

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

**Vztahová vazba a pracovní chování zaměstnanců  
v administrativě**

**Attachment and work behavior of employees in administration**



Magisterská diplomová práce

Autorka: Bc. Lucie Domesová

Vedoucí práce: PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

Olomouc

2016

## **Čestné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma:

„Vztahová vazba a pracovní chování zaměstnanců v administrativě“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V .....dne .....

Podpis .....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Martinovi Seitlovi, Ph.D za jeho cenné rady, věcný a velmi vstřícný přístup a v neposlední řadě za užitečné konzultace i připomínky, které mi v průběhu psaní práce poskytl.

Své poděkování cílím na všechny respondenty, kteří se zúčastnili výzkumu a s důvěrou se mnou sdíleli své osobní a citlivé data. Mé poděkování patří také Mgr. et Mgr. Kateřině Glumbíkové, která se mnou trpělivě konzultovala kvalitativní zpracování rozhovorů. Ráda bych poděkovala také vedení společnosti za podporu a možnost práci zpracovávat v rámci podniku a také své garantce diplomové práce, kolegyni a přítelkyni Ing. Lucii Matuszkové za ochotnou spolupráci při realizaci výzkumné části.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>6</b>
<b>1 ČLOVĚK V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>6</b>
1.1 Práce, pracovní prostředí.....	6
1.1.1 Pracovní prostředí.....	7
1.2 Vztah k práci.....	8
1.3 Pracovní chování.....	9
1.4 Pracovní motivace.....	10
1.5 Pracovní spokojenost a ocenění v práci.....	13
1.6 Organizace, organizační chování.....	15
1.6.1 Pracovní skupina.....	17
<b>2 TEORIE VZTAHOVÉ VAZBY</b> .....	<b>21</b>
2.1 Vývoj konceptu a podstata fungování.....	21
2.2 Typy vztahové vazby.....	28
2.3 Vztahová vazba a dospělost.....	30
2.4 Výzkumy na poli vztahové vazby.....	31
<b>3 VZTAHOVÁ VAZBA V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>34</b>
3.1 Vztahová vazba a pracovní skupina.....	37
3.2 Vztahová vazba a organizace.....	39
3.3 Vztahová vazba a leadership.....	41
3.4 Výzkumy vztahové vazby a jejího vlivu v práci.....	44
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>48</b>
<b>4 ÚVOD K VÝZKUMU</b> .....	<b>48</b>
4.1 Obecné vymezení předmětu a cíle výzkumu.....	48
4.1.1 Cíl práce.....	48
4.1.2 Výzkumné otázky.....	48
4.2 Výběrový soubor a charakteristika společnosti.....	49
<b>5 ORGANIZACE A METODY VÝZKUMU</b> .....	<b>50</b>
5.1 ECR.....	51
5.2 Polostrukturovaný rozhovor.....	51
5.3 Sběr dat a etika výzkumu.....	52
<b>6 ANALÝZA DAT A METODY ANALÝZY</b> .....	<b>54</b>

<b>7</b>	<b>VÝSLEDKY VÝZKUMU .....</b>	<b>55</b>
7.1	Výsledky analýzy – kategorie .....	55
7.2	Analýza rozhovorů z pohledu vazeb .....	67
7.2.1	Bezpečná vztahová vazba .....	67
7.2.2	Úzkostná vztahová vazba.....	70
7.2.3	Vyhýbavá vazba.....	74
<b>8</b>	<b>K VÝSLEDKŮM PRÁCE.....</b>	<b>78</b>
	<b>DISKUZE .....</b>	<b>80</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>87</b>
	<b>SOUHRN .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>92</b>
	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>99</b>

## ÚVOD

Autorem teorie vztahové vazby je britský psychiatr a psychoanalytik John Bowlby. Podstatou teorie vztahové vazby je vytvoření emočního pouta mezi dítětem a pečující osobou. Toto pouto je typické silnou potřebou vyhledávat blízkost pečující osoby zejména v situacích stresu. Teorie vztahové vazby se snaží zaměřit na odhalení vnitřních motivů a opírá se o instinktivní chování, k němuž autor vazebné chování přirovnává. Bowlby zároveň zdůraznil existenci vztahové vazby jako podmínku explorační a vnímání světa jako bezpečného místa. Teorie rovněž předpokládá, že vztahová vazba bude ovlivňovat, do jakých typů vztahů v průběhu svého života vstoupíme, jak se v nich budeme orientovat a chovat, což platí také o vztazích pracovních.

Za svůj život člověk vstupuje do zaměstnaneckých vztahů nesčetněkrát, a proto se dostala teorie vztahové vazby do podvědomí jako možná odpověď na řadu otázek. O využití teorie vztahové vazby v oblasti psychologie práce vzrůstá zájem přibližně od počátku 90. let 20. století. Tento zájem podnítily zejména četné studie, které potvrdily přednost vztahové vazby, kterou si vytváříme k blízkým osobám do vztahů na pracovišti. Studie rovněž naznačují, že vztahová vazba zároveň ovlivňuje pracovní chování, ale také postoje k práci jako takové.

Cílem práce je zmapování specifického pracovního chování zaměstnanců v kontextu stylů vztahové vazby. Důvodem volby diplomové práce byl můj zájem o oblast psychologie práce a organizace, jelikož dlouhodobě působím na oddělení nábory ve společnosti, kde byla aplikovaná část práce prováděna. Motivací byl také příslib vzniku nového diagnostického ověřeného diagnostického nástroje, který bude určen k aplikaci při výběru a rozvoji zaměstnanců, stejně jako k diagnostice a utváření pracovních týmů. Mé výsledky by rovněž měly posloužit celému procesu. Jako člověk, působící v oblasti personalistiky, který ví, jak malé množství diagnostických nástrojů přímo zaměřených na oblast psychologie práce je, tento krok kvituji a jsem ráda, že můžu být z části přítomná celému procesu. Dalším důvodem volby tématu je také nedostatečný zájem a počet výzkumů zaměřených na tuto oblast. Práce bude seznamovat jak s teoretickými poznatky o vztahové vazbě, tak bude empiricky sledovat zvolený cíl práce.

Práce mi jednoznačně poskytla řadu informací a umožnila do hloubky pochopit teorii Bowlbyho, ale také možnosti, které tato teorie skýtá v oblasti psychologie práce.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ČLOVĚK V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

### 1.1 Práce, pracovní prostředí

Od 19. století se vědy o člověku začaly zajímat o to, jak se chová člověk v pracovním procesu. Toto zkoumání bylo spojené s industrializací a technickým rozvojem v Evropě. Výzkumy se zabývaly pracovními podmínkami, alkoholizmem nebo způsobem života zaměstnanců. První pohled na člověka v pracovním procesu poskytl mechanocentrický přístup, jehož průkopníkem byl F. W. Taylor. Na člověka se pohlíželo jako na součást technického systému. Přehlíželo se jeho zařazení v sociální struktuře. Dle tohoto přístupu byla práce motivována hmotnými podněty - peníze, benefity, privilegia. Dalším pohledem byl například sociocentrický přístup, který je prezentován „hawthornskými studii“, které objevily a potvrdily důležitost pracovní skupiny na pracovišti (Kollárik, Letovancová, & Výrost a kol., 2011).

Základní problematikou, kterou se psychologie práce zabývá, je vztah člověk-práce. Přirozený projev, který člověk realizuje je pracovní činnost. **Pracovní činnost** můžeme chápat jako systematické a cílevědomé působení, jehož prostřednictvím získáváme prostředky na zajištění své existence. Práce, jako taková, je činnost zaměřená na zabezpečování základních lidských potřeb a vytváření produktu (Kollárik et al., 2011). **Práce** je zároveň zdrojem společenských, materiálních ale i duchovních hodnot (Vtípil, 2005), uskutečňuje se v sociálním prostředí a má vztah se sociálními jevy. Rozlišuje se také povolání, které člověk vykonává jako součást své sociální role. Prostřednictvím povolání zaujímáme ve společnosti sociální pozice (Kollárik et al., 2011). Příprava na povolání probíhá v době adolescence, ale někteří již v tomto období nastupují do svých prvních zaměstnání a přijímají profesní roli (Langmeier, & Krejčířová, 2008). Profesní roli, kterou s nástupem do zaměstnání člověk přijímá, souvisí s dosažením určité emancipace, zároveň se stává součástí identity jedince a má přímý vliv na sebepojetí (Vágnerová, 2008).

Práci můžeme vymezit jako kategorii sociálně-ekonomickou, která je podmínkou existence společnosti. Práce je také kategorie psychologická, jejímž nositelem je konkrétní člověk (Kollárik et al., 2011). Psychologický ráz práce spočívá v promítání vlastních

postojů do činnosti. Práce může být vnímána jako nucená či svobodná, může být vnímána jako nutné zlo, ale a i jako zdroj seberealizace. Práce je instrumentální aktivita vyžadující uplatnění schopností, respektování i určitých závazků a je spojena i s očekáváními a motivací (Vtípil, 2005). Práce slouží zároveň jako složka formující osobnostní profil člověka a spolu s výkonem a postavením v zaměstnání ovlivňuje život jednotlivce (Kollárik et al., 2011).

### 1.1.1 Pracovní prostředí

Při výkonu práce se člověk vyskytuje v pracovním prostředí. Pracovní prostředí můžeme označit jako komplex faktorů ovlivňujících jedince v určitém prostoru anebo soubor podmínek, za kterých probíhá pracovní proces (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003). Pracovní prostředí představuje zejména souhrn podmínek, přírodních a umělých, v nichž probíhá pracovní činnost. Na ovlivňování pracovního prostředí se podílí organizace, pracoviště, architektonické řešení, fyzikální faktory a jiné. Zásadní vliv má osobnost pracovníka jeho potřeby, motivace, ale také postoje k práci jako takové (Kollárik et al., 2011).

Blažek (2011) dělí podmínky práce na *materiální a společenské*. K *materiálním podmínkám* řadí například vybavení pracoviště nebo klimatické podmínky, také speciální pomůcky, které člověk potřebuje pro výkon práce jako je mobilní telefon nebo automobil. Do *společenských podmínek* řadí mezilidské vztahy v organizaci či kolektivu. V případě zajištění kvalitních materiálních podmínek se bavíme zejména o finančním zajištění a náročnosti práce, společenské podmínky však zajistit finančně náročné není. Důležité je k sobě do kolektivu dostat jedince, kteří si dobře rozumí. Takovýto krok může zajistit mimořádně pozitivní efekt. Vždy se však dobrý kolektiv nepodaří vytvořit.

Tvorba pracovního prostředí, které by vyhovovalo nárokům a potřebám člověka je náročným procesem vyžadujícím kreativitu. Důležité je neopomíjet také kontinuální zlepšování pracovního prostředí, neboť je notně spojeno s ekonomickými, morálními i sociálními faktory. Nepříznivé pracovní prostředí zapříčiňuje pokles tělesné i duševní pohody, a tedy i pracovní schopnosti a kvality práce, nemluvě o ohrožení zdraví jedince.

Podle Štikara et al. (2003) je úroveň pracovního prostředí dána zejména:

- **materiálními či technicko-technologickými podmínkami** (osvětlení, nástroje, zařízení apod.),

- **sociálními podmínkami** (vztahy na pracovišti, vztahy nadřízených k podřízeným apod.),
- **organizačními podmínkami** (informační systém, organizace práce apod.),
- **subjektivními činiteli** (schopnosti pracovníka, hygienické návyky a jiné).

Sociální podmínky pracovního prostředí mají zásadní význam. Tyto podmínky mají podobu vztahů, které se na pracovišti vytvářejí, ať jsou to vztahy mezi jednotlivými pracovníky či vztahy s nadřízeným. Vztahy, které na pracovišti vznikají, mají vliv nejen na pracovní spokojenost, ale také na pracovní výkonnost či postoje k práci. Ovlivňují rovněž vzájemnou spolupráci a jsou tak nedílnou součástí pracovního prostředí (Pauknerová, 2006).

## 1.2 Vztah k práci

V průběhu výkonu zaměstnání si jedinec vytváří také vztah k práci. **Vztah k práci** je obvykle považován za obecný postoj jedince k práci jako takové, vycházející z jedincovy celkové životní situace a dřívějších zkušeností (Vtípil, 2005). Aby jedinec vykonával práci kvalitně, je nezbytná jeho **identifikace** s ní. „Identifikace s prací znamená, že člověk přijal práci jako nedílnou součást svého života“ (Vysekalová, & Mikeš, 2009, 86). Podmínkou identifikace je schopnost navázat určitou úroveň psychického vztahu směrem k prováděné činnosti, jedinec je zároveň přesvědčen, že jej práce naplňuje a uspokojuje (Štikar et al., 2003). Ještě lepší varianta poté nastává, pokud se identifikace zaměstnance s prací propojí s profesí a firmou, poté je produktivita zaměstnance dlouhodobě vysoká, zaměstnanec se snaží, je aktivní a tvořivý (Vysekalová, & Mikeš, 2009). Na utváření identifikace se příznivě podílí charakter práce a některé osobnostní i sociální činitelé. Identifikace je kladně podporována výkonem práce, která je rozmanitá, relativně autonomní, s možností participace na rozhodování či práce stimulující. Do osobnostních faktorů řadíme zejména věk. Starší pracovníci vykazující větší identifikaci než mladší. Mezi další výrazné osobnostní faktory patří postavení práce jako důležitého faktoru v hierarchii hodnot. Ne pro každého je práce základní hodnotou v jeho žebříčku. Základními sociálními faktory jsou zejména úspěch v práci nebo přijetí cílů organizace zaměstnancem (Štikar et al., 2003).

