec postřehnout a ještě déle, než jsem si byla schopná přiznat, že jsem byla	5
sama nástrojem té manipulace. To je strašně těžké si přiznat. Najednou si toho člověka	6
nemůžeš vážit, chvíli ještě pochybuješ, ale pak si ověříš tu pravdu. A pak to nejtěžší,	7
vlastní přiznání si, že jsem byla tak blbá, že jsem to tolik let zažívala a vůbec mě to	8
nenapadlo. Nerozkryla jsem to, byla jsem součástí toho systému, obětovali jsme děti,	9
protože zažily něco, co by vlastně vůbec nemusely. Pomohlo mi říct si, že si můžu	10
odpustit, protože jsem to dlouho dělala s čistým svědomím do té doby, než jsem prozře-	11
la. A od té doby jsem se rozhodla, že už to už dělat nebudu. Takže to bylo pro mě	12
to, co mi mohlo pomoci. Co se stalo, stalo se. Pak to pro mě bylo jasné, ukázala se jasná	13
hranice, že těžko s tím člověkem budu mít někdy hezké vztahy, těžko si ho budu vážit,	14
těžko ho budu někdy uznávat, i kdyby byl nastokrát úspěšný. A vím pořád, že ten člověk	15
má dluh. A chtěla bych mít sílu na to, jít za ním a připomenout mu, že ten dluh má.	16
A že má nejen ten finanční dluh, ale že má obrovský dluh k těm všem lidem, který jsou	17
stejným způsobem zklamaní a kteří třeba ani nic neřekli. A možná bych si přála,	18
aby se ti lidé ještě jednou se k tomu vrátili a řekli to, aby to prostě bylo vyřčené. Cítím	19
tak nevyrovnané účty toho zneužití a doufám, že tam ještě k něčemu dojde. A jsem	20
pořád připravena na to ještě se s ní setkat a říct ji tyhle důležitější věci, říct ji to takhle	21
přímo. Ale dnes si myslím, že to je člověk, kterého se to vůbec nedotkne. Takže trochu	22
pochybuji, zda-li by to mělo pro X význam. Význam by to mělo asi pro mě, což je také	23
důležité.	24
<b>Popisovala jsi , že ti lidé tak potichu odcházeli, proč myslíš, že se neozvali?</b>	25
<b>Jak to souvisí s osobností paní X?</b>	26
Většina lidí opravdu odešla velmi potichu a neřekla těm ostatním vůbec nic. Nevarovali	27
je, ani nenaznačili. Ale dnes si myslím, že měli stejné emoce jako já. Byli stejně zkla-	28
maní, cítili se určitě ohromně zneužití a vlastně se za to styděli. A proto se také neozva-	29
li. Myslím si, že ten důvod je ten jejich stud. A to je ten princip, o kterém, ta X ví a opa-	30
kovaně toho zneužívá. Ví, že ti lidi se nakonec neozvou, že nebudou projevat	31
ty svoje emoce navenek, že se prostě jenom stáhnou. A jenom už ji prostě nebudou chtít	32
vidět. Další kapitola je zneužití těch dětí, což je na tom to horší. Protože stejně, jako tím	33
procházejí ti rodiče, tak tím také procházejí ty děti. Dospělý se s tím ale vyrovná	34
mnohem snadněji, než dítě, a my nevíme dnes vůbec, protože stejně jako tím kolem	35
projdou ti dospělí, tak stejně tak tím procházejí i ty děti, my vůbec nevíme, co to v nich	36
zanechalo. Děti tam také v nějaký čas přicházejí a některé pak odcházejí, ale také tak	37
zvláště potichu, kdy ani ty děti ani ty rodiče především ale vůbec neřeknou, co je ten	38
důvod, že tak najednou odcházejí. Vůbec nezazní, že to jsou ty děti, které jsou zkla-	39

mané, když to řeknu velmi citlivě. Ale také mohou být velmi zraněné, šikanované, jak 1  
tou celou skupinou, tak tímto dospělým člověkem. Což je podle mě vůbec nejhorší 2  
forma šikany, když děti šikanuje dospělá osoba, respektive pedagog. Tohle je velmi 3  
těžko dokazatelné, ale ti, co to zažili, samozřejmě nějaké ty důkazy mají. A X si je toho 4  
vědoma, ona dobře ví, že to provozuje v čase, kdy tam nikdo není a nikdo to nevidí. 5  
Myslím si, že X dobře ví, že ty děti, kterých se to týká, tak o tom nebudou chtít samy 6  
mluvit. Je to složité to dokazovat a je složité chtít po dětech o tom nějakou výpověď. 7  
Tady také hraje velkou roli ten stud rodičů, že na to nepřišli dříve. 8

**Zmínila jsi se, že jsi to sdílela s manželem. Jak se k tomu stavěl, jak ti to případně 9  
pomohlo nebo nepomohlo. Sdílela jsi to ještě s někým jiným? 10**

No určitě to pomohlo moc, protože sama nejsem tak silná osobnost. Pro mě ten můj 11  
muž, a obecně si myslím, že muži jsou pragmatičtější, to vždycky pragmaticky shrnul. 12  
Zatímco já bych o tom emotivně mluvila hodiny, on to prostě zhodnotil a řekl, jdeme 13  
od toho a hotovo. A v tom konfliktu, když jsme se dohadovali o tom financování, byl 14  
vlastně velmi úspěšný a díky té pragmatičnosti udělal nejvíc. Měl jasné argumenty, 15  
neměl v tom ty emoci, takže mě hrozně pomohl a vlastně tuhle část táhl hodně sám. Oba 16  
nás to hodně spojilo, že v tom byl zainteresovaný, a nejen ten můj muž, ale byla tam 17  
celá skupina, takto podobně naladěných rodičů, kteří prožívali podobnou dobu ten 18  
stejný problém. Kterí měli stejné prožitky, že jim jejich děti nosily domu zprávy, 19  
že se tam necítí dobře, že je X na ně zlá, že na ně poštvává zbytek té skupiny, velmi 20  
rafinovaně. Ty děti byly v pozicích oběti a bály se o tom mluvit. Ale když to někdo 21  
prolomil, a už nevím kdo, tak najednou se to seběhlo u několika rodin najednou, ty rodi- 22  
če si to řekli, měli tu odvahu si to říct navzájem, a jít do toho společně a vlastně tím 23  
došlo k takové velké vlně odchodů. Tohle mi hrozně pomohlo, protože to byla taková 24  
kolektivní síla. Bylo nás tolik, kteří něco skutečně chtěli udělat, a nejenom prásknout 25  
dveřmi nebo odejít se svěřenou hlavou, že to bylo velmi povzbuzující, že jsme to mohli 26  
sdílet. X velmi dobře zná tento stav, kdy někdo má problém nebo se mu něco už jako 27  
nelíbí, tak to nechce řešit a situace se vyhrotí tak, až ten člověk odejde. S tím ona počítá, 28  
že ti problémoví lidé prostě takto odejdou. A to my jsme už nějak ve větší skupině viděli 29  
a chtěli jsme udělat něco více, pomoci těm druhým rodičům, nabídnout jim tu zku- 30  
šenost, ukázat, co jsme zažily my a co zažily naše děti. Zkušenost s neprůhledným 31  
financováním, s machinacemi s penězi v obálkách, atd. Uspořádali jsme schůzku, tlačili 32  
jsme, aby se to tam řeklo, aby rodiče, kteří ještě nemají tu zkušenost, aby dostali šanci 33  
do toho nahlédnout a aby se mohli sami rozhodnout. Abychom neodešli s tím, že to 34  
prostě bude fungovat dál, ale aby aspoň oni chtěli lepší a jasná pravidla, více si dávali 35  
pozor na tyto věci, jak X s těmi dětmi zachází, aby se prostě něco změnilo. 36