Práce přímo souvisí i s ekonomickými poměry jak jedince, tak společnosti. „V konjunkturu je nižší, v krizi vyšší, byť někteří lidé nejsou ochotni vykonávat práci



jakoukoliv“ (Vtípil, 2005, 21). Životní úroveň lidí ve společnosti klesá a zabraňuje vytvoření podmínek pro aktivní a iniciativní práci. Práce má pak účelový charakter, kdy se stává prostředkem odstranění materiálních nedostatků (Vtípil, 2005).

### 1.3 Pracovní chování

**Pracovní chování** je determinováno mnoha faktory, které následně ovlivňují jeho efektivitu. Faktory působí jak na výkonnost, ale také na přítomnost práce či aktivitu jednice. Základní faktory můžeme rozdělit na proměnné na straně osobnosti a proměnné na straně obsahu práce, tedy okolí. Tyto dva typy faktorů jsou však ve vzájemné interakci (Vtípil, 2005). Pracovní chování je také determinováno faktory týkající se organizace, její kultury a klimatu. Významným aspektem je subjektivní vnímání situací spojených s pracovním chováním, jelikož na základě hodnocení situací je jedinec schopen své chování přizpůsobit (Kociánová, 2010). Determinantů ovlivňujících pracovní chování je celá řada. Na vztah člověka k práci může mít vliv věk, pohlaví, ale také vzdělání nebo praxe. Všechny tyto determinanty mohou, ale také nemusí mít zásadní vliv. Pracovní život může ovlivňovat také rodinná situace, obzvláště u žen není práce jednou z hlavních hodnotových priorit (Paulík, 2001 in Kociánová, 2010). Modelů pracovního chování bylo publikováno již mnoho. Základní typologií je model pracovního chování – typ A a typ B od Friedmana a Rosenmana. Typ A je popsán jako aktivní, soutěživý, ale také netrpělivý s neschopností odpočívat. Naopak Typ B je charakterizován jako pomalý a rozvášný se schopností naslouchat (Šuleř, 2002 in Kociánová, 2010). Nelze jednoznačně říci, který typ je lepší či horší, v rámci pracovního prostředí je však důležité pracovníky znát a podle toho k nim i přistupovat.

Významným objevem se zapsal také Holland (in Kociánová, 2002), který předpokládal shodu charakteristik osobnosti a charakteristik práce a určil šest typů osobnosti. Podle jeho teorie určité typy lidí přitahuje určité pracovní prostředí. Realistický typ se zaměřuje na práci s předměty a jeho schopnosti jsou spojené s fyzickou aktivitou, preferuje motorické prostředí. Zkoumavý/investigativní typ je zaměřen na řešení problému a analýzu. Tvůrčí/umělecký typ využívá představivost a sebevyjádření, nejvíce mu vyhovuje estetické prostředí. Práce s lidmi a podpůrné prostředí vyhovuje nejlépe sociálnímu typu. Podnikavý typ si libuje v přesvědčování lidí. Činnosti vymezené řádem a pravidly jsou vlastní konvenčnímu typu (Kohoutek, & Štěpaník, 1999; Kociánová, 2002).

Typ	Popis	Povolání
Realistický	užívá si fyzickou práci, rád řeší konkrétní problémy, materialistický	Manuální a technické profese
Investigativní	úkolově orientovaný, rádi myslí abstraktně, zájem o vědu	Vědecké a technologické profese
Konvenční	preferuje strukturované, dobře definované úkoly, praktický	Administrativní profese
Podnikavý	preferuje vůdčí roli, dobré komunikační schopnosti, ambiciózní	Správní profese - manažer, realitní agent
Umělecký	preferuje nestrukturované zadání, nezávislý, introspektivní	Umělecké profese - hudebník, herec
Sociální	preferuje sociální interakce, zájem o sociální problémy a o druhé	Sociální a zdravotní služby, vzdělávání

Tabulka 1 Přehled Hollandových typů (Kail, & Cavanaugh, 2014; Zunker, 2008, upraveno)

Pracovní jednání představuje činnosti, prostřednictvím nichž člověk dosahuje stanovených potřeb. Neznamená jen plnění pracovních úkolů, jeho součástí je také sociální interakce, na jejímž základě se vytváří vztah ke kolegům, týmu, nadřízenému i celé organizaci. Základ popsaného chování najdeme především ve vnitřní motivaci, která představuje soubor potřeb, hodnot či zájmů (Štikar et al., 2003).

## 1.4 Pracovní motivace

I v běžné konverzaci se můžeme setkat se slovním spojením, "chybí" mi motivace, nechce se mi, tedy nemám důvod něco konat. To, co nám „chybí“ je určitý směr, hybatel, příčina toho, že bude mít jedinec zájem. Motivaci často postrádáme i ve vztahu k pracovní činnosti, tehdy mluvíme o pracovní motivaci. **Pracovní motivace** je pak vyjádřením člověka a jeho přístupu k práci či k ochotě pracovat (Tureckiová, 2004). Tureckiová (2004, 55) definuje motivaci jako vnitřní proces, „který vyjadřuje vůli a touhu člověka vyvinout příslušné úsilí, které následně vede k dosažení stanoveného cíle anebo výsledku.“ Motivace a schopnosti člověka lze vnímat jako hlavní skupiny subjektivních determinantů, které mají zásadní vliv na výkonnost člověka. Výkonnost člověka se v tomto případě odvíjí nejenom od pracovní způsobilosti zaměstnance, ale také od jeho ochoty práci vykonávat (Pauknerová, 2006).

Pracovní činnost je záměrná, cílevědomá a do jisté míry také systematicky prováděná činnost, a proto ji je možné označit za motivovanou činnost. K tomu, aby zaměstnanec v práci dosahoval požadovaných výkonů, je zapotřebí, aby byl vhodným

způsobem motivován. Někteří odborníci ji označují jako pracovní ochotu člověka (Bedrnová, 2004). Pracovní motivace sděluje to, co pracovníka vede k tomu, aby vykonával svoji práci. Základní motivem je v tomto případě zajištění bytí nejenom sebe, ale také svých blízkých. Pracovník tudíž za odváděnou práci očekává adekvátní výši odměny, kterou potřebuje ke svému bytí. Z psychologického hlediska je tento motiv považován za *extrinsický* – působící z vnějšku. Velmi významnou roli zde hrají také motivy *intrinsické*, což jsou motivy vnitřní a sobě vlastní. Do těchto motivů patří např. seberealizace pracovníka či uspokojení dosažené výkonem dané práce (Malátek, 2012). Implicitní motivy nejsou dostupné naší sebereflexi a utvářejí se na základě emocionálních zkušeností z raného dětství. Základním zástupcem je také motiv afiliace, který je vymežován jako zájem o udržování a obnovu pozitivního emočního vztahu k jiným osobám (Blatný, 2010). Implicitní motiv afiliace se všemi svými proměnami a variantami lze do značné míry chápat jako paralelu k teorii vztahové vazby, která je blíže popsána v následující kapitole.

Armstrong (2007) zmiňuje také model Hulla (obr. 1), který proces motivace dává do souvislosti s potřebami, kde je motivace tvořena zejména uvědoměním/neuvědoměním si neuspokojených potřeb, které vyvolají přání něco získat. Po stanovení cílů, které tyto potřeby mohou naplnit, se jedinec rozhoduje pro kroky, jak cíle naplnit. V případě, že byla potřeba uspokojena, je zároveň pravděpodobné, že se chování bude v budoucnu opakovat. Tento proces nazval Hull (1951 in Armstrong, 2007) jako zákon příčiny a účinku.



Obrázek 1 Hull - proces motivace (Armstrong, 2007)

Pro dosažení správného efektu na motivaci je důležité mít proporci motivačních nástrojů vyváženou. Je jen k zamyšlení, že se v praxi stále více koncentrujeme na plat a nebereme v potaz například společenské podmínky či náplň práce jako takovou, která je v podstatě nevyčerpatelným zdrojem motivace (Armstrong, 2007). Nutné je poznamenat, že jedna a ta samá práce se setkává u jiných lidí s rozmanitou odezvou. Vnitřní motivační strukturu si jedinec vytváří výchovou, vzděláním, kvalifikací, ale také psychickým rozpoložením v daném okamžiku. Jsou lidé preferující práci spíše rutinní, existují však lidé zajímající se o práci tvůrčí, někdo se práci vyhýbá úplně, jiný pracuje do úmoru kostí (Blažek, 2011). „Obecně se soudí, že složitější práce s vyšší mírou pravomocí a zodpovědností vůči jejímu vykonávání je pro pracovníky atraktivnější a má vyšší motivační účinek“ (Blažek, 2011, 172).

Armstrong (2007) tvrdí, že pracovní motivace je utvářena dvěma cestami. Jednou z nich je „sebemotivování“ prostřednictvím hledání a výkonu práce, která povede k uspokojení jejich potřeb či cílů. Druhou cestou je motivace ze strany vedení prostřednictvím odměňování, pochval či kariérního růstu. Herzberg (1957 in Armstrong, 2007; Kociánová, 2010) specifikoval dva typy motivace:

- **vnitřní motivace** – faktory, které vycházejí zevnitř jedince, představují vnitřní uspokojení, například autonomie, příležitost uplatnit své dovednosti, ale i práce, kterou člověk považuje za smysluplnou a zajímavou;
- **vnější motivace** – je dána vnějším působením, většinou představuje činnosti, které organizace dělá pro motivaci svých pracovníků, mezi ně patří pochvaly, povýšení, ale také tresty jako jsou odepření platu či kritika.

Oproti vnější motivaci, která působí výrazně, ale krátkodobě, je účinek vnitřní motivace považován za hlubší, jelikož vychází ze samotného jedince.

Nakonečný (2005) rozděluje činitele ovlivňující pracovní motivaci podobně na *materiální pobídky*, jako je rekreace, finanční či dotované stravování, a na *nemateriální*, jako je prestiž, kterou práce přináší nebo možnost účastnit se procesu.

V souvislosti s pracovní motivací také uvažujeme o postojích člověka k práci, např. jeho obecný postoj k práci nebo ke konkrétní práci v konkrétní firmě či organizaci. V rámci pracovní motivace bylo popsáno již několik teorií, jednou ze známějších je teorie Douglase McGregora, kterou označil jako **teorie X a teorie Y**. Podle teorie X zaměstnanec nerad pracuje, je líný a práci se spíš vyhýbá. Tento typ jedinců je motivován především

donucovacími faktory prostřednictvím vnějších stimulů. Práce je pro něj jen zdrojem peněz, jimiž zajišťují své základní potřeby. Zaměstnanci X se podle teorie mají pravidelně kontrolovat. Naopak zaměstnanci označení jako Y jsou lidé, kteří mají svou práci rádi, je pro ně přirozenou aktivitou či relaxací nebo zábavou. Takoví zaměstnanci se nevyhýbají odpovědnosti, naopak ji můžou aktivně vyhledávat. Jsou schopni se ztotožnit s cíli organizace a využívají v jejich dosahování tvořivý či inovační způsob (Tureckiová, 2004). I když jde o teorii starou 55 let, do jisté míry můžeme říct, že jde o věc stále aktuální. Pravděpodobně nenajdeme mezi zaměstnanci „čistý typ“ můžeme však říci, že lidé mají tendenci k jednomu nebo druhému typu směřovat. Dle mého by měl zaměstnavatel stimulovat zaměstnance do té míry, aby se stali právě pracovníky Y a zároveň i prospěšnými a produktivními členy organizace.

## 1.5 Pracovní spokojenost a ocenění v práci

Motivace zaměstnanců také úzce souvisí s pracovní spokojeností (Linz, & Semykina, 2012). **Pracovní spokojenost** je individuální a velice variabilní fenomén práce, který můžeme označit za psychologickou kategorii, která zahrnuje psychické vyrovnání se člověka s prací, s jejími rysy a atributy (Kollárik et al., 2011). Pracovní spokojenost je odvislá od subjektivního hodnocení práce, včetně podmínek a okolností (Kociánová, 2010). Můžeme jí také považovat za determinantu požadovaného pracovního chování.

Zkoumání pracovní spokojenosti je historicky podmíněné. První výzkumy poukazující na skutečnost, že tento fenomén je významným faktorem konkurenceschopnosti organizace, vznikaly již ve 30. letech minulého století (Kollárik et al., 2011).

Pracovní spokojenost bývá vnímána ze dvou hledisek. Prvním hlediskem je zvýrazňování *afektivní složky*, která je založena na hodnocení vlastních pracovních zkušeností, tedy míře emocionality s prací spojenou (Kollárik et al., 2011). Emocionální složku pracovní spokojenosti zmiňuje ve své definici pracovní spokojenosti i Locke (1976 in Kollárik, 2010). Jak uvádí Provazník et al. (2002, 142) „každý člověk získává ke své práci určitý subjektivní vztah. Vše, co na něj při práci působí, se totiž nepromítá jen do jeho pracovního výkonu, odráží se to také v jeho prožívání.“ Z tohoto pohledu může být spokojenost vnímána jako citový stav vznikající při uspokojení či neuspokojení potřeb

člověka. Spojení s prací je jednoznačné, jelikož člověk vynaloží úsilí při zvyšování příjemných zážitků a naopak sníží ty negativní. Základním stavebním kamenem pracovní spojenosti jsou tedy emoce. Jedinec na základě prožitků pozitivních či negativních bude volit své budoucí činnosti (Kollárik et al., 2011). Je však důležité zmínit, že člověk není vždy spokojen nebo nespokojen, „některé okolnosti jsou pro něho přijatelné, jiné méně“ (Kociánová, 2010, 35).

Druhým pohledem na spojenost v práci je vidění tohoto fenoménu jako celkového *souhrnného postoje*. Tento přístup vychází z domněnky, že mezi člověkem a prací existuje vztah, přičemž pracovní spokojenost je výsledkem těchto vztahů, především jejich úrovně a kvality. Pracovník si tvoří postoje k dílčím hlediskům práce i k práci samotné (Kollárik et al., 2011; Wágnerová, 2008). Takto vnímá pracovní spokojenost také Vtípil (2005), který tvrdí, že pracovní spokojenost je výsledek postojů k dílčím aspektům práce. Integrovaný pojetí přístupů pracovní spokojenosti zmiňují například Roelen, Koopmans a Groothoff (2008), kteří pracovní spokojenost považují za pozitivní emocionální reakci a postoj jednotlivce vůči jeho práci.

Pracovní spokojenost je ovlivněna proměnlivými vlivy, některé vycházejí ze situace, jiné mají dlouhodobější povahu, faktory však působí společně, jen zřídka izolovaně. Faktory lze rozdělit na ty, které se týkají vlastní pracovní činnosti a na faktory podmínek pracovního prostředí a okolností práce, jako jsou fyzikální podmínky práce, ale i odměňování či ocenění práce (Kociánová, 2010). Právě nedostatečné ocenění ve formě pochvaly ze strany nadřízených, může být zdrojem pracovní nespokojenosti (Urban, 2006). Na pracovní spokojenost mají vliv také osobnostní charakteristiky jedince, jako jsou hodnoty a zájmy, aspirace, ale také míra identifikace s prací jako profesí. Dalším faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost jsou faktory, které působí mimo organizaci, například národní politika, legislativa, trh práce, mzdová úroveň v regionu (Kociánová, 2010; Provazník, 2002).

Kociánová (2010) vytvořila přehled hlavních faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost:

- variabilita práce;
- průhledná personální politika;
- autonomie;
- dobré vztahy na pracovišti;
- bezpečnost práce;

- finanční ohodnocení;
- ocenění práce.

Pod pojmem **ocenění** práce je lidmi většinou myšleno zejména finanční ohodnocení. Vedle peněžních odměn je podstatným motivátorem také morální ocenění, které nabývá mnoho podob. Oficiální formy podléhají určitým pravidlům a jsou předem připravovány. Naopak neoficiální ocenění většinou vychází z aktivity vedení a může mít výrazný motivační účinek (Blažek, 2014). **Pochvala** představuje pozitivní zpětnou vazbu, která by měla následovat po dobře odvedené práci a vztahuje se ke konkrétnímu výkonu. Jak zmiňuje Urban (2013, 111) „odměna je účinná především tehdy, přichází-li rychle.“ Nadřízený ji pak vyjadřuje verbálně, kde nejčastěji zmiňuje konkrétní výsledek či postup. Motivačně nepůsobí dobře, pokud je pochvala míněna jen jako obecné konstatování (Štěpaník, 2010). Pochvala a povšimnutí působí na motivaci pracovníka dlouhodoběji. Pracovník pak nabývá pocitu, že je na něj zaměstnavatel pyšný, což zvýší pocit spokojenosti, radosti z vlastního úspěchu (Dědina, 2007).

V oblasti odměn se hovoří o dalším nástroji, kterým je nepeněžní odměna. Werther (1992) tyto odměny označuje jako tzv. nepeněžní stimulační odměny, které se soustředí na ovlivnění zaměstnancova pracovního nasazení. Tyto nepeněžní odměny mohou naplňovat zejména potřeby uznání. Nepeněžní odměny představují také nejrozličnější benefity, jako upomínkové předměty, mobilní telefony, dotované stravování apod. (Armstrong, 2007), všechny však řadíme mezi materiální stimuly (Urban, 2003).

## 1.6 Organizace, organizační chování

Organizace nás doprovází již tisíce let, její provázanost s lidským životem nás vede k tomu se výrazněji také o organizace zajímat a pochopit jejich strukturu, zákonitosti a principy efektivního fungování. Pojem organizace má významů hned několik. V běžné řeči se používá označení organizace v různých kontextech např. je to dobrá/špatná organizace, na konzultaci si zajděte do té a té organizace, máš organizační talent, organizace vázla a podobně. Tureckiová (2004) uvádí, že slovo organizace vychází z latinského organon a znamená řád, pořádek, ale také nástroj.

Organizační chování se zabývá individuálními rozdíly mezi lidmi v organizaci, organizační kulturou, konflikty na pracovišti či vedením lidí. V podstatě se dá říci, že se zabývá chováním lidí v organizacích. Vznik organizací datujeme již na počátku dějin.

Normy, pravidla, dělba práce byly základem již primitivních společností. Nejvýraznějším přispěním k budování organizačních vztahů se stalo Římské impérium. Dnes je výskyt organizací již permanentní. V téměř veškerých činnostech můžeme vidět organizační vztahy – práce, nakupování a jiné. (Bělohlávek, 1996). „Výraznými podmínkami a znaky lidského sociálního života se staly proximita a dependance – blízkost a závislost jedněch na druhých“ (Štikar et al., 2003, 137). Zmiňovaná blízkost může přispívat k produktivitě práce, životního naplnění, přináší sebou ale i prvky sociálně kontraproduktivní, jako jsou konflikty, nejistotu, které mohou pozitivní mezilidské vztahy narušovat. Práce na poli organizace je výsledkem řešení dvou úkolů, a to podněcování produktivních a tlumení kontraproduktivních sil (Štikar et al., 2003).

Praxe ukazuje, že univerzální návody, jak vycházet a pracovat s lidmi často selhávají. Mezi lidmi existují velké rozdíly ve schopnostech, inteligenci, potřebách, ale také hodnotové orientaci. A organizace by měla tyto rozdíly respektovat, pokud chce počítat s jejich maximální účastí na plnění organizačních cílů. Organizace může být vyjádřena ve formální rovině, kdy určuje jakým způsobem se plní úkoly, kdo je nadřízeným, komu se má člověk zodpovídat. Lidé však vnášejí do výkonu práce svou osobitost, své potřeby a jejich vzájemné vztahy neprobíhají jen ve formální rovině. Není unikátní, že se lidé scházejí po práci se svými spolupracovníky, při problému se častokrát obracejí na lidi, kterých si váží, než aby se obraceli na svého nadřízeného (Bělohlávek, 1996).

Základním principem organizace je dělba práce. Organizace jako taková má ekonomický, psychologický i sociální smysl. Ekonomický smysl organizace tkví v úspoře nákladů, rychlejší reakci na potřeby trhu. Sociální smysl organizace spočívá v uspokojování sociální potřeb prostřednictvím navazování vztahů, sociálního učení apod. Psychologickým smyslem organizace míníme kvalitativně odlišné nároky na psychickou regulaci činnosti. Jedinec se pohybuje v prostředí s určitou mírou stimulů či novými interakcemi a činnost člověka se následně promítá do ekonomických výsledků organizace, ale také do spokojenosti zaměstnance.

Organizace je definována svými hodnotami, strukturou, cílem, vizí a posláním (Štikar et al., 2003). *Vize* je výpověď o tom, čím se organizace chce stát a vypovídá o tom, jak se organizace bude profilovat do budoucnosti (Dvořáková a kol., 2007). *Hodnoty* nám podávají informaci o tom, jaká organizace je, z hodnot se vytváří image organizace



a ovlivňuje vznik firemní kultury. Mezi základní hodnoty může patřit důvěryhodnost nebo transparentnost (Šedivý, & Medlíková, 2011). *Poslání* organizace je důvodem, proč organizace existuje a jaký je její účel a záměr (Vašítková, 2014). Všechny organizace mají nějakou podobu, *strukturu*, pak můžeme definovat jako systém, který zahrnuje síť vztahů a rolí, jakýsi rámec, který zabezpečuje práci (Štikar et al., 2003).

### 1.6.1 Pracovní skupina

Abychom mohli organizaci pochopit, je nutné znát procesy, které v organizaci probíhají (Armstrong, 2007). Organizaci tvoří lidé. V posledních letech jsme svědky posouvání práce od individuální k té týmové. V pracovním životě se pak lidé stávají členy pracovních skupin. **Pracovní skupinu** definuje Kollárik et al. (2011) jako soubor dvou nebo více zaměstnanců, kteří jsou zaměřeni na společné cíle, jsou vůči sobě v sociální interakci, vykonávají pracovní činnost a jsou ve vztahu vzájemné závislosti. Pracovní skupina se od malé sociální skupiny liší zejména výkonem pracovních úkolů. Pracovní skupiny jsou zároveň schopny identifikovat sebe samé od druhých skupin v organizaci. Pracovní skupina je většinou sestavena externě, tedy podnikem, za účelem dosažení určitých výsledků. Důležité je však zmínit, že i přesto se mohou vytvářet mezi členy citové vazby, jelikož je pracovní skupina součástí života jedince. Pracovní skupina potom ovlivňuje nejen produktivitu, nýbrž i kvalitu práce a pracovní spokojenost (Mikulaščík, 2007). Pracovní skupiny se liší svou velikostí. Handy (1981 in Armstrong, 2007) uvádí, že optimální počet členů ve skupině je mezi pěti až sedmi. Bedrnová, Nový a kol. (2007) se domnívají, že v pracovních skupinách by ideálně mělo být 3 – 30 osob. Navíc však rozlišují pojem pracovní tým, ve kterém by se podle autorů mělo vyskytovat nanejvýš devět osob.

Pracovní činnost není realizována v izolaci, jedinec se nachází v kontaktu s dalšími lidmi (Kociánová, 2010). Mezilidské vztahy na pracovišti pak příznivě či nepříznivě ovlivňují pracovní chování, výkon a pracovní spokojenost, ale také celkovou životní spokojenost (Provazník, 2002). Prostřednictvím vztahů na pracovišti si jedinec uspokojuje řadu sociálních potřeb, jako potřebu být přijímán, oceněn za svůj výkon, potřebu náležitosti ke skupině či základní potřebu sociálního kontaktu (Pauknerová, 2006). V rámci skupiny dochází mezi členy k vzájemné interakci, pro kterou je někdy používán termín *skupinová dynamika*, který poprvé použil Kurt Lewin (Armstrong, 2007). Pro Kratochvíla (2001) je

skupinová dynamika souhrn veškerého skupinové dění včetně interakcí, které se mezi členy skupiny odehrávají.

Přidanou hodnotou pracovních skupin se stává jev zvaný *synergie*, tedy že pracovní skupina přinese lepší výsledky než výsledky, které by „přinesl“ jedinec pracující sám (Doyle, 2004). V průběhu vzájemné součinnosti a práci na společných zadáních a úkolech se vytváří tzv. *skupinová ideologie*. Pokud se členové skupiny se skupinovou ideologií ztotožňují, vytváří se skupinová soudržnost (koheze) (Armstrong, 2007). Výkonnost skupiny je zásadně ovlivněna mírou soudržnosti skupiny, tedy že všichni „táhnou za jeden provaz“ (Nakonečný, 2009). **Soudržnost (koheze)** znamená, že skupina jejím členům připadá atraktivní a chtějí v ní zůstat. V rámci skupiny dochází k rozvinutí skupinových pravidel a norem. Vliv skupinové soudržnosti může být pozitivní i negativní, pozitivní ve směru nárůstu výkonnosti týmu.

V týmu zároveň může vznikat fenomén *skupinového myšlení*. Tento jev je považován za nebezpečný zejména ve velmi kohezních skupinách, které mohou v zájmu shody všech členů donutit jednotlivce ke změně jejich názorů (Doyle, 2004). Skupinové myšlení pak představuje skupinový tlak na deindividualizaci ve směru konformity s názory skupiny. Tato tendence k jednomyslnosti pak může způsobit zásadní chyby například v rozhodování (Nakonečný, 2009).