**Chtěli jste těm rodičům sdělit mnoho rovin toho vzkazu. Dopad na rodiče, na děti, od neprůhledného financování až k šikaně dětí. Jak se vám to podařilo?** 1  
2

Moc se to nepodařilo. Rodiče, se kterými jsme se sešli, byli už docela zmanipulovaní před vlastní schůzkou. Ona se umí postavit do té ublížení role a umí to mistrně otočit a zdůraznit, jak ona se tam snaží do roztrhání těla, vlastní čas tomu věnuje, a rodina s tím pomáhá prostě, umí zmanipulovat ty, co ještě neprohlédli, protože neměli ani šanci. A takto to tam vedla, na té schůzce. Takže my jsme bohužel byli v hrozně nevýhodné situaci na té poslední schůzce. I když jsme si připravili hlavně věcné argumenty, protože jsme si byli jistí, že na té emoční rovině nic nezmůžeme, navíc jsme věděli, že jsme tam taková vetřelecká skupina. Přesně podle toho známého scénáře X samozřejmě byla v úzkém vztahu s těmi nejaktivnějšími rodiči, což my jsme v tu chvíli byli v mnohem vzdálenějším vztahu, které je velmi snadné přetáhnout na svou stranu, na obranu sebe sama. Také jsme v tom kdysi byli. Takže dopředu jsme byli označeni za tu vetřeleckou skupinu, aby již před schůzku byli připravení a vytipovaní rodiče, kteří nás budou odrážet, kteří budou obhajovat tu práci X. Myslím si, že někteří byli instruováni dopředu, co mají říkat. Takže to bylo dost těžké. Ale vlastně jsem řekli téměř vše, co bylo potřeba, co jsme chtěli. Zbytek jsme nechali osudu. A i když se dá říct že ta schůzka nebyla úspěšná, pro nás samotné, pro tu skupinu, my jsme to vlastně udělali, sdělili jsme, co jsme sdělit mohli, odkázali jsme je na další lidi, kteří takové problémy mají, a řekli jsme, že kdyby s tím chtěli někdy pomoci, že se na nás můžou kdykoliv obrátit. Na to jsme měli sílu, na to jsme měli energii v tu chvíli a vlastně dalo by se říct, že můžeme mít čisté svědomí. Nikdo neměl energii do toho jít dál, třeba až do soudního jednání, do stížností k nějakým dalším institucím. Do určité míry jsme zvažovali, kam až jako jít, ale energii, aby do toho člověk šel jakoby někoho zastavit, zničit, i když je to ve jménu nějaké spravedlnosti, tak tu jsme do toho nikdo dát nechtěli. Myslím, že co jsme tam zvládli, bylo to maximum, co se dalo udělat. A dnes vím, protože ještě pořád nějaké kontakty mám, že to vyúčtování už probíhá přece jenom jiným způsobem, nebo že tedy už probíhá. Zřejmě si na to X dává pozor, nemyslím, že proto, že by ona něco chtěla změnit, ale zřejmě proto, že to prostě slyšelo, že to prostě zaznělo. Takže vyúčtování dnes probíhá jinak. 30

**Co ti tahle zkušenost přinesla, na čem z toho můžeš do budoucnosti stavět?** 31

Určitě mě to velmi posunulo. Pro sebe jsem ten závěr udělala už tenkrát. Může se mi to stát, a třeba se mi to v životě ještě znovu stane, ale nakonec vím, že (*delší zamýšlení*) se to dá vyřešit a že si dávám mnohem větší pozor na to, když se mnou někdo manipuluje. Zároveň jsem si sobě ty věci vysvětlila a odpustila a myslím si, že mě to do budoucna velmi posílilo. Kdyby mě to potkalo znovu. Také mě přijde důležité naučit to mé děti, umět říkat ne, když se mi něco nelíbí. Uvědomila jsem si na tom svoje vlastní dispozice náchylná k té manipulaci. A když to člověk ví, tak s tím bude lépe zacházet. Jsem ráda, že to takto dopadlo, že nejsem ten člověk, co odešel, a potom 39

to někde obrečel. A pak si našel něco jiného. Za sebe jsem ráda, že jsem byla schopná 1  
udělat více, než jen tohle. Což si myslím, že udělala spousta lidí. Odešli, pobeřeli si 2  
a řekli si, tak si najdu něco jiného. Co mě na tom zaráží, že takoví lidé jsou a že jim 3  
to tak dobře funguje. Jak s tím můžou daleko doběhnout. A kolik je tady lidí, kteří jsou 4  
k té manipulaci náchylní, ochotně se nechají manipulovat, a když zjistí, jak to je a že to 5  
není dobře, tak jen odejdou a nechají to být. Já nemůžu udělat nic proti Putinovi, ale 6  
v konkrétních situacích, konkrétních vztazích, které já žiji, tak mohu udělat hodně. A já 7  
bych to tak chtěla už mít a ty věci dělat takhle. Do konce života bych to tak chtěla mít. 8  
Je to celé takový můj mezník. Vnitřně to má člověk často srovnané, ale ty projevy 9  
navenek mohou být různé. Člověk se má třeba i rád, nějak se vnímá, váží si sebe, 10  
ale když přijde na nějakou konkrétní situaci, kdy se potká s takovouhle autokratickou 11  
osobností, tak prostě zareaguje různě. Někdo se stáhne, někdo odejde, někdo to obrečí, 12  
někdo to nechá být, někdo za sebe pošle vyřešit to někoho jiného, aby to za něj vyřešil, 13  
ale já si dnes myslím, že správné je se tomu postavit, říct, co si člověk myslí a zvážit, 14  
co může člověk udělat, zvážit své možnosti. A tady má ještě každý různou hranici, 15  
někdo by šel ještě mnohem dál, než my, jako k soudu například, aby dokázal, že X 16  
opravdu vážně pochybila. Tady jsme si já na závěr řekla, že nechci pro tuto ženskou 17  
obětovat další energii, svoji, mého muže, rodiny, náš čas, klid. Řekla jsem si, že co jsem 18  
udělala, bylo mnohem více, než do bych udělala třeba před patnácti lety. 19