V rámci pracovní skupiny však může docházet i ke **konfliktům**, které mohou narušit pracovní morálku a celkový pokles pracovní výkonnosti (Nový, & Surynek, 2006). Pracovní konflikty představují zejména rozpor mezi názory či potřebami jednotlivce, jde o střet dvou protichůdných snah či tendencí (Veselá, & Kanioková Veselá, 2011). V pracovní skupině nalezneme konflikty zejména interpersonální, tedy mezi dvěma a více lidmi uvnitř skupiny, mezi jedincem a skupinou nebo mezi vícero skupinami navzájem (Nový, & Surynek, 2006). V důsledku porovnávání se s ostatními skupinami může vzniknout mezi týmy rivalita, která může případný konflikt „nastartovat“ (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, & Burnes, 2007). Interpersonální konflikty vycházejí nejčastěji z rozdílnosti názorů, hodnot nebo z rozdílného přístupu k pracovním úkolům (Kociánová, 2010). Provaník (2002) tvrdí, že tento typ konfliktu může vyrůstat z nepříznivého sociálního klimatu. Nejčastějšími příčinami konfliktů jsou:

- **faktory technickoorganizačního charakteru** – například nevyjasněné kompetence a úlohy ve skupině;

- **faktory sociální povahy** – rozdílnost zájmů nebo vztah nadřízeného a podřízeného;
- **faktory psychologické** – rozdílnost osobnostních rysů, temperamentů a jiné.

V případě, že se konflikty na pracovišti dlouhodobě neřeší, naruší skupinové fungování a skupina je vystavena většímu tlaku. Konflikty se odrážejí nejen v psychice členů, ale i v zhoršené výkonnosti (Kociánová, 2010). Dlouhodobě neřešené konflikty s nadřízeným mohou zapříčinit pokles pracovní spokojenosti a zvýšit fluktuaci zaměstnanců (Výrost, & Slaměnik, 1998). Porušená soudržnost skupiny se naopak může posílit jejím vyřešením (Kociánová, 2010).

Fungování pracovní skupiny je výrazně ovlivněno jejím **vedoucím** (Bryman, 1992 in Bělohávek, 1996). Vedoucí pracovník je klíčovou postavou v pracovním procesu, která má prostřednictvím formální i neformální autority vliv na dění ve skupině (Provazník, & Komárková, 1996). Hlavní faktorem ovlivňujícím fungování a výsledky skupiny jako celku je *osobnost manažera* či vedoucího. Z výzkumu například vyplývá, že příliš vhodný není nadřízený, který disponuje vysokou mírou neuroticismu. Tito vedoucí mají tendenci projevovat negativní emoce, jsou rigidní a v rolích vedoucích nedosahují úspěchu a narušují pracovní spokojenost členů týmu (Sullivan, 2006). Základními úkoly manažerů není jen komunikace při zadávání a kontrole pracovních úkolů, nýbrž i schopnost poradit v případě, že má jeho podřízený pracovní či osobní problémy. Samozřejmostí manažerů je vhodnými způsoby stimulovat a motivovat, také hodnotit a ovlivňovat své podřízené ve směru plnění úkolů organizace (Pauknerová, 2006).

Ve vztahu nadřízený a podřízený je důležitá otevřená komunikace, prostřednictvím níž se vytváří vztah založený na důvěře (Provazník, & Komárková, 1996). Včasná komunikace a schopnost informovat pracovníky stimuluje pracovníky k pracovnímu výkonu, naopak neinformovanost snižuje iniciativu a může narušit sociální atmosféru v pracovní skupině. Jedním z klíčových úkolů vedoucího je schopnost pracovníky pochválit a umět jim sdělit kritiku.

Mezi další faktory, které je potřeba zvážit při vedení skupiny, jsou potřeby a osobní vlastnosti členů pracovní skupiny (Pauknerová, 2006). Dobré je přistupovat k pracovníkům s individuálním přístupem. Například podle McGregorovy teorie X a teorie Y, jsou pracovníci označení jako X nesamostatní a je důležité v jejich vedení využívat kontrolu a nátlak. Naopak jedinci odpovídající Y zaujímají k práci pozitivní postoj, výzvou je pro ně podílet se na rozhodování či přejímat zodpovědnost (Kollárik et al., 2011).

V rámci pracovní atmosféry je důležité udržovat na pracovišti harmonické vztahy, ke kterým může přispívat **styl vedení**, který manažer či vedoucí pracovník ve své roli zastává. Styl vedení můžeme definovat jako způsob ovlivňování skupiny prostřednictvím jednání lídra se svým týmem. Armstrong (2007) rozlišuje *charismatický/necharismatický styl* vedení. Charismatický vedoucí ve svém vedení sází zejména na svou osobnost a celkově je orientován na výkon. Naopak necharismatický lídr spoléhá na své znalosti a analytický přístup. Další rozdělení, které Armstrong uvádí, je *autokratický styl vedení*, který spočívá v jednostranném přístupu ze strany nadřízeného, který má rozhodovací moc. Vedoucí je orientován na výkon a ve svém přístupu se vyznačuje direktivností. Naopak *demokratický styl vedení* je zaměřen na podporu svého týmu. Vedoucí se snaží podřízené zapojit do rozhodování a posilovat jejich participaci, prosazuje ve svém přístupu diskuzi (Armstrong, 2007; Adeniyi, 2007). Kreitner a Kinicki (1989 in Bělohlávek, 1996) přidávají ještě třetí styl, a to *styl liberální*, ve kterém je ponechána pracovníkovi „volná ruka“, přičemž se rozhoduje podle vlastního uvážení. Vedoucí pracovníci se většinou ve svém stylu pohybují v různých hodnotách, styl vedení může být proměnlivý (Armstrong, 2007). Bylo zjištěno, že například pracovní spokojenost může narušovat zejména autokratický styl vedení doprovázený nespravedlností či dokonce hrubostí (Provazník, 2002).

## 2 TEORIE VZTAHOVÉ VAZBY

V následující kapitole bych ráda popsala základy teorie vztahové vazby. Zaměřím se na popis vývoje celého konceptu s vysvětlením jejího fungování. Podstatou vztahové vazby je vztahová osoba, která je pro vznik pocitu bezpečí klíčová. Autorem teorie vztahové vazby je John Bowlby, který rozlišil dva základní typy vazeb, jistou a nejistou. V rámci kapitoly se chci věnovat i jejich popisu. Kapitulu zakončuje přehled výzkumů, které byly na poli vztahové vazby provedeny.

### 2.1 Vývoj konceptu a podstata fungování

V rámci různých společenství nenajdeme příliš mnoho těch, kteří ještě získávají potravu lovem či sběrem. Zároveň je však neoddiskutovatelné, že všechna společenství napříč různými kulturami žijí v malých sociálních skupinách. Některé skupiny se vyznačují zejména stabilitou, jiné mění velikost a složení. I když skupiny podléhají změnám, vždy v nich existuje vazba mezi dítětem a matkou. V názorech na to, jak dlouho vzniká pouto mezi matkou a dítětem, jakým způsobem se udržuje či jak dlouho trvá, nepanuje shoda. Kupříkladu, psychoanalytici se shodují v tom, že základním kamenem tvořícím lidskou osobnost je vztah dítěte k matce, avšak shodu ohledně toho, jakou povahu a původ tento vztah má, nenalezneme (Bowlby, 2010). Základy teorie vztahové vazby byly položeny v roce 1958 britským psychoanalytikem a psychiatrem Johnem Bowlbym.

Českých překladů pojmu attachment je několik, Brisch (2011) rozumí attachmentem citovou neboli vztahovou vazbu, Hašto (2005) chápe attachment jako připoutání. V českých překladech najdeme i překlad pojmu attachment psychoanalytickými teoriemi jako teorií přimknutí (Fonagy, & Target, 2005).

Ačkoliv se sám Bowlby otevřeně hlásil k psychoanalýze, byl mnohokrát svými kolegy kritizován za opuštění některých jejích zásad. Odklonil se například od Freudova tvrzení důležitosti sexuálního pudu, naopak za nejdůležitější lidskou potřebu považoval potřebu jistoty a bezpečí (Kulisek, 2000). Bowlbyho koncept vznikl na snaze spojení „psychoanalytické koncepce s biologickými mechanismy utváření chování a rozvíjení instinktivních forem chování“ (Lečbych, & Pospíšilíková, 2012, 2). Bowlby také podotkl, že i v průběhu evoluční historie byli kojenci závislí na vazbové osobě, a tím byli schopni

přežít do reprodukčního věku. Tento motivační systém označuje jako **vazebný systém chování** („*the attachment behavioral system*“) (Fraley, 2010). Primární data, které Bowlby využil při svém výzkumu, vychází z empirického pozorování (Bowlby, 2010).

Bowlbyho teorie o attachmentu se opírá o teorii instinktivního chování (Bowlby, 2010). „Hlavní podstatou připoutání není poskytování potravy, ale péče, fyzický kontakt, citovost a vnímavost“ (Thorová, 2015, 148). Bowlby předpokládal, že **vazebné chování** („*attachment behaviors*“), jako je pláč, je považováno za adaptivní reakci na separaci od **vazebné postavy** („*attachment figure*“), například matky (Fraley, 2010). Vytvoření pouta dítěte k matce považuje za výsledek řady behaviorálních systémů. Vývoj systémů u dětí je zdoluhavý proces, avšak již na počátku druhého roku můžeme pozorovat typické projevy citové vazby, zejména v případě odchodu matky z místnosti a podobně. Bowlby zároveň považuje vazbu za typ sociálního chování plnicí zejména biologickou funkci (Bowlby, 2010).

Pozornost teorie vztahové vazby je mířena zejména na zkoumání raných vlivů na emocionální vývoj dítěte (Brisch, 2011). Podstatou vztahové vazby je unikátní emoční pouto, které se vytváří mezi dítětem a pečující osobou (Kulísek, 2000). Vzhledem k tomu, že se dítě o sebe nemůže samo postarat, je odkázáno na ochranu a péči „starších a moudřejších“ („*older and wiser*“) dospělých (Fraley, 2010). Pouto mezi dítětem a pečující osobou je charakterizováno především silnou potřebou nejen vyhledávat, ale také udržovat proximitu s pečující osobou, a to zejména v situacích stresu (Bowlby, 2010). Jsou to situace, kdy je kojeneček od matky odloučený nebo vnímá lidi kolem sebe jako ohrožující. V případě, že se dítě cítí ohrožené, může matku využít jako zdroj „emocionálního načerpání“ (Mahlerová et al., 1978 in Brisch, 2011). Velmi významný pojem spojený s teorií citové vazby je pojem **bezpečného zázemí** (*secure - base concept*), které nejčastěji poskytuje právě vztahová osoba (Kulísek, 2000). Vztahová vazba je tedy afektivní spojení mezi kojencem a vztahovou osobou a behaviorálním systémem ve směru dosažení cíle, základním cílem je zprostředkovat bezpečí (*felt security*) (Sroufe, & Waters, 1977).

Systém vyhledávání blízké osoby se zapíná zejména v situacích ohrožení. Matka v této situaci funguje jako přístav bezpečí a jistoty. Základním faktorem, který se podílí na vytvoření vztahové vazby je citlivé reagování matky na potřeby dítěte – **mateřská citlivost** (*sensitive responsiveness*) (Mikulincer, & Shaver, 2007), ta spočívá v reakci na signály,

kteřé dítě dává, matka by měla signály správně interpretovat a potřeby dítěte uspokojovat. Právě v takovém případě se k vztahové osobě vytváří jistá vazba. V opačném případě, kdy se dítěti dostává nekonzistentní odpovědi od vztahové osoby, například v případě střídání selhání, tedy žádné odpovědi a na druhé straně neúměrného rozmazlování a přílišná stimulace, je dítě zmatené a dochází k vývoji nejisté vztahové vazby (Brich, 2011).

Bowlby považuje pevnost a kvalitu citové pouta za jeden z předpokladů, díky němuž člověk může percipovat svět jako neohrožující a bezpečný (Kulisek, 2000). Vazebný systém se v podstatě ptá, zdali je vazebná osoba přístupná a pozorná. Pokud dítě shledá, že odpověď na tuto otázku je ano, tak se cítí v bezpečí, sebevědomě a milovaně a může se zaměřit na **exploraci**. Explorace je důležitá, jelikož nám pomáhá poznat fyzické a sociální prostředí, může být však i nebezpečná, a z toho důvodu si při exploraci udržujeme blízkost s ochráncem (vztahovou osobou), ke které se můžeme vracet. Právě tyto dvě tendence, **prozkoumávat prostředí a vracet se do bezpečí**, jsou základem behaviorálního systému. Jsou vzájemně propojené, protože systém explorace se zapíná jen tehdy, pokud je ochránce dostupný a responzivní. Proto můžeme blízkost vztahové osoby považovat za nadřazenou potřebu (Hazan, & Shaver, 1990). Pokud však vztahová osoba dostupná není, dítě pociťuje úzkost a své okolí neprozkoumává, přičemž stále vyhledává požadovanou úroveň citlivého chování ze strany vazebné osoby (Fraley, 2010). Člověk tedy bude s větší pravděpodobností tendovat ke vnímání světa jako ohrožujícího místa, ve kterém se nedá lidem okolo sebe věřit (Kulisek, 2000).