## Příloha II. – rozhovor Martina

<b>Poprosím tě, mohla bys popsat paní X jako osobnost, její povahové vlastnosti, jak ji vnímáš jako člověka.</b>	1 2
<i>(krátké zamyšlení)</i> No, to je hrozně zajímavé, protože já teď vlastně přemýšlím, že bych právě ji hodnotila úplně jinak, úplně diametrálně jinak, předtím rokem třeba. Hrozně <i>(krátké zamyšlení)</i> jsem na ni změnila pohled, na ten obrázek o ní. Takže vlastně nevím, jestli mám začít tím, co jsem si o ní myslela.	3 4 5 6
<b>Řekni, jaký pohled máš teď, právě po té zkušenosti, co jsi s ní měla. Jak ji teď vnímáš, jaké jsou podle tebe její charakterové vlastnosti, jaký je to člověk, jak na tebe působí?</b>	7 8 9
<i>(delší zamyšlení)</i> No, první co mě napadá, že je ambiciózní, opravdu velmi ambiciózní. <i>(delší zamyšlení)</i> Je pro ni hrozně důležitá ta její práce, opravdu chce být nejlepší. Takový ten opravdu silný tah na branku, to je něco velmi výrazného v jejím životě. Předpokládám, že si tím kompenzuje selhání ve svém soukromém životě, aspoň tak to vidím. Nepovedlo se to její manželství a rodina tím trpěla. Takže já bych řekla, že hlavní její vlastností je, že je velmi ambiciózní. A druhá výrazná vlastnost, která mě napadá, že je velmi sebevědomá. Ona je pravděpodobně velmi přesvědčená o tom, že to co dělá a to jak jedná, tak že je správná cesta. Vlastně si myslím, že nemá žádné pochybnosti o tom, co dělá, že by bylo nějak špatné. O tom mě velmi přesvědčily její reakce. Na ten konflikt nebo na tu celou záležitost. Dokonce <i>(krátké zamyšlení)</i> mám, což tedy není asi charakterová vlastnost, pocit nebo dojem, že je tím docela posedlá, obhájit ty své kroky. Myslím si, že je ve své podstatě perfekcionista a klidně půjde přes mrtvoly, protože zastává postoj, že účel světí prostředky. To je nyní bohužel její krédo. Co ještě bych k ní řekla <i>(delší zamyšlení)</i> , myslím si, že žije ve lži, že vlastně si to tak jako opravdu zdůvodní, jak jsem ji teď poznala. Ona si zdůvodní to, že na to má právo, na ty levárny, na to, že se tak mírně, mírně dle ní, obohatí na úkor těch ostatních. Za ty své životní křivdy a za ty své zásluhy, že si to tak prostě zaslouží. Takhle si to zdůvodní a nemá ten náhled, že by páchala nějaké zlo. To si myslím. <i>(krátké zamyšlení)</i> Nemá vůbec schopnost naslouchat těm druhým, pochybovat o sobě. To se ukázalo na té schůzce, kde jsme se snažili říct ty naše argumenty, pocity, zklamání a ona celkem jako až cynicky vlastně mluvila o něčem úplně jiném. No a další samozřejmě její důležitá vlastnost je, že je manipulátor, což velmi ale velmi dobře zvládá. To se jí dařilo s námi tedy dlouhá léta a dělá to pravděpodobně i s těmi dětmi, což mi přijde velmi nebezpečné.	10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33

**Zajímalo by mě, jestli můžeš nějak popsat váš vztah. Jak se vyvíjel, jaký byl na začátku a jestli tam došlo k nějakému bodu zlomu nebo k nějaké situaci, kdy, jak jsi právě říkala, jsi na X měla nějaký názor a nyní máš názor diametrálně odlišný. Jestli můžeš nějak popsat ten vývoj až k tomu konfliktu.**

(*delší zamyšlení*) Myslím, že jsem s ní měla vztah obecně asi jako s jakoukoliv jinou učitelkou mých dětí, kdy vlastně bych to nazvala tedy „nijakým vztahem“ (*smích*) nebo takovým tím vztahem k autoritě, na kterou jsem dostala doporučení. Asi mám takový ten naivní pohled, že když mi někdo někoho doporučí, tak mám pocit, že už nemusím nic zkoumat. Je pro mě důvěryhodný. Doporučila mi moje kamarádka a úžasná bytost, takže jsem si představila, jak ty moje děti tam strašně porostou, kreativně. A dlouho jsem si to takto myslela. Ale vlastně nějak intuitivně jsem cítila a viděla, jak různí lidé z mého okolí tam zabředávali do nějaké těsnější spolupráce. Viděla jsem, že ona vlastně umí ty lidi, jak se moderně říká, vytěžit až na dřev. Pamatuji si, jak tam kamarádka padala v jednu chvíli na pusu s nějakými granty, ale tady jsem byla přesvědčená, že to není pro mě, protože pracuji v podobném oboru a úplně stejně potřebuji, aby lidi pomáhali s tou činností mně.

**Můžeme se ještě vrátit k tomu konfliktu, resp. k té schůzce?**

Ano, to bylo velmi (*krátké zamyšlení*) zvláštní. Oni (rodiče) a X nás tam nečekali a taky nám dávali najevo, že tam nejsme chtění. Tam ten jeden tatínek říkal, asi nějaký manažer, že nepřišel ztrácet čas nebo co mu tam bereme čas nebo jako proč ho zdržujeme, že ho to nezajímá. Ale já cítím pro sebe jako tu povinnost vám to tady říct, jsem říkala, tak to vyslechněte, už sem v životě nikdy nepřijdu, to je vaše poslední příležitost to ode mně slyšet. Já to takhle cítím, proto vám to takto říkám, a vy si s tím potom naložte, jak chcete.

**Jak na to paní X reagovala?**

Ona reagovala jako vždycky, tak jako výsměšně, že jako vůbec nechápe, o čem to mluvím. „A hlídala jste ty děti na Plachetnicích, byl tam někdo dospělý kromě nás, kteří jsme tam tak vlastně náhodně přijeli?“ „No samozřejmě, my jsme tam určili ty děti, aby hlídaly...“ „Takže vy jste tam určili ty děti aby hlídaly jiné děti...“ (*kroucení hlavou*) Nikdo je nehlídal, oni byli prostě v hospodě a děti tam byly samy. Tak jsem ji říkala, že já taky často zodpovídám za děti, 20 let pracuji ve školství, ale tohle je pro mě úplně nepředstavitelná věc. Tak tohle jsem tam říkala, zatímco X otáčela hlavu někam jinam, jako že nechápe, co že to vlastně říkám. Ale ti rodiče vystupovali tak (*kroucení hlavou*), jako že musíme bránit toho naše guru tady. Co si jako dovoluje ta ženská. My jsme tam vystupovali střídavě jako já, manžel a Daniel (nespokojený ro-

dič), ale zvláštní na tom bylo, že tam byli ti další rodiče a ti neřekli za celou dobu vůbec 1  
nic. Já jsem se jedné matky později ptala, „ty jsi také na té schůzce přece tehdy byla“ a 2  
ona potvrdila, že ano, že byla. „Ale asi jsi se nějak nezapojovala, já si to vůbec nepama- 3  
tuji.“ A ona říkala, že ano, že k tomu neměla co říct. (*smích*). 4