Období první důvěry a nabytí pocitu důvěry dobře popsal také Erikson ve své teorii psychosociálního vývoje. V prvním stádiu jeho teorie dochází k formování bazální důvěry, ve kterém hraje klíčovou roli matka (Vágnerová, 2008). Ainsworthová (1972 in Sroufe & Waters, 1977) uvedla, že attachment se vztahuje ke konkrétní osobě a ke kvalitě vztahu, který si k ní vytváříme. Primární vztahovou osobou je zpravidla matka, nicméně může se jí stát i otec nebo starší sourozenec. Otec je pro dítě důležitým článkem stejně jako matka, zdá se však, že si dítě vazbu k otci vytváří nezávisle na vztahu k matce (Brich, 2011). V adolescentním věku se vztah k otci odráží v aktivnějších copingových strategiích (Zimberoff, & Hartman, 2002). Systém, který se aktivuje po narození dítěte právě mezi primární vztahovou osobou a dítětem, je především geneticky ukotvený. Blízkost, kterou dítě vyhledává, není vyvolána automaticky, ale je odvislá od hodnocení celé řady signálů v rámci zkušenosti s pocitem bezpečí - nebezpečí (Bishop, 1975 in Sroufe & Waters,

1977). Bowlby také vymezil funkce, které by vztahová osoba měla plnit (Mikulincer, Shaver, & Pereg, 2003):

1. **Vztahová osoba je cílem udržování blízkosti.** Lidé různého věku tendují k vyhledávání blízkosti (*proximity seeking*) osob v době potřeby a pociťují neklid v době, kdy jsou od vztahové osoby separováni.
2. **Vztahové osoby poskytují fyzické a emocionální bezpečí** (*safe haven*), jsou zdrojem podpory a pohodlí. Fonagy (1999) přirovnává vazbový systém k bio-sociálně homeostatickému regulačnímu systému.
3. **Vztahové osoby poskytují jakousi bezpečnostní základnu**, jelikož za předpokladu její existence můžeme prozkoumávat vnější svět stejně jako se učit a rozvíjet osobnost.

Výše uvedené shrnují také Watters a Gao (in Kulísek, 2000), kteří zdůrazňují u pečujících osob:

1. citlivost k signálům dítěte;
2. kooperaci oproti narušení interakce nepřiměřeným chováním;
3. fyzickou a psychickou dostupnost oproti nedostupnosti;
4. přijetí oproti odmítnutí potřeb dítěte.

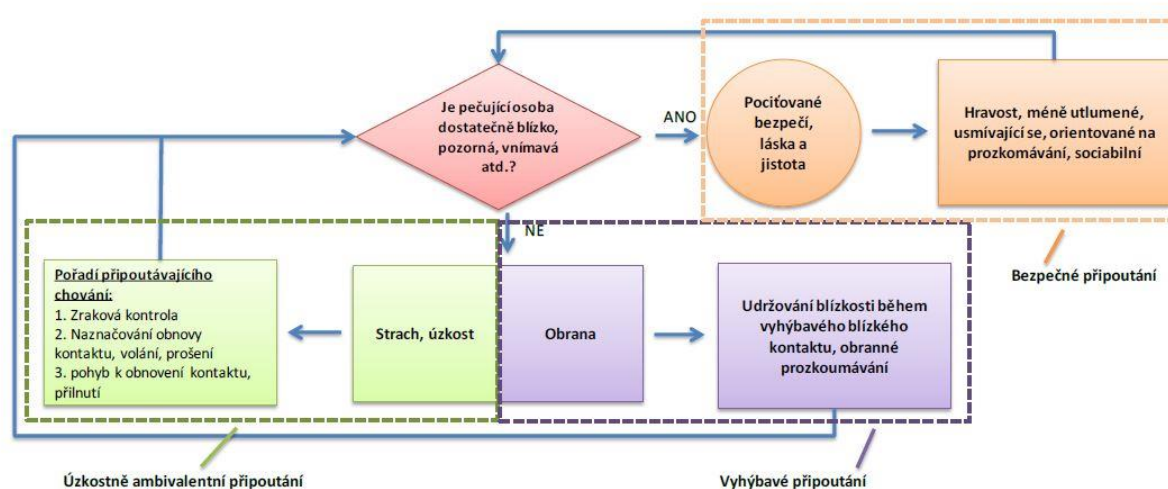
Zdůrazňovaná byla Bowlbym i **kontinuitnost** poskytované péče během prvních tří let života, za kritické období považuje Bowlby věk mezi 6 a 12 měsíci. Bowlby matky odrazoval od využívání kolektivních zařízení. Akceptoval však krátkodobou péči jiné osoby, například babičky (Thorová, 2015). Dítě může v případě nedostupnosti vztahové osoby využít ke svému ukonejšení tzv. „přechodné objekty“, které mohou být i neživého charakteru (Winnicot, 1953 in Bowlby, 2010). Holmes (2001) také uvádí, že zvíře nebo oblíbená kniha mohou sloužit jako předměty poskytující bezpečí.

Bowlby zdůraznil, že blízké vztahy mají úzkost vyrovnávací funkci a zároveň, že poskytují fyzickou ochranu, jelikož blízkost vyhledávací funkce slouží jako alternativa k instinktivní odpovědi - boji nebo útěku (Bowlby, 2010). Bowlby se domnívá, že právě citová vazba může sloužit jako evoluční ochrana před predátory, čímž se zvyšuje šance na přežití (Thorová, 2015). Tvrdil, že se děti rodí s repertoárem chování (připoutání) zaměřeným na hledání a udržování blízkosti ostatních. Podle jeho názoru, vyhledávání blízkosti je vrozená regulace (primární strategie vyhledávání blízkosti), určená k ochraně



jednotlivce před fyzickými a psychologickými hrozbami ve snaze zmírnit případné utrpení (Bowlby, 2010).

Bowlby (2010) tvrdil, že úspěšné splnění těchto regulačních funkcí má za výsledek pocit bezpečí – tedy, že je svět vnímán jako bezpečné místo, ve kterém se můžeme spolehnout na ochranu druhých. Jedinec nabývá pocitu, že může sebevědomě prozkoumat životní prostředí a účinně spolupracovat s jinými lidmi. Podle Bowlbyho se systém vyhledávání blízkosti (*proximity-seeking behaviors*) objevil v průběhu evoluce, protože se tím navyšuje pravděpodobnost přežití lidských dětí, které se narodily s nezralými kapacitami pro pohyb, krmení a obranu. Chování matky a kojence, vzájemná interakce je podnětem pro rozvoj **vnitřních pracovních modelů** (*internal working model*) (Bowlby, 2012). Vnitřní pracovní modely fungují zejména na nevědomé úrovni a jsou odvislé od hierarchie vztahů se vztahovými osobami tzv. *attachment history* (Bowlby, 1980 in Pietromonaco, & Barrett, 2000). Na základě těchto modelů je dítě schopno číst a předvídat chování vztahové osoby a podle toho se i chovat. Pracovní modely se následně vyvíjejí pro každou vztahovou osobu zvlášť (Brich, 2011). Tyto modely se vytváří zhruba ve věku tří let, ty dítě využívá v percepci druhých a světa. Tento model můžeme definovat jako „kognitivní schéma, které organizuje a strukturuje sociální interakci v dalším životě, čímž ovlivňuje sociální a osobnostní vývoj, určuje míru citlivosti člověka k ostatním lidem a jeho schopnost pečovat o druhé“ (Thorová, 2015, 149).



Obrázek 2 Fungování vztahové vazby (Seitl, 2012; dle Hazan, & Shaver, 1994)

Bowlby (2010) předpokládá, že je tento systém aktivní po celý život. Na základě chování vztahové osoby a okolí si dítě tvoří jejich hierarchii (*hierarchy of attachment figures*), na základě této hierarchie dítě jedná v případě, kdy je matka nepřítomná nebo nereaguje na jeho potřeby. Dítě pak inklinuje k potřebě obrátit se na jinou osobu, která mu jeho potřeby uspokojí (Brich, 2011). Další determinantou teorie attachmentu se zabýval Daniel Dennett (Fonagy, 1999), který se soustředil zejména na teorii mysli („*theory of mind*“) ve snaze pochopit chování matek. Fonagy (1999) dává přednost jinému označení mentalizace, kterou definuje jako schopnosti reflexe mentálního stavu dítěte a schopnost přizpůsobení vlastního chování jeho potřebám.

K vytváření citové vazby dochází u všech, proto můžeme tvrdit, že se jedná o normativní záležitost. Citové pouto se vytváří i v případě, že se jedinci nedostává adekvátní péče. Vytvořené pouto následně variuje ve své kvalitě. To deklarují výzkumy dětí z ústavů sociální péče, které si vytvořily citové pouto ke svým ošetřovatelům a pečovatelným (Seibert, & Kerns, 2009).

Když dítě roste, opouští se funkce vztahové vazby jako instinktivního chování a vztahová vazba postupuje na nový rozměr. Výsledkem je vytvoření psychologického pouta, které je součástí pocitu bezpečí. Tento systém pak pracuje po celý život, ale s tím rozdílem, že pro člověka není důležitá fyzická blízkost, která je podstatná pro dítě závislé na péči, ale blízkost psychologická, která se zvyšuje s tím, jak se kognitivní struktury stávají více komplexní. To znamená, že starší dítě je již schopno pochopit, díky své kognitivní kapacitě, že i když matka není fyzicky přítomná, tak se vrátí (Clair, 2000).

Svémi výzkumy Bowlby také inspiroval empirické zkoumání v oblasti deprivace dětí, výsledky pak zapříčinily změny v jeho původních tvrzeních o klinickém obrazu deprivovaných dětí (Langmeier, & Matějček, 2011). Oddělení od vazebné osoby má podle Bowlbyho řadu krátkodobých, ale i dlouhodobých negativních účinků na vývoj dítěte. Dlouhodobá separace může narušovat inteligenci, zvyšovat agresivní chování či depresivitu. Hypotézu Bowlby podpořil výzkumem 44 adolescentních zlodějů. Výzkum, který se stal hlavním důkazem devastujícího účinku separace dítěte od matky, jinak nazývané jako **materšské deprivace**, spočíval v rozhovorech s dětmi a jejich rodiči. Kontrolní skupinou se staly děti s emočními problémy, které však nekradly. Výsledky ukázaly, přes polovinu delikventů bylo separováno od svých matek během prvních 5 let.

Bowlby se dočkal také kritiky zejména za retrospektivní pojetí výzkumu, jelikož data byla získána z rozhovorů, což mohlo způsobit zkreslení (Thorová, 2015).

Bowlbyho teorie zároveň předpokládá, že se zkušenosti, které si dítě vytváří na základě interakce se vztahovou osobou v průběhu času, internalizují a vytváří se jakýsi **prototyp chování** pro vztahy vznikající mimo rodinu. Jinak řečeno jde o převažující nebo dominantně funkční vnitřní pracovní modely ve zkušenosti jedince (Bartholomew, & Horowitz, 1991). Odborníci se domnívají, že citové přilnutí je v podstatě permanentní záležitost, s kterou se dá jen velmi obtížně pracovat (Kulísek, 2000). Bowlby se také domnívá, že prvních 5 let života dítěte je klíčem nejen k sociálním vztahům dítěte, ale také schopnosti altruismu (Thorová, 2015).

Existenci vztahové vazby potvrdila svými výzkumy právě spolupracovnice Bowlbyho Mary Ainsworthová. Mary Ainsworthová byla kanadská psychologka, která pracovala pod vedením psychiatra Johna Bowlbyho. Ta na podporu svých teorií prováděla dlouhá a systematická pozorování matek a dětí (tzv. Baltimorská studie), a to jak v laboratorních podmínkách, tak v přirozeném prostředí. V rámci svého výzkumu vyvinula také techniku ke zjišťování kvality citové vazby, kterou nazvala *Strange Situation Test*. Tato technika se provádí v laboratorních podmínkách. Její základ spočíval v opakované separaci dítěte od matky, přičemž je kombinována s konfrontací s neznámou osobou (Kulísek, 2000; Thornová, 2015). Kojenci byli krátce odděleni od matky či svého pečovatele (intervaly byly třiminutové) v situaci, kterou neznali, aby projevíli jeden ze vzorců chování - vazeb.

Na základě výzkumů Ainsworthová definovala tři základní typy vazby: úzkostně vyhýbavý (typ A), bezpečně připoutaný (typ B), úzkostně vzdorující typ (typ C). Čtvrtá kategorie byla přidána až v osmdesátých letech Mary Mainovou a Judith Solomonovou, a byla nazvána jako typ dezorganizovaný (typ D), často jde o mix nejistých vazeb (typ A a C) s atypickými projevy (Thornová, 2015).