**Jaký to pro Tebe mělo smysl, jestli vůbec mělo, tam přijít a všechno tam těm ostat- 5  
ním rodičům říct?** 6

Mělo to smysl, to víš, že ano. Od té doby, já kde to můžu říct, tak tam to říkám. 7  
Takže samozřejmě z naší školy nikdo nepůjde na její představení a nebude tam dávat 8  
děti. Všude, kde já mám nějaké přátele, učitelky, tak to říkám. Občas vlastně ani netušíš, 9  
kdo s kým je nějak propojený nebo se zná. Třeba ve školce máme maminku, 10  
která ji udělovala granty před lety, když jeli do toho Rumunska. A ta se nějak dozvěděla, 11  
že moje děti tam chodily a ptala se mě na ni. Ona je nyní na mateřské dovolené, 12  
ale asi se zase vrátí ke své práci. Takže jsem ji upřímně říkala, že tohle je průšvih 13  
a že doufám, že tato paní už nikdy nedostane žádné peníze. Ty jsou tady samozřejmě 14  
v úplně špatných rukou. Já jsem měla kdysi tendenci jí tam dohazovat děti, 15  
ale to samozřejmě nyní nepřipadá v úvahu. Nic jiného asi už dělat nejde. Ale já mám 16  
čisté svědomí. Prostě jsem tam přišla, těm rodičům, kteří se tam sešli, jsem to řekla. 17  
Těm ostatním jsem několikrát napsala e-mail, možná ještě ten finanční aspekt by bylo 18  
dobré řešit. Nevím. 19

**Řekneš mi ještě kolik let paní X vlastně znáš?** 20

Já ji znám již poměrně dlouho. Znáám ji z Divadla, poprvé jsem o ní slyšela od Jiřiny, 21  
když jsme spolu pracovaly a ona tam dala svoji dceru. Já jsem tehdy ještě rok přemýšle- 22  
la, protože se mi zdálo, jestli ty naše děti nemají moc těch kroužků, jsem zkrátka v to- 23  
mhle taková pomalejší. (*smích*) Vždycky jsem to zvažovala. Dceři bylo (*delší zamyš-* 24  
*lení*) asi 6 nebo 7, teď je jí 14, takže ji znám asi 10 let. Pak jsem tam po roce, který jsem 25  
trávila v kavárně toho Divadla vždycky se synem, tak jsem tam dala i syna. Než by se- 26  
děl se mnou v kavárně, přišlo mi to zajímavé, co se tam dělá. 27

**Jestli to správně chápu, na tom začátku jsi byla spokojená s tím, co se tam děje, 28  
co tam děti dělají a jak ona to dělá s dětmi. Byla jsi ráda, že děti dělají právě 29  
tuto činnost. Dokážeš popsat nějaký moment, kdy se tvůj pohled na to začal měnit?** 30

Vzpomínám si na pár okamžiků, kdy jsem měla nějaké pochybnosti. Takový první velký 31  
konflikt, do kterého já jsem osobně nepatřila, byl konec toho Divadla. Byl to ten 32  
konflikt s tou paní ředitelkou Divadla, kdy X musela tehdy z divadla odejít. Tady zpětně 33  
vidím, že jsem byla součástí té její manipulace, kdy jsem se okamžitě postavila, jako 34  
ostatní rodiče, na tu její stranu, bez ohledu na to, že bych nějak moc zjišťovala nějaké 35  
podrobnosti. Tehdy jsem jí úplně bezmezně důvěřovala. Ona si mě opravdu získala, 36  
když jsem byla na těch prvních dvou hodinách a pak hned na prvních vystoupeních. 37

Přišlo mi to velmi kreativní a tvořivé. Zdálo se mi, že X tam vlastně skoro nic nedělá, že ty děti jen tak lehce posouvá. Přišlo mi to úžasné, jak s těmi dětmi pracuje. Ale poslední vystoupení v Divadle, vzpomínám si, že se sešly tyhle dvě paní jako ti dva kohouti na tom jednom smetišti nebo dvorku, jak se říká. Ale celé to představení vedly vlastně jejich děti, kdy opravdu celé to představení bylo postaveno na těchto dvou a ostatní tam jenom tak přicmrdávali. Tak tady jsem si poprvé říkala, jestli je to úplně normální, že ty jejich děti to vlastně udělaly jako takovou poklonu těm svým maminkám. To mi nějak intuitivně přišlo jako něco velmi divného, že my všechny matky, co tam máme ty děti, máme přihlížet tady té zvláštní oslavě těchto dvou paní, které se navzájem vůbec nemusí, a celé se to děje prostřednictvím jejich dětí. To si myslím, že byla pro mě taková první varovná myšlenka, kterou jsem ale okamžitě zahнала, protože přece ty děti tam dělají úžasné věci. Hned posléze došlo ale k tomu jejich rozchodu a já jsem X podpořila, stejně jako všichni rodiče, a ona odešla do dalšího divadla a velmi rychle zase odešla někam jinam, což jsem tehdy ani vlastně moc nepostřehla. Ale vlastně nevím, jestli jsem odpověděla na tvoji otázku?

**Jo jo. Mohla by jsi ještě popsat, jak jsi prohlédla?**

Na co mě nalákala, byla myšlenka, že ona buduje tu komunitu. Na první pohled takovou tu dlouhodobou. Ty děti se přece znají odmala a něco spolu vytvářejí, žijí spolu ty své životy, proto dělá i ty víkendové akce, hory, prostě že pořád buduje tu skupinu, tu komunitu dětí a rodičů. To se mi na tom velmi líbilo. Proto i prázdniny bude s nimi trávit, aby opravdu se sobě lidsky přiblížili, a potom o to více budou moci spolu tvořit. A proto jí jde o tu dlouhodobou práci těch dětí. Ona si váží těch dětí, kteří tam jsou ta dlouhá léta. A najednou se stalo, že když přecházeli do Divadla2, což je od nás už hodně daleko, už to není tak snadné dojíždění, jako byly ty předchozí vzdálenosti, tak najednou požádala nebo projevila zájem jenom o syna, ale už ne o dceru, která tam chodila déle a měla tam daleko větší vazby. Já jsem to dlouho nechápala a v tu chvíli jsem si zase říkala, že to je přece divné, proti tomu, jak jsem viděla ty její kroky. Ale uvědomila jsem si, že dcera asi je na ten tanec možná méně pohybově nadaná, nemá za sebou tu gymnastiku, a je jasné, že ti kluci se jí hodí mnohem více, protože je jich méně. Takže jsem tu myšlenku, že to jde vlastně proti té myšlence, zase zahнала. Cítila jsem, že to je dceři velmi líto, protože to byl kus jejího života, a doma mi to vlastně říkala, že ji to X nenabídla, ale bráchovi ano. Pravděpodobně to proběhlo nějak veřejně před dětmi. Což najednou znamenalo chodit do toho druhého studia, nechodit do toho prvního, najednou se tam ty děti rozdělovaly. A to mi přišlo velmi podivné, že vlastně ta komunita se má rozdělit na nějaké dvě, kdy v jedné budou ty více šikovné děti a v druhé ty zbytkové? Když to má být jedna komunita? Tak tady jsem se nějak znovu zastavila, ale opět jsem to nějak zahнала, protože přišly jiné důležité věci. Dcera odcházela na gymnázium, nějak jsme si doma všichni vysvětlili, že to stejně nebude možné stíhat, že budou jiné věci, klavír, atd. Nicméně to byla myslím druhá věc, kterou



jsem vnímala jako velmi podivnou. No a pak nastala další pochybnost, kdy jsme nebyli 1  
moc pro to, aby syn hrál v bůhví kolika představeních, abychom zabili soboty a neděle 2  
jako rodina tím, že je budeme trávit někde odvozem dovozem syna, když máme ještě 3  
další dvě děti. Protože muž hodně pracuje v týdnu, tak opravdu ty soboty a neděle jsou 4  
nám vzácné, a protože jsme z centra Prahy, tak chceme odjet někam do přírody a jsme 5  
ty lidi, co chodí rádi po lese celý den a nutně to potřebujeme, jsme hrozně rádi, když 6  
můžeme být všichni společně pohromadě. Tak tohle pozvání nám najednou do toho 7  
zasáhlo a já jsem byla proti, aby syn hrál ve všech možných představeních a odpovídala 8  
jsem, že někdy a možná. Protože on sám přišel s tím, že by to další představení hrát 9  
chtěl, tak jsme řekli dobře tak v jednom ano, ale pokud se to nebude úplně hodit, 10  
tak jsem vždycky chtěla, aby měl alternaci, a když budeme mít někde s kamarády něja- 11  
kou akci důležitou pro naši rodinu, tak prostě hrát nebude. A tady se to začalo trochu 12  
tříít. Měli jsme třeba víkend s kamarády v České Skalici na Den stromů a nebyli jsme 13  
ochotni uprostřed víkendu odvážet syna na představení, ani on sám o to nestál, nebylo to 14  
pro něj důležité. Začaly chvíle, kdy jsem si všimla, že se v tom syn začíná plácet, pro- 15  
tože byl na něj ze strany X vyvíjen tlak, že má povinnost přijet, protože on je v tom 16  
představení. Zřejmě najednou nebyla alternace. Ale já jsem mu vždycky říkala, původní 17  
dohoda byla, že jsi zastupitelný, to nevádí, prostě tam nebudou housličky, ale bude tam 18  
flétnička, jak bylo původně dohodnuto. Tak tady byl další střet, kdy to bylo už 19  
i osobně, že jsme o tom mluvily. I na mě vyvinula tlak a řekla mi, že dala šanci mému 20  
dítěti a jak si to jako představuji, že každý tuto šanci nedostane, a já si klidně místo toho 21  
pojedu do lesa. To přece je úplně nesrovnatelné ten přínos pro dítě. (*smích*) Tak tady 22  
jsem už silně cítila to nepochopení a to, že to nefungovalo a že je to úplně jinak, než kde 23  
jsem to předtím viděla. Když měl syn zlomený prst a měl jet do Francie, tak to byla taky 24  
taková pro mě nepochopitelná chvíle. Co by tam asi tak měl dělat se zlomeným prstem, 25  
jak by měl hrát na housle? Zpětně si uvědomuji, že se to asi nějak hodilo, možná to 26  
představovalo nějaké peníze navíc. Samozřejmě pro syna to bylo lákavé, protože nikdy 27  
ještě neletěl letadlem, nikdy nebyl ve Francii, byla to hezká nabídka výletu pro něj. 28  
Nicméně pro ten soubor to nemělo vůbec žádný smysl, aby tam jel se zlomeným prstem. 29

**V čem přesně ti ta poslední situace byla podivná? Začala jsi na paní X nahlížet 30  
jinak? 31**

Bylo mi jen divné, proč by tam měl jet, když stejně nemůže hrát na housle, vystupovat 32  
v tom představení. Prostě to bylo divné, mohl přece jet někdo jiný. Pak se staly další 33  
divné věci s těmi penězi na Plachtách, kdy jsem právě k vůli té své vlastnosti, že si to 34  
nepamatuji a neřeším, zda když stojí Plachty dva a půl tisíce nebo čtyři, jestli to je 35  
adekvátní. Stejně tak nevím, jestli když děti zaplatí do Francie za týden pět tisíc, tak 36  
jestli to je moc nebo málo. Prostě pokud někomu důvěřuji, tak mu dám těch pět tisíc 37  
a na letišti 50 EUR do kapsy a řeknu jasně. A asi bych to neřešila do chvíle, než se 38  
odehrála ta věc s těmi Plachtami. My jsme najednou, jak já jsem dost velký bordelář, 39

s mužem řešili, jestli máme všechno zapláceno na léto. Najednou jsem se ptala muže, 1  
jestli to zaplatil, protože o se stará vždycky on, a kolik to vlastně stojí. A protože jsme 2  
to chvíli nemohli zjistit, muž říkal, abych vyhledala nějaký e-mail od X, že tam to bude, 3  
ale ten já jsem nemohla najít. Tak jsem se podívala na stránky té firmy, že kolik 4  
to vlastně stojí. Muž chtěl, abychom měli alespoň hrubou představu a udělali aspoň 5  
nějaký rozpočet na prázdniny. Tak já jsem zjistila, že ta naše loď bude stát asi sedm 6  
tisíc. No na tom molu jsme pak zaplatili deset tisíc, ale to bylo v takovém šrumci, byla 7  
ta hrozná bouřka, my jsme rychle nastupovali. Neměla jsem šanci to s ní osobně řešit, 8  
protože ona poslala nějakou paní, která to má vybrat. Tak jsem si říkala tak nic, tak ji 9  
to teď dám a pak se to nějak dořeší, jestli to je nějaký omyl. Říkala jsem si, že to je asi 10  
nedorozumění, třeba si spletla, že máme malou loď, protože ta velká stojí deset. Bylo to 11  
ve strašném fofru, byli jsme s mužem hrozně nervózní, měli jsme tam tu dcerku 12  
(mladší), která je neplavec, museli jsme někam odjet s tou lodí před tou bouřkou, nikdy 13  
jsme v tom předtím neseděli, atd. Navíc jsem tohle předtím nikdy neřešila, ještě pořád 14  
jsem měla tu obrovskou důvěru, že si tam někde večer sedneme do kajuty a tam si to 15  
všechno vysvětlíme v klidu. Tam vlastně nenastala žádná taková ta situace, že by se 16  
dalo něco řešit v klidu. Tak jsme to nechali, že se sejdeme později. Jenomže k tomu 17  
vůbec nemohlo dojít, protože ona pak zase někam odjížděla, teď si už nepamatuji, 18  
jak dlouho po tom byla už ta Francie. Kde jsme ale zase při odjezdu zaplatili nějakých 19  
50Eur, které jsme platili i dva měsíce předtím. Což mi připomíná, že a těch Plachtách 20  
proběhla ještě jedna taková podivná věc, kdy jedna známá, mi říkala, že její manžel 21  
ani nevěděl, že se vrací 25Eur z toho kapesného z Francie, tak já jsem si to tady teď 22  
vyzvedla. Já jsem byla překvapená, protože jsem vůbec nevěděla, že se vracely nějaké 23  
peníze. No a když se odjíždělo z těch Plachet, tak se muž zastavil u toho jejího 24  
pomocníka Aloise, a říkal mu, že jsme se právě dozvěděli že zbylo nějakých 25Eur 25  
z Francie, že to nám to nikdo neřekl. Jestli, když máme teď platit zase 50Eur, tak máme 26  
jako dát jen 25 nebo jak to bude. A on řekl, no jasně, zaplaťte o 25 méně. Cestou domu 27  
jsme si říkali, že kdybychom se nezeptali, tak by nám to vůbec neřekli a byli jsme dost 28  
nahlodaní. A když pak probíhala druhá Francie, tak jsem napsala veřejný e-mail, celkem 29  
schválně, protože mě zajímaly reakce těch ostatních, které osobně neznám, protože jsme 30  
si uvědomila, že nemáme žádné v účtování žádné akce, žádné potvrzení, že ode mě 31  
někdo převzal poměrně dost peněz. To všechno mi začalo být dost divné, protože já 32  
jsem taky učitelka, která dělá vyúčtování každé desetikoruny, kterou děti přinesou, 33  
a nikdy mi to nevyjde na nulu. Buď potřebuji doplatek, nebo potřebuji vrátit těm 34  
rodičům, tak se jich ptám, co s tím mám udělat. Takže jsem vznesla tenhle konkrétní 35  
dotaz na to vyúčtování té Franice a nastala šílená změt' toho napadání a útoků, co si to 36  
jako dovoluji mít takový dotaz. 37