Chování dítěte	A - vyhýbavá vazba	B - bezpečná vazba	C - úzkostná vazba
Vyhledávání blízkosti	nízké	vysoké	vysoké
Udržování kontaktu	nízké	vysoké	vysoké
Vyhýbání se blízkosti	vysoké	nízké	nízké
Odmítání kontaktu	nízké	nízké	výrazné
Pláče před separací	málo	málo	náhodně
Pláče během separace	málo až značně	málo až značně	značně
Pláče po návratu matky	málo	málo	mírně až značně

Tabulka 2 Přehled chování různých typů vazeb (Kulíšek, 2010)

V popisované studii se děti bezpečně připoutané nebály explorační a prozkoumávaly okolí snadno v přítomnosti primárního pečovatele. V jejich nepřítomnosti viditelně projevovaly nepokoj a vyhledávaly („*proximity seeking behavior*“) přítomnost rodiče, poté se vracely k původní činnosti explorační okolí. Některé děti však nevyhledávaly blízkost pečovatele ani nepreferovaly jeho přítomnost, tyto děti by spadaly podle typologie do vyhýbavé vazby. Třetí kategorie vazbového chování takzvaná úzkostná vazba se projevila minimální snahou prozkoumávat okolí, děti byly viditelně znepokojené po odloučení od pečovatele, nicméně po návratu měly také viditelné problémy se uklidnit, zůstávaly plačtivé (Fonagy, 1999).

## 2.2 Typy vztahové vazby

Styl připoutání nebo typ vztahové vazby se vytváří v raném věku přes vztah dítěte s primární pečovatelskou osobou. Podle Bowlbyho modelu je pravděpodobnější, že děti vyrůstající v bezpečném vztahu s primární osobou se stanou více soběstačnými a vyvine se u nich i schopnost vyhledat vhodnou pomoc, když je to potřeba. Vazba, která se vytváří v kojeneckém věku s primárním pečovatelem, následně ovlivňuje širokou škálu záležitostí, přes sociální kompetence, pocity sebeúcty, profesní rozvoj až po životní spokojenost (Towler, & Stuhlmacher, 2013).

Rozlišujeme tedy dva základní typy citové vazby: **jistá vazba** (*secure*) a **nejistá či úzkostná vazba** (*insecure, anxious*) (Mikulincer, Shaver, & Pereg, 2003). Nejisté typy mají společný prožitek nejistoty a úzkosti (*felt anxiety*) (Hašto, 2005). Nejistá vazba byla poté rozdělena do dvou, později do tří základních skupin. Pojmenování skupin se liší podle autorů. Čtvrtý typ vztahové vazby byl vymezen nedávno. Ve výsledku tedy rozlišujeme

jistý typ citové vazby, vyhýbavý (*avoidant*) typ, úzkostně - odmítavý, úzkostně - dezorganizovaný, dezorientovaný (Mikulincer, Shaver, & Pereg, 2003).

**TYP A: úzkostně vyhýbavý typ.** Vyskytuje se asi u 10-20 % dětí (Thorová, 2015). Vyhýbavá vazba se vyznačuje vysokou úrovní vyhýbavosti, tito jedinci mají problémy s navazováním vřelých vztahů, udržují si emocionální distanc (Mikulincer, Shaver, & Pereg, 2003). Mají obtíže spoléhat se na ostatní (Bartholomew, & Horowitz, 1991). Problémy ve vztazích řeší často vyhýbavými copingovými strategiemi (Thorová, 2015), mají tendenci používat neefektivní strategie k vyřešení konfliktu (Creasey, & Ladd, 2005).

**Typ B: bezpečně připoutaný typ.** Vyskytuje se zhruba u 65 – 70 % dětí (Thorová, 2015). Bezpečná vazba je definovaná nízkou úrovní vyhýbavosti i úzkostnosti. Vyznačuje se především blízkostí se vztahovou osobou a vzájemnou závislostí, zároveň je jedinec schopen spoléhat se na podporu druhých a má poměrně dobře vyvinuty konstruktivní copingové mechanismy zvládnání stresu (Mikulincer, Shaver, & Pereg, 2003). Ve vztazích se cítí dobře a spokojeně (Thorová, 2015). Jedinci s bezpečným stylem připoutání mohou dosahovat řady účinných mezilidských a intrapersonálních sociálních dovedností, které jim umožní vyjednávat a vytvářet efektivní vztahy se svými intimními partnery a nadřízenými, mají tendenci být efektivnější ve svých dovednostech zvládat konfliktní situace (Creasey, & Ladd, 2005). Bývají empatičtí a nemají problém navazovat vztahy s druhými lidmi, nemají ani problém na druhých záviset, jsou schopni tento protipól vyvažovat (Hazan, & Shaver, 1987; Zimberoff, & Hartman, 2002).

**Typ C: úzkostná vazba (ambivalentní).** Tento typ nalezneme asi u 10 – 20 % dětí (Thorová, 2015). Úzkostná vazba je charakterizována vysokou úrovní úzkostnosti a naopak nízkou úrovní vyhýbavosti, můžeme pozorovat oscilaci mezi sklonem k těsné blízkosti a nechutí až agresivitou vůči vztahové osobě (Hašto, 2005). Jedinci pocítují vysokou potřebu blízkosti, zároveň se obávají o své současné vztahy (Mikulincer, Shaver, & Pereg, 2003). Ve vztahu k druhým vidíme pochybnosti o vlastní hodnotě (Thorová, 2015). Obraz sebe sama a druhých podléhá zkreslení. Do popředí vystupuje sebekritika (Shaver, & Mikulincer, 1993 in Mikulincer, Shaver, & Pereg, 2003), takoví jedinci bývají velmi impulzivní, expresivní a špatně se adaptují na stresové situace (Sroufe, 1996 in Zimberoff, & Hartman, 2002).

**Typ D: nejistý – dezorganizovaný/dezorientovaný, atypický.** Tento typ se vyskytuje asi u 10 – 15 % dětí. V chování vidíme směs prvků vyhýbavého a také

vzdorovitého chování, v popředí stojí úzkost. Jedinec je nedůvěřivý vůči svému okolí, zároveň si přeje mít intimní vztah, ale na druhé straně je vyděšen z odmítnutí či ublížení. Objevuje se také vysoké chtění kontroly nad situacemi, problematické je i zvládání stresu. U těchto jedinců se mohou vyskytovat poruchy chování, je zde zvýšená pravděpodobnost psychopatologického vývoje (Thorová, 2015). Nižší schopnost vcítit se do druhých, jedinci s tímto typem vazby jsou velmi inhibováni (Mikulincer, & Shaver, 2007).

Z výzkumu vyplynulo, že nejvyšší výskyt dezorganizované vazby je v rodinách se sociálně rizikovými faktory a také u adolescentních matek až v 31% případů (Broussard, 1995 in Thorová, 2015). Výzkumy také ukázaly větší pravděpodobnost rozvinutí některého z nejistého typu vazby u podvyživených dětí (Waters, & Valenzuela, 1999 in Thorová, 2015) a také dětí zneužívaných (Carlson et al., 1989; Lyons-Ruth, & Jacobvitz, 1999 in Thorová, 2015). Z genetického hlediska byla zjištěna souvislost mezi dezorganizovaným typem vztahové vazby a nižší senzitivitou receptoru na dopamin, která zapříčiňuje snížený zájem dětí o podporu a útěchu ze strany rodičů (Lakatos et al., 2000 in Thorová, 2015).

Bezpečný typ připoutání lze také považovat za prognostický faktor dobrého psychosociálního vývoje. Tyto děti jsou v rámci vrstevnických skupin sociálně zdatnější, navazují jednodušeji přátelské vztahy (Waters, 1978 in Thorová, 2015). Plnění úkolů je pro ně nenáročné, k úkolům přistupují pozitivně, jsou odolnější vůči frustraci a zároveň tolik nepodléhají negativním afektům (Lieberman et al., 1999 in Thorová, 2015). Ve vztahu k učitelům se projevují pozitivně, jsou schopny přijímat jejich autoritu. Vykazují zároveň vyšší sebevědomí v souvislosti s úspěchem (O'Conner, & McCartney, 2006 in Thorová, 2015).

Naopak děti s úzkostným typem vztahové vazby mají sebedůvěru nízkou, může se objevit větší riziko problémů v rámci sociálních vztahů. Jsou závislejšími na ostatních lidech. Můžou se u nich objevovat i úzkostné poruchy (Lewis et al., 1984; Warren et al., 1997 in Thorová, 2015). Ostatními mohou být děti percipované jako agresivní či nepřátelské (Troy, & Sroufe, 1987 in Thorová, 2015).

## **2.3 Vztahová vazba a dospělost**

Studie, které byly v návaznosti na zjištění provedeny, přinesly obdobné výsledky, a to že pracovní model založený na vztahu s primární pečující osobou, který se projevuje prostřednictvím stylu vztahové vazby, je opakován při chování dospělých (Seitl, 2014).

Výzkum se rozšířil do zkoumání oblasti romantických vztahů, do kterých v dospělosti vstupujeme (Clair, 2000) či přátelských nebo pracovních vztahů (Seitl, 2014).

V roce 1991 Kim Bartholomew a Leonard Horowitz vypracovali širší definici dvou složek vnitřního pracovního modelu, která vychází z původní Bowlbyho teorie. Základ vnitřního pracovního modelu tvoří dvě složky. První složka je obraz vlastního self. Druhou složkou je pak obecné vnímání druhých lidí na dimenzi od důvěryhodných a dostupných po nespolehlivé a odmítající. Bartholomew a Horowitz (1991 in Adams, 2004) se domnívají, že pokud si dítě vytvoří během raného dětství s rodičem bezpečnou vazbu, tak bude tento typ vazby přenášet do svých pozdějších vztahů. To znamená, že bude pozitivně vnímat druhé a nebude na ostatních závislé. Bezpečná vazba je zároveň charakterizovaná dobrými vztahy s vyvážeností mezi intimitou a autonomií. Hlavním rozdílem mezi vazbou v dětství a dospělosti může být změna na poli vztahů, zatímco v dětství se jedná zejména o vztahy komplementární, které spočívají v tom, že rodič poskytuje dítěti základní potřeby a dítě je přijímá, v dospělosti jsou vztahy reciproční, do hry vstupuje i sexualita (Weiss, 1982 in Hazen, & Shaver, 1994). V rámci vazby vidíme také zvyšující se autonomii (Ruppert, 2011).

Výzkumů na téma vztahové vazby není mnoho, avšak dosavadní výsledky svědčí pro přetrvávání bazálních schémat vztahové vazby z dětství (obvykle na nevědomé úrovni). Styly vztahové vazby jsou pak demonstrovány v chování a funkční vnitřní pracovní modely se v průběhu života proměňují dle zkušeností jedince. Existují pak různé úvahy o tom, jak vypadá dynamika schémat a stylů. Po přečtení nejrůznějších informací je mi blízké pojetí, že schémata se projevují pouze v mimořádných situacích psychického vypětí či dramatických životních událostech.

## **2.4 Výzkumy na poli vztahové vazby**

Na podpoření existence vazebného chování byla provedena řada studií. Teorie nicméně odstartovala také skupinu kontroverzních tzv. attachment terapií (např. terapie objetím), které obsahují prvky ohrožující etické a právní zákony (Thorová, 2015). Výzkumy zaměřující se na vztahovou vazbu se týkaly například vztahové osoby, kde se zjistilo, že „během dospívání a dospělosti je část vazebného chování běžně zaměřena nejen k osobám mimo rodinu, ale také ke skupinám a institucím“ (Bowlby, 2010, 180). Jako vedlejší vazebná „osoba – postava“ může u dospělých jedinců figurovat škola nebo

pracovní skupina, může jít i o náboženské shromáždění či politikou stranu. V uvedených případech můžeme předpokládat vznik založený nejprve na vazbě ke konkrétní osobě, která vazbu k dané skupině zprostředkovala. Například citová vazba ke straně může být prostředkována citovou vazbou k jejímu lídrovi, v počátcích se jedná o jakousi závislost. Vazebné chování je snadno pozorovatelné v dospělosti, například v obdobích smutku či nemoci, kdy se jedinec obrací se svými problémy a z nich plynoucími požadavky na ostatní. V takové případě je nárůst vazebného chování normální (Bowlby, 2010).

V Ugandě se zaměřila na studium separace matky od dítěte Mary Ainsworthová a zjistila, že existují kulturní rozdíly v projevech připoutání, například při shledání matky s dítětem po časové prodlevě. Děti v Ugandě reagovaly teskně, na rozdíl od dětí v Americe, které své matky objímaly. Všimla si také, že v okamžiku, kdy se dítě naučí plazit, se vždy zdržuje jen v okolí matky či jiné vztahové osoby, dává se na průzkum a začíná zkoumat okolí kolem sebe. Občas se dítě k matce vrací, aby se ujistilo o její přítomnosti. V případě, že se dítě vyleká nebo zraní, se k matce bezprostředně vrací, a to doprovázené známkami neklidu (Bowlby, 2010; Thorová, 2015).

Kromě popisu univerzálních aspektů systému připoutání se Bowlby zabýval i popisem individuálních rozdílů ve fungování systému. Interakce s významnými osobami v našem okolí, které citlivě a ve správném čase reagují na naše potřeby, výrazně usnadňuje optimální fungování celého systému a podporuje pocit bezpečí. To má za výsledek pozitivní očekávání a náhled na druhé, navíc se na tomto základě vytváří vidění sebe samého jako kompetentní a oceňované osoby. Nicméně pokud naše vztahové osoby jsou nedostupné nebo nereagují na naše potřeby, vyhledávání blízkosti selhává za účelem uvolnit distress. Jako výsledek této reakce se dostavuje negativní reprezentace sebe sama a také druhých, například obavy o vlastní sebehodnotě nebo pochybnosti o dobré vůli druhých. Jinými slovy, dostupnost vztahové osoby je jedna z hlavních zdrojů různých variací afektivních reakcí (Bowlby, 2010).