<b>A jak jsi prožívala tu náročnou komunikaci? Manžel to řešil s tebou?</b>	1
No, já jsem napsala tento e-mail, jestli dostaneme nějaké vyúčtování z Francie, a na to ona mi zavolala. Hned ve chvíli, kdy byli v Čechách, půl hodiny po té, co jsme si vyzvedli syna. Syna nám vlastně přivezli kamarádi, se kterými jsme to už předtím diskutovali. Takže ona, když mi volala, tak jsem ji, i když nevím, jestli to je správné, ale já jsem na to už v tu chvíli chtěla mít svědky, dala nahlas, tedy svůj telefon jsem dala nahlas. Takže v tu chvíli, kdy ti kamarádi byli u nás u stolu, oba oni, já a manžel, děti byly jinde, tak jsem dala ten hovor nahlas a mluvila jsem to před nimi. Chtěla jsem mít tu kontrolu, jestli já jsem ji řekla, co jsem chtěla, a taky vím, že manžel kamarádky je silně racionální, že mi řekne, jestli jsem sdělila všechno, o čem jsme se předtím spolu bavili. No ten šílený rozhovor trval tři čtvrtě hodiny. Já jsem ji řekla všechno, co jsem říkala předtím, všechny ty své pochybnosti a ona ... ( <i>krátké zamyšlení</i> ) Ona mi vlastně už předtím napsala smsku, kde mi napsala, že co si to jako dovoluji, kdy ona se mi stará o dítě už léta, kdy já se nestarám o své dítě ( <i>smích</i> ) a ona se teď stará jako například teď čtrnáct dní, úplně pominula, že to bylo za peníze, což považuji za nehorázné, a já si dovoluji poslat ji tenhle urážlivý e-mail. Následně mi zavolala ten tři čtvrtě hodinový rozhovor, který byl pro mě, pro nás úplně neuvěřitelný. To byla směs nadávek a emotivních výlevů, kdy mě vydírala, že ona matka tří dětí a já ji nedopřeji, aby si ty děti mohla vzít sebou na Plachty, kde ona by na to měla brát. Nebylo to vůbec o faktech, ale na druhou stranu, z mé strany to bylo taky emotivní, kdy já jsme ji říkala, že jsem vám devět let důvěřovala a vyjmenovala jsem, kolik bylo těch akcí, kdy jsem ji dala peníze do ruky a nepřijde mi vůbec nic špatného na tom se zeptat, co jste s těmi penězi udělala. Ještě jsem se ji vlastně omlouvala, že jsem ji nechtěla nijak urazit, jen jsem měla pochybnosti a že stačí, když mi pošle vyúčtování a můžeme pokračovat dál. Ale jinak asi těžko. Tímhle rozhovorem jsem pochopila, že ty mé pochybnosti po celou dobu byly správné. Až tady jsem to pochopila. A pak už jsem to spíš řešila pro ty druhé, protože mi bylo jasné, že pro mě a moje děti tato éra už vlastně končí. Rozmýšlela jsem již jen, jak to skončit, aby to pro ně bylo co nejméně bolestné, aby do toho byly co nejméně vtaženy. A nebyla jsem rozhodnuta, kdy přesně to ukončím, ale v září si ona vzala syna stranou na zkoušku a v podstatě mu začala říkat, co že to má za hroznou matku. V tu chvíli pro mě byla konečná, kdy mi došlo, že to dítě už tam prostě nemůžu posílat. On mi doma říkal, maminko, co to vlastně řešíte, X si o tobě myslí jako hodně špatné věci, co to jako znamená. Takže tady jsem pochopila, že tohle je hodně špatné. On se na mě zlobil, jako že já jsem mu něco neřekla a říká mu to ta paní tím svým způsobem, a já jsem z toho rozhovoru pochopila, že on to vnímá jako dlouhodobou nedůvěru. On to vůbec nechápal, proč na mě hází tu špínu a bylo mu to velmi nepříjemné. A viděl, že s ní je něco v nepořádku. Myslím, že jsme si to doma všechno řekli a synovi je to naprosto jasné.	2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38

**Mluvíš o tom, jak ovlivňovala a manipulovala tvého syna, aby ho získala na „svou stranu“ proti rodičům. Má to tak paní X i s ostatními dětmi?** 1  
2

Ona to tak má. Ona si myslí, že je tak úžasná, mimořádná, v podstatě zastupující matka, 3  
lepší než všechny ty děti mají ty své matky, tak takhle ona jim to podsouvá. 4  
Ona je přesvědčena o tom, že když ona těm dětem takhle něco sdělí, tak ta její autorita 5  
je pro ty děti daleko důležitější než ta autorita těch rodičů. Ona je přesvědčena, že ona 6  
jim říká tu nějakou důležitou pravdu, zatímco ty rodiče ne. To už je za hranicí nějaké 7  
normality, ale takové to zbožnění, ona si opravdu myslí, že ví více než ty, než každý 8  
z nás. Ona několikrát řekla, že ona zná ty děti lépe než my, ona zná ty jejich starosti 9  
ty problémy, čím ony žijí, čím procházejí, daleko lépe, než my. Ona je o tomhle 10  
přesvědčena, a proto bude tomu našemu synovi tam vyprávět, ti tvoji rodiče jsou nějakí 11  
blbější nebo trochu více na peníze. A já jsem jenom ta, co má ty plusy, já jsem jenom 12  
ta kladná postava v tom tvém životě. Takhle ona se chová a to je vlastně hrozně nebez- 13  
pečné. Ať si takhle ovlivňuje nějaké dospělé, ale jako to, že má v rukou ty děti, 14  
to je hrozné. Pak jsem už jen řešila to pro ty ostatní, psala jsme otevřeně ty e-maily a ně- 15  
jak jsem udržovala tu diskuzi mezi celou tou komunitou, aby se ti ostatní mohli vyjádřit. 16  
Ona mi psala jen ty soukromé e-maily, ty nadávky, urážky. A pro všeobecné publikum 17  
napsala něco úplně jiného. To pokračovalo prakticky až do doby té schůzky, kam jsme 18  
šli, i když jsme nebyli pozváni. 19