Většina empirických výzkumů, která byla provedena, se soustředila zejména na vztahový styl, který je definovaný jako systematický vzorec očekávání, emocí a chování, který se vytváří ze zkušeností se vztahovou osobou a má za následek přilnutí ke konkrétní strategii afektivní regulace. Typologii stylů Ainsworthové, která se zaměřila na vztahovou vazbu u kojenců, využili Hazan a Shaver ve svém výzkumu zaměřeném na souvislost vztahové vazby a romantických vztahů. Při výzkumech se uplatňují různé přístupy



k operacionalizaci vztahové vazby. Příkladem jsou typy vztahové vazby chápané jako oddělené a nespojitě kategorizované nebo dimenzionálně podložené styly vztahové vazby, které na základě faktorové orientovaných výzkumů získaly oblibu v sociální psychologii (Mikulincer, Shaver, & Pereg, 2003). Z výzkumu Hazan a Shavera vyplývá, že romantické vztahy fungují v podstatě stejným způsobem jako rané vztahy pečovatele a dítěte (Hazan, & Shaver, 1987) tedy, že typ vztahové vazby souvisí s mírou vztahové spokojenosti a závazku (Collins, & Read, 1990; Simpson, Rholes, & Nelligan, 1992 in Clair, 2000). Jedinci s bezpečným stylem vazby mají tendenci důvěřovat svým intimním partnerům, vyžadují stejnou úroveň intimity a nezávislosti a mají pozitivní sebeúctu (Towler, & Stuhlmacher, 2013). Bylo zjištěno, že vztahy jedinců s bezpečnou vztahovou vazbou budou více úspěšné než vztahy jedinců vyhýbavých (Collins & Read, 1990; Simpson, Rholes, & Nelligan, 1992 in Clair, 2000). Na Hazan a Shavera navázaly i Kotrlová a Lacinová (2013), které zkoumaly souvislost typu vztahové vazby a stylu řešení vzájemných konfliktů v partnerských vztazích. Zjistily, že bezpečný styl vztahové vazby souvisí zejména s kompromisním řešením konfliktů a naopak nejistý typ vztahové vazby s destruktivním řešením partnerských konfliktů.

Cutrona, Cole, Colangelo, Assouline a Russell (1994 in Clair, 2000) spojují bezpečnou vztahovou vazbu také s akademickým úspěchem. Výzkumy rovněž naznačují, že člověk si vytváří spojení mezi představami (mentálními modely) vztahu rodičů a rozvojem poruch osobnosti v dospělosti (Patrick, Hobson, Castle, Howard, & Maughan, 1994 in Clair, 2000). Bylo objeveno také spojení mezi stylem výchovy a příznaky deprese (Pearson, Cohn, Cowan, & Cowan, 1994 in Clair, 2000).

Bowlby (1973 in Clair, 2000) ve svých pracích také zmiňuje, že vztahová vazba ovlivňuje rovněž typ vztahů, do kterých lidé vstupují. Naše minulé vztahy utvářejí rovněž ty budoucí, to můžeme vidět na studiích týraných rodičů, kteří sami častěji týrají své vlastní děti. I když se může zdát tato představa méně pravděpodobná, tito jedinci jsou uvězněni ve vzoru chování, který si internalizovali.

V Čechách se o téma vztahové vazby zajímal například Matějček (1996), a to ve vzájemném vztahu s deprivací. Jiným autorem zabírajícím se vztahovou vazbou byl Kulísek (2000), který shrnul problémy attachmentu. Štefánková (2005) se zaměřila na souvislosti vztahové vazby a emoční regulace.

### 3 VZTAHOVÁ VAZBA V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

Jedna ze závažných překážek plnění konkurenčních cílů organizace, pružnosti a pocitu závazku ze strany zaměstnanců vůči organizaci je zejména nedostatečně zmapovaná oblast porozumění psychologie zaměstnaneckých vztahů. Bez hlubšího porozumění tomu, co zaměstnání pro jednotlivce představuje, je nemožné, aby byl pracovní vztah flexibilní a uspokojující jak v očích zaměstnanců, aby rádi a ochotně vložili do organizace své znalosti a úsilí, tak v očích zaměstnavatelů ve smyslu investice do zaměstnanců. V posledních letech se vztahová vazba dostala do podvědomí v souvislosti s pracovními vztahy či organizacemi, do kterých se jedinci během své pracovní kariéry dostávají. Právě v nich můžeme vidět naučené vzorce chování. Například Ruppert (2011) tvrdí, že problémy v pracovních vztazích jsou odrazem nevyřešených problémů vyplývajících ze vztahů mezi rodiči a dětmi. Právě teorie vztahové vazby může poskytnout určité odpovědi na tyto otázky (Clair, 2000). Na těchto řádcích bych se ráda věnovala projevům vztahové vazby v pracovním prostředí. Prezentuji výzkumy, které byly provedeny na téma souvislosti vztahové vazby a pracovní skupiny nebo souvislosti vztahové vazby a vztahu nadřizený a podřizený.

Hazan a Shaver (1990) argumentují, že výzkumy, které byly v rámci zkoumání práce a lásky provedeny, ignorují spojení těchto dvou světů. Kanter (1977 in Hazan, & Shaver, 1990) tuto skutečnost nazývá mýtus oddělených světů ("*myth of separate worlds*"). Zájem o uplatnění teorii attachmentu či teorii vztahové vazby v oblasti psychologie práce se objevuje počátkem 90. let 20. století v kontextu výsledků řady studií (Seitl, 2014). Klasické pojetí teorie vztahové vazby se zabývá blízkými vztahy. Až v 90. letech došlo k rozšíření teorie attachmentu, teorie vztahové vazby do pracovního prostředí. Základními předpoklady využití teorie v pracovním prostředí je:

- 1. Přenos vazby z blízkých vztahů na vztahy v práci**
- 2. Ovlivnění prožívání a pracovního chování typem vazby**

První předpoklad je omezen skutečností, že projevy chování v blízkých vztazích se liší od projevů chování ve vztazích pracovních. I když se vztahy v práci rozdělují na vztahy formální a neformální, vznikají více účelově. Jsou zároveň ovlivněny očekáváním na chování v určité pracovní roli a kontextu pracovní situace (Řehan, 2007). Hazan a Shaver (1990) vznesli předpoklad, že láska představující partnerské vztahy a práce a v ní pracovní

vztahy jsou funkčně podobné dynamice vztahů z raného dětství. Tedy, že vztahová vazba utvářená v dětství se přenáší do vztahů partnerských a následně i do vztahů ke kolegům v práci. Dospělí práci vnímají jako zdroj skutečných a vnímaných kompetencí, jako zdroj explorace a vývoje, a i když není práce vždy ideální, přináší určitý druh uspokojení. Právě v práci a romantických vztazích může být uspokojena tendence explorace, kdy se jedinec oprostí od své vztahové osoby (Hazan, & Shaver, 1990).

Zároveň studie naznačují, že postoje k práci, a tím i pracovní chování či prožívání, jsou ovlivňovány právě vztahovou vazbou. Tato zjištění vedla k využití diagnostiky vztahové vazby jako významného doplňku psychologie práce například při výběru zaměstnanců či k týmovému zařazení pracovníka. Potenciál teorie vztahové vazby je i přes výsledky několika úspěšných výzkumů psychologie práce přehlížen (Seitl, 2014).

„Studie C. Hazan a P. Shavera (1990) otevírající teorii vztahové vazby prostor psychologie práce postulovala, že analogií k dětskému poznávání je pracovní chování dospělých“ (Seitl, 2014, 3). Pracovní chování je ovlivněno mentální reprezentací bezpečí, které poskytuje vztahová osoba. Můžeme předpokládat, že vytvořený styl vztahové vazby, který vzniká v raném dětství a je dále posilován v adolescenci a dospělosti, funguje i v pracovním prostředí ve vztahu ke kolegům. Výzkumy také ukazují, že se styl přenáší k práci jako takové. Dezorganizovaný styl je velmi vzácný, a proto se výzkumy soustředí zejména na bezpečný, úzkostný a vyhýbavý styl (Seitl, 2014).

## **1. BEZPEČNÝ STYL VZTAHOVÉ VAZBY**

Jedinci s bezpečným typem vazby vykazují sebedůvěru v plnění pracovních úkolů, pracovní aktivitu si užívají. Mají rádi, když jsou za výkon oceněni v podobě pochvaly a pozitivní zpětné vazby od kolegů. V práci si věří a nebojí se výzev. Úkolů se nebojí a jdou do nich naplno, přičemž je netíží strach ze selhání. Na základě výsledků výzkumů bylo zjištěno, že subjektivně vnímají nižší stresové zatížení, zároveň vykazují vyšší pracovní spokojenost, což může být způsobeno schopností vyvažovat pracovní a soukromý život (*work-life balance*). I když si práce váží, váží si také vztahů a nedovolují práci, aby zasahovala do jejich soukromí (Hazan, & Shaver, 1990). V případě, že se nacházejí v pracovní tísní, nepřenesou svůj stres do rodinných záležitostí (Seitl, 2014).

Lidé s bezpečnou vazbou budou pravděpodobně svůj výkon hodnotit pozitivně, zároveň budou méně svou prací ohrožovat své zdraví a vztahy mimo práci. Nehledě na věk

by neměli být tito lidé zatíženi strachem ze selhání a měli by vytěžít z pracovních situací odměny v podobě pochval. Tito lidé nemají potřebu uspět pro potěšení ostatních, nebojí se odmítnutí ze strany kolegů. Nemají potřebu využívat práci jako náhražku za nenaplněné potřeby lásky nebo jako prostředek vyhnutí se sociální interakci. Vyjadřují se pozitivně o své práci, užívají si čas strávený v ní, na druhou stranu nedovolí, aby práce ohrožovala jejich soukromí či zdraví (Hazan, & Shaver, 1990).

## **2. ÚZKOSTNĚ AMBIVALENTNÍ STYL VZTAHOVÉ VAZBY**

Tito lidé jen velmi těžce oddělují pracovní a vztahové záležitosti, jelikož mají strach z odmítnutí druhými v případě, že se jim něco nepovede. Je však pravdou, že zejména z jejich hlavního soustředění na sociální oblast trpí výsledky jejich práce. Jsou zaměřeni na druhé a na získávání ocenění a pochvaly. U těchto jedinců můžeme pozorovat nižší empatii k druhým a nižší snahu vycházet vstříc a pomoci. Nižší ochotu vykazují zejména z důvodu zvýšené koncentrace na sebe a své potřeby. Tito lidé mají nižší schopnost vyvažovat svůj soukromý a pracovní život, výjimkou není ani přepracovanost a s ní spojené zdravotní potíže. Ve vztahu k pracovním úkolům pozorujeme nižší sebevědomí, takoví jedinci se stávají více pravděpodobnějšími oběťmi mobbingu. Tito zaměstnanci také tendují k odchodu v případě špatných vztahů v kolektivu (Seitl, 2014).

Úzkostní jedinci jsou příliš zaměřeni na udržování blízkosti vztahové osoby, což jim brání prozkoumávat jejich prostředí efektivně. V práci mohou svůj výkon zaměřovat na snahu získat pochvalu od ostatních. Práce se stává prostředkem zisku vztahových potřeb. Co víc, práce může být pokusem vyhrát pochvalu druhých k udušení pocitu nedoceněnosti. Lidé s úzkostnou vazbou preferují práci s ostatními, ale často se cítí nepochopeně a nedoceněně. Jsou motivováni zejména druhými, zdali jejich chování vnímají pozitivně. Bojí se především toho, že druhé neoslní svým pracovním výkonem a na základě toho budou odmítnuti. Z tohoto důvodu může být ovlivněna jejich finální produktivita (Hazan, & Shaver, 1990).

## **3. VYHÝBAVÝ STYL VZTAHOVÉ VAZBY**

Tito jedinci vnímají práci jako nástroj vyhýbání se sociálním vztahům. Nejsou schopni reflektovat vlastní strach z vytváření přátelských vztahů. Tito jedinci si myslí, že práce je pro ně spíše překážkou nalézání. U těchto lidí se častěji objevuje workoholismus,

pracují po práci i ve svém volnu. Můžeme u nich pozorovat vyšší přepracovanost a tendenci k somatizaci problémů. Svůj výkon hodnotí pozitivně, ale od ostatních čekají spíše negativní hodnocení, které je často i potvrzováno. U těchto zaměstnanců najdeme spíše nižší sebevědomí, i když to není tak signifikantní jako u vazby úzkostně ambivalentní (Seitl, 2014). Stejně jako byla pozorována u dětí s vyhýbavou vazbou tendence se vyhnout kontaktu s matkou, můžeme u dospělých popsat jejich přístup k práci jako kompulsivní. Pro některé jedince může být práce vnímaná jako možnost uspokojit jejich vztahové potřeby, avšak může zároveň interferovat s jejich pracovním výkonem.