**Co tě motivovalo to řešit otevřeně?** 20

Měla jsem potřebu to říct těm rodičům, aby si mohli sami udělat obrázek, aby měli něja- 21  
ký objektivnější pohled. Aby, až se tam příští rok nějaké dítě utopí, abych měla čisté 22  
svědomí, že jsem řekla všechno, co jsem mohla říct a věděla. Tím jsem to pro sebe 23  
ukončila. To, že jsme přišli o nějaké peníze, to mi na tom přijde to nejmenší. Snad jsem 24  
z toho získala nějakou zkušenost. (*smích*) 25

**Jestli to správně chápu, mnoho těch rodičů na to nereagovalo jako vy, i když 26  
možná měli podobné zkušenosti a slyšeli fakta nejenom od vás.** 27

Tak s tím se člověk setkává dnes a denně, že ty lidé takhle žijí si ty své životy. Já to vi- 28  
dím například v té škole, kdy při těch debatách na těch pedagogických radách si ti lidé 29  
jedou ty své (*krátké zamyšlení*) pohodlné monology. To je pohodlné, jako jsem mluvila 30  
s tou další maminkou včera, která to ví, ale to dítě tam nechá, protože je to pro 31  
ni pohodlné, děti jsou spokojené, má to kousek od domova, nemusí hledat nic jiného. 32  
Já se snažím o tu přímou cestu, abych se sama ze sebe, jak říká moje životní krédo, 33  
nepozvracela před zrcadlem. (*smích*) Abych se na sebe mohla podívat do zrcadla. 34

**Co ti to pomáhalo zvládnout? Jak jsi to prožívala?** 1

Já myslím, že mi pomohla ta podpora od těch ostatních lidí, že jsem se v tom necítila 2  
úplně osamoceně. Znáám i situace, kdy bojuji jako úplně osamocený člověk proti nějaké 3  
skupině, jsem přesvědčená o své pravdě, takže do toho jdu, i když jsem sama. Ale tady 4  
ta situace pro mě byla jednodušší v tom, že jsme na to nebyla sama. Ukázalo se, že těch 5  
rodin, které to cítí podobně, je mnohem víc, takže jsem nepochybovala o tom svém 6  
přesvědčení. A vlastně tím, že jsem více prozkoumala tuhle situaci, celou tu osobu, sešla 7  
jsem se nějakými lidmi, kteří se s ní rozešli předtím, tak jsem se utvrdila v tom, že jak 8  
to cítím, to není extrémní a ojedinělé. To mi určitě pomohlo. A můj muž to viděl velmi 9  
podobně, což taky není úplně často, že se takto sjednotíme, protože on má pocit, že se ty 10  
děti také mají setkat s těmi negativními autoritami a že jim to něco do života 11  
dá, tak tady jednoznačně nechtěl, aby ty děti s tou paní trávily čas. 12

**Co ti tahle zkušenost přinesla, můžeš na tom do budoucna stavět?** 13

Pro mě je ta zkušenost trochu podobná jako to bylo za socialismu. Ty lidi si taky vzali, 14  
nevím teda, co si mohli ze školy vzít, asi sešity nebo papíry. Ona ale přece nebrala z ně- 15  
jakého společného éteru, když kradla dětem svačiny. A ona si určitě nemyslí, že je 16  
zlodějka. A takhle jsme to před ní neřekli, že krade. Myslím, že ne, a myslím, že by to 17  
bylo pro ní ozdravné. A pro nás to bylo určitě ozdravné. Ona nás opravdu okradla. Měla 18  
jsem vztek, ten vztek, co tedy s tím. A co nás napadlo, to jsme pak řešili společně. Chtěli 19  
jsme varovat ostatní. Dát jim šanci, aby si to porovnali. Mě nikdo nevaroval, tak já budu 20  
ty lidi varovat. A teď budu prostě na pozoru před některými věcmi. Teď už budu 21  
pozornější k tomu co se děje kolem mě. Vždycky si kladu otázku, jestli, když se na tu 22  
věc podívám za pět let, tak jestli budu mít pořád tu jistotu, že jsem se na to dívala 23  
správně. Jestli jsem z něčeho neuhnula, neodešla, jako pohodlně jsem se tomu nevyhnu- 24  
la. A tady mám pocit, že jsem udělala všechno, co jsem mohla, pro sebe, pro ty děti, i 25  
pro ty druhé. 26

### **Příloha III. – Informovaný souhlas účastnice výzkumu**

**Název a popis výzkumu:** Mapování zvládacích strategií a zdrojů zvládnání – podklad pro bakalářskou práci

**Jméno účastníka(ky):**

**Datum narození:**

**Odpovědný výzkumník:** Lenka Kratěnová

**Já, níže podepsaný(á) stvrzuji svým podpisem, že:**

- a) dobrovolně souhlasím se svou účastí ve výzkumu a potvrzuji, že je mi více než 18 let,
- b) byl(a) jsem podrobně informován(a) o cílech výzkumu, o postupech, a o tom, co se ode mě očekává,
- c) byl(a) jsem poučen(a) o možnosti odmítnout odpovídat na položené otázky a o možnosti kdykoliv přerušit svoji účast ve výzkumu nebo ji plně odmítnout,
- d) souhlasím, že při realizaci výzkumu, jeho následném zpracování pro účel popsany v tomto informovaném souhlasu, pro jinou výzkumnou činnost nebo pro jiné vědecké účely budou moje osobní údaje uchovány dle platných zákonů ČR,
- e) souhlasím se zařazením mého rozhovoru do případných dalších výzkumů a teoretických prací s podmínkou, že mé osobní údaje mohou být poskytnuty jinému než výše uvedenému subjektu pouze v anonymizované formě, tj. bez sdělení mých osobních údajů,
- f) má účast ve výzkumu je bezúplatná, a to i při jeho dalším využití,
- g) jsem převzala podepsaný stejnopis tohoto informovaného souhlasu.

**Datum:**

**Datum:**

-----  
**Podpis účastníka(ky)**

-----  
**Podpis výzkumníka**

## **Bibliografické údaje**

**Jméno a příjmení autorky:** Lenka Kratěnová

**Studijní program:** Sociální politika a sociální práce

**Studijní obor:** Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii

**Název práce:** Klinický koučink v perspektivách psychoterapie

**Počet stran (bez příloh):** 51

**Celkový počet stran příloh:** 21

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 21

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 1

**Počet internetových odkazů:** 2

**Vedoucí práce:** Mgr. Pavel Pavlovský

**Rok dokončení práce:** 2015





**Posudek vedoucího/opponenta bakalářské/diplomové práce  
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta/-tky: Lenka Kratěnová  
 Obor studia: sociální práce  
 Název práce: Skupina s autokratickým vedením, aneb zvládací strategie členů takové skupiny  
 Vedoucí/oponent\* práce: Mgr. et Mgr. Pavel Pavlovský

**Technické parametry práce:**

Počet stránek textu (bez příloh): 51  
 Počet stránek příloh: 21  
 Počet titulů v seznamu literatury: 24

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

**Výběr tématu**

Závažnost tématu

	*			
--	---	--	--	--

Oborová příslušnost tématu

		*		
--	--	---	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	*			
--	---	--	--	--

**Formální zpracování**

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

	*			
--	---	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	*			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	*			
--	---	--	--	--

**Metody práce**

Vhodnost a úroveň použitých metod

	*			
--	---	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

	*			
--	---	--	--	--

Využití praktických zkušeností

	*			
--	---	--	--	--

**Obsahová kritéria a přínos práce**

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

	*			
--	---	--	--	--

Naplnění cílů práce

	*			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

	*			
--	---	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

	*			
--	---	--	--	--

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

	*			
--	---	--	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

		*		
--	--	---	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Přednosti a určení kvalitativního výzkumu

Motivace výzkumníka pro výběr výzkumného tématu

Práce s vlastní motivací a předporozuměním tématu v rámci výzkumu

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

--

Autorka předkládá k obhajobě bakalářskou práci, ve které zkoumá strategie a zdroje copingu členů malé sociální skupiny, která je vedena autokratickým vedoucím, resp. se zaměřuje na ty členy, kteří se rozhodli autokratickému vedoucímu čelit.

Téma si autorka vybírá sama, motivována vlastní zkušeností s autokratickým vedením – zejm. během školní docházky za minulého režimu. Se zkoumanou skupinou má též osobní zkušenost. Svě zkušenosti a jejich vliv na samotný výzkum však dokázala opakovaně reflektovat, což se projevilo v postupném upřesňování tématu práce. V textu svůj vztah k tématu (předporozumění) též opakovaně podrobuje sebereflektující analýze. Samotné téma zneužití moci a nastínění možností, jak takovému zneužití čelit, považuji za téměř nadčasové. Bylo aktuální nejen v naší nedávné historii, můžeme se s ním však setkat i v každodenním životě, jak autorka dokládá svým výzkumem.

V teoretické části podává autorka nástin problematiky copingu, jeho zdrojů a strategií. Zde definuje hlavní pojmy, které nadále v práci používá – jako např. malá sociální

skupina, stres, autokratické vedení, copingové strategie atp. V této části práce autorka zcela evidentně prokazuje schopnost práce s odbornou literaturou a citacemi. V teorii se opírá nejen o sekundární, ale též o primární literaturu, nechybí ani cizojazyčné zdroje.

Praktickou, empirickou část pak koncipuje jako pilotní sondu v rámci kvalitativního výzkumu, jemuž se chystá nadále věnovat. Data získává formou polostrukturovaného rozhovoru se členkami malé zájmové sociální skupiny, které se v minulosti postavily autokratickému vůdci. V příloze pak v plném znění uvádí přepis rozhovorů s jednotlivými respondentkami. Tyto rozhovory následně zkoumá pomocí interpretativní fenomenologické analýzy, která odkrývá konkrétní copingové strategie a zdroje copingu respondentek. Zvolený kvalitativní rámec výzkumu i fenomenologickou metodu považuji za zcela adekvátní zkoumanému tématu, ve kterém jde v první řadě o porozumění životní situaci a jedinečným motivačním souvislostem jednání konkrétních jedinců.

Závěry, ke kterým autorka výzkumu dochází, se v mnohém kryjí s teoriemi, jež cituje v první části práce. A to tím způsobem, že je doplňují, rozvádějí a obohacují jedinečnými obsahy. Zároveň si však nečiní nároky na jakékoliv zobecnění, což autorka opakovaně zdůrazňuje, vědoma si charakteru a určení kvalitativního výzkumu.

V neposlední řadě považuji za důležité zdůraznit, že autorka výzkum nikterak neuspěla, naopak mu věnovala adekvátně dlouhý čas, ve kterém její přístup a pojetí výzkumu mohly potřebně zrát a vyvíjet se. Tento vývoj jsem mohl sledovat mj. na rostoucí kvalitě a propracovanosti jednotlivých verzí práce, které mi předkládala k posouzení. Takový přístup si podle mého názoru zasluhuje ocenění, zvláště ve srovnání s jinými bakalářskými či magisterskými pracemi, které nezřídka vznikají během několika málo měsíců.

Doporučení k obhajobě: **doporučuji**/nedoporučuji\*

Navrhovaná klasifikace: **výborně**

Datum, podpis:  
V Praze, 20.5.2015  
Pavel Pavlovský



**Posudek oponenta bakalářské práce  
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studentky: Lenka Kratěnová

Obor studia: psychologie

Název práce: Skupina s autokratickým vedením aneb zvládací strategie členů takové skupiny

Oponent práce: doc. Karel Hnilica

**Technické parametry práce:**

Počet stránek textu (bez příloh): 51

Počet stránek příloh: 21

Počet titulů v seznamu literatury: 22

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

**Výběr tématu**

Závažnost tématu

	x			
--	---	--	--	--

Oborová příléhavost tématu

	x			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

		x		
--	--	---	--	--

**Formální zpracování**

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

		x		
--	--	---	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

		x		
--	--	---	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	x			
--	---	--	--	--

**Metody práce**

Vhodnost a úroveň použitých metod

		x		
--	--	---	--	--

Využití výzkumných empirických metod

	x			
--	---	--	--	--

Využití praktických zkušeností

x				
---	--	--	--	--

**Obsahová kritéria a přínos práce**

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

x				
---	--	--	--	--

Naplnění cílů práce

		x		
--	--	---	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

	x			
--	---	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

	x			
--	---	--	--	--

\*\* 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

X				
---	--	--	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

X				
---	--	--	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Práce je rozčleněna do části teoretické a empirické. V teoretické části autorka uvádí zdroje, z nichž vychází. Jde směs o sekundární zdroje sporné kvality, které nemohou být dobrou inspirací pro vlastní výzkum (Hartlovi, Nakonečný atp.). Chybí citace byť jediné původní relevantní výzkumné práce. Je to překvapivé, neboť této problematice je věnováno nepřeborné množství originálních prací. V empirické části autorka informuje o rozhovorech se dvěma ženami, které jsou členkami skupiny vedené vedoucí, které ony zřejmě pokládají za autokratickou. K interpretaci dat použila autorka IPA. V práci je uvedena řada zajímavých postřehů založených na obsahu rozhovorů. Závěry autorky jsou zajímavé, i když nijak překvapivé.

Otázka: Pokud jsem tomu dobře porozuměl, ne všichni členové skupiny pokládají vedoucí za manipulativní a autoritářskou. Myslíte si, že ona „spiritualita“ je typickou „copingovou“ strategií pouze těch, kteří se s ní vyrovnávají coby s „autoritářskou“ osobou?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Práce splňuje požadavky kladené na tento typ prací.

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace: velmi dobře

Datum, podpis: 19. 5. 2015