Dospělí lidé s vyhýbavou vazbou využijí práci jako prostředek k tomu zůstat zaneprázdňený, což může sloužit jako prostředek vyhnutí se interakci, kterou mohou tito lidé vnímat jako nepříjemnou. Práce může nahrazovat úzkost vzniklou z nenaplněných vazebných potřeb, z tohoto důvodu vyhýbaví jedinci neumí přestat pracovat před dokončením projektu, za problematické vnímají i možnost vzít si dovolenou. Preferují samostatnou práci, která jim slouží jako výmluva k vyhnutí se socializaci. U těchto jedinců je obvyklý kompulsivní přístup k práci, který zahrnuje práci o dovolených. V případě, že nemohou pracovat, lze u nich pozorovat nervozitu. Neobvyklé není pracovat na úkor zdraví či vztahu s blízkými (Hazan, & Shaver, 1990).

NEJISTÁ VZTAHOVÁ VAZBA	INTERPERSONÁLNÍ PROBLÉMY	PRACOVNÍ CHOVÁNÍ
ÚZKOSTNÁ	Úzkost z odmítnutí Přílišná zaangażovanost s druhými	Preference práce s druhými Tendence cítit se zavázaně vůči druhým Strach ze selhání a slabého výkonu
VYHÝBAVÁ	Vyhýbání se blízkosti Vyhýbání se závazkům Vyhýbání se závislosti na druhých a obětování se druhé	Práce přes čas Preference pracovat sám Práce na úkor zdraví a mezilidských vztahů

Tabulka 3 Přehled chování nejisté vazby (Hazan, & Shaver, 1990)

### 3.1 Vztahová vazba a pracovní skupina

V rámci vztahové vazby a skupinových procesů byla zkoumána řada fenoménů. Bylo zjištěno, že nejistá vazba zapříčiňuje negativní smýšlení a přístup k pracovní skupině, přičemž narušuje její výkonové a emocionální fungování (Mikulincer, & Shaver, 2007).

V rámci **skupinových procesů** byla zkoumána soudržnost, tedy koheze skupiny a souvislost vztahové vazby. Rom a Mikulincer (2003 in Mikulincer, & Shaver, 2007) zjistili, že na úzkostnou vazbu má soudržná skupina pozitivní účinek, soudržná skupina umožňuje jedincům plnit vazbové potřeby a podporuje vyšší iniciativu při plnění výkonových úkolů. Opačný účinek má soudržná skupina na jedince s vyhýbavou vazbou, u kterých vyvolává pocity nepohodlí a strachu, což může následně narušovat i jejich výkonnost.

Smith, Murphy a Coats (1999) se zabývali výzkumem skupinových procesů, přičemž vztahovou vazbu považovali za teorii týkající se interpersonálních vztahů. Emocionální pouto, které si lidé vytvářejí ke spolupracovníkům, může být považováno za vztahové pouto, člověk může ve skupině vyhledávat podporu a bezpečí (*safe haven*). Skupina pak vystupuje jako vztahová osoba (*attachment figures*), která jedince učí sociálním, emocionálním a kognitivním dovednostem (Forsyth, 1990 in Mikulincer, & Shaver, 2007).

Jedinec zároveň do skupiny projektuje své chování a má vůči skupině určité očekávání. Jedinci s bezpečnou vazbou vnímají skupinu pozitivně, cítí se v ní bezpečně a nebojí se navazovat vztahy s dalšími členy. Nebojí se ani skupinových aktivit. Jsou také emocionálně otevření a v rámci skupiny ví, že se mohou obrátit na skupinu s žádostí o podporu. Rom a Mikulincer (2003 in Harms, 2011) zjistili, že jedinci s nejistou vazbou vydávají menší úsilí v zapojení se do skupinových úkolů.

Smith, Murphy a Coats (1999) předpokládali, že si lidé vytvářejí pracovní modely o svém působení ve skupině (například „nepotřebuji skupinu k tomu, aby mi řikala, co mám dělat“). Na základě svých poznatků vytvořili 25 položkovou sebesuzovací škálu k měření vztahové úzkosti a vyhýbavosti vzhledem ke skupinovým procesům. „Skupinovou vztahovou úzkost“ (*group attachment anxiety*) popsal jako pocit nedocenění jako skupinového člena se strachem z přijetí. „Skupinovou vazbovou vyhýbavost“ (*group avoidant attachment*) označil jako pocit, kdy člověk nemá potřebu cítit blízkost ke skupině a tendenci na skupinu nespoléhat. Na základě výsledků byly signifikantně prokázány asociace skupinové vztahové úzkosti a vazbové úzkosti (úzkostným stylem vazby) a skupinové vazbové vyhýbavosti a vazbové vyhýbavosti (vyhýbavým stylem vazby). Ve snaze překonat limity zmíněného výzkumu provedli Rom a Mikulincer (2003 in Mikulincer, & Shaver, 2007) čtyři studie se zaměřením na jedincův

přístup k malým skupinám. Z jejich studie vzešlo, že jistá (bezpečná) vztahová vazba má tendenci do skupiny projektovat své chování. Nebojí se ani skupinových aktivit. Jsou také emocionálně otevření a v rámci skupiny ví, že se na ni mohou obrátit s žádostí o podporu v případě potřeby.

Úzkostní jedinci (ambivalentní) tendují k projekci svých úzkostných pracovních modelů do skupinových aktivit. Mají strach především ze svého výkonu, který už prvoplánově hodnotí negativně. Myslí si, že je skupina hodnotí jako bezmocné a nehodné. Podléhají celkově negativnímu hodnocení. Skupinu vnímají jako ohrožující, mají také sklon k negativnímu emocionálnímu prožívání. Ve skupině sebe samého hodnotí negativně, ale zároveň je skupina zdrojem podpory, což se odráží v nižší výkonnosti.

Jedinci s vyhýbavou vazbou se v rámci skupiny méně projevují, nejsou tak emocionálně zaangažováni. Skupinu hodnotí spíše negativně, chybí zde identifikace. Kvality členů skupin nehodnotí nijak pozitivně, ve skupinové interakci nevidí potencionální benefit. V případě vysoké kognitivní a emocionální zátěži mají sklon k negativnímu prožívání, které jim znesnadňuje efektivní fungování.

Výzkum zkoumání **složení pracovní skupiny** z hlediska její homogenity či heterogenity a souvislosti vztahové vazby se teprve rodí. Ein-Dor, Mikulincer a Shaver (2011 in Adamové, 2004) podotkli, že je pro tým výhodné mít jedince jak s úzkostnou, tak s vyhýbavou vazbou. Úzkostní jedinci mohou týmu přispívat v detekování hrozeb („*threat detector*“) a informovat skupinu o potencionálním nebezpečí či problémech. Vyhýbaví jedinci jsou schopni na reálné hrozby rychle zareagovat v případě omezeného času pro diskuzi. V rámci vyváženosti je vždy pro skupinu výhodná přítomnost členů s bezpečnou vazbou, kteří své členy koordinují v rámci solidarity a konsenzu. Bezpečná vazba může být však pro skupinu problémem tehdy, pokud je zapotřebí rychlá reakce, jelikož je tento typ vazby zvyklý obracet se v situacích ohrožení na blízkou osobu. O heterogenním složení týmů a jeho výhodách však nejsou přesvědčeni Ben-Ari a Lavee (2005 in Harms, 2011), kteří tvrdí, že tým složený z jedinců s jistou vazbou je úspěšnější.

### **3.2 Vztahová vazba a organizace**

Teorie vztahové vazby má široké využití také v pochopení chování zaměstnanců k organizaci, ve které pracují. V prezentovaných výzkumech můžeme vidět projevy, jak jisté, tak nejisté vazby.

**Attachment a organizační chování.** Lidé s bezpečnou vazbou více tendují k pozitivnějšímu přístupu k organizacím, a to jak ke škole, tak k práci. Tito lidé si práci i školu užívají, jsou se svými aktivitami více spokojeni. Zkoumání attachmentu a jeho vztahu k organizaci může napomoci pochopit, jakým způsobem lidé přistupují k závazku, který organizaci dali. Stát se produktivním členem organizace s přidanou hodnotou zahrnuje schopnost přizpůsobit se něčemu, co je z organizace dáno. Pochopení pravidel, příkazů a organizačních cílů zahrnuje intenzivní komunikaci s ostatními členy. Cítit se bezpečně v organizaci souvisí s pozitivními zkušenostmi, které v rámci ní zažíváme. Naopak jedinci s nejistou vazbou mají deficity v prosociální orientaci a seberegulaci, a tímto chováním mohou zabraňovat tomu, aby se stali produktivními členy organizace (Mikulincer, & Shaver, 2007).

Bylo provedeno několik výzkumů, které potvrzují domněnku, že vztahová vazba má vliv na organizační chování a závazek. Například studie provedená se 142 pracovníky technického podniku zjistila, že vyhybaví a úzkostní jedinci se nacházejí na spodní hranici ve smyslu závazku ke společnosti a schopnosti přizpůsobit se změnám v organizaci. Vyhybaví jedinci tendují k případnému odchodu z organizace, což pravděpodobně souvisí s predispozicí těchto jedinců skončit či odejít ze vztahů, ve kterých pociťují strach. Například z výzkumu Krausze et al. (2001 in Mikulincer, & Shaver, 2007) vyplynulo, že pro jedince s nejistou vazbou je příjemnější práce pro externí agenturu, která jedince za práci platí více než vytvoření stabilního závazku se zaměstnavatelem.

**Adaptace na změny v organizaci.** Na změny v organizaci každý reaguje svým způsobem. Mezi zaměstnanci najdeme takové, kteří změny chápou jako výzvu a nebojí se nové možnosti prozkoumat a flexibilně se na ně adaptovat. Naopak jsou lidé, kteří vnímají organizační změny jako hrozbu, na kterou neumí adekvátně reagovat. Mikulincer a Shaver (2007) ve svém výzkumu zjistili, že nejistá vazba je asociována s dysfunkčními adaptivními reakcemi na organizační změny, přičemž se zvyšuje jejich rezistence, což interferuje s flexibilním přizpůsobením. Naopak lidé s bezpečnou vazbou vnímají organizační změny jako příležitosti, ve kterých mohou uplatnit své kreativní schopnosti, dobře se jim přizpůsobují.

**Vztahová vazba a závazek.** Existující výzkumy v oblasti pracovních vztahů ukazují, že se lidé cítí vázání k organizacím z různých důvodů. Mnoho z nich bylo realizováno s cílem vysvětlit fluktuaci zaměstnanců nebo porozumět tomu, jak lidé vnímají



závazek vůči organizaci. Z toho důvodu se využití teorie vztahové vazby v pracovním prostředí stáhla do pozadí. Vztahovou vazbu považujeme více za relativně stálý aspekt osobnosti jedince, zatímco závazek („*commitment*“) je něco vztahující se k dočasnému postoji. Typ vztahové vazby však můžeme chápat jako potencionální prediktor přístupu k závazkům, tedy v loajalitě zaměstnanců se s organizací ztotožnit a setrvat v ní (Clair, 2000).

### 3.3 Vztahová vazba a leadership

Teorie vztahové vazby je využitelná také ve vztahu nadřízený - podřízený. Už Freud (1930 in Mikulincer, & Shaver, 2007) použil metaforu lídra jako otce. Aplikací teorie vztahové vazby na vztah nadřízený - podřízený se zabývali také Popper a Mayselless (2003), kteří vyjádřili domněnku blízkého vztahu nadřízeného (lídra) a vztahových osob, vzhledem k funkci, kterou lídři zastávají, se staví do pozice „silnějších a moudřejších“ („*stronger and wiser*“) poskytovatelů péče, jejich úkolem je směřovat své podřízené, dohlížet na ně, přebírat vedení apod. Lídři potom poskytují bezpečnou základnu pro ty, kteří je následují. Lídři stejně jako vztahové osoby jsou dostupní, vnímaví k potřebám svých podřízených se zaměřením na budování jejich kompetencí a sebevědomí. Ve svém výzkumu se Popper a Mayselless (2003) zabývali aktivací systému vztahové vazby, kdy vzniká symbolické vztahové pouto právě s nadřízeným, které sílí v období osobní krize nebo nejistot podřízeného. Lídr pak slouží jako ochrana, která mu zároveň poskytuje vedení a jistotu ve směru dospělé autonomie („*mature autonomy*“). Popper a Mayselless za efektivního lídra označují nadřízeného, který dokáže ve svých následovnicích probudit pocit bezpečí a kuráž v exploraci, což zapříčiní zvýšení kompetencí, sebevědomí, kreativity, dokonce může měnit maladaptivní chování problémového pracovníka.

Problematické je, pokud lídr nereaguje na potřeby podřízených senzitivně nebo není dostupný. To vše může zvyšovat úzkost, rozvraty či protestní chování, což zapříčiní pochybnosti o jejich efektivitě. Energie podřízeného je pak směřována do obranných strategií a ambivalence.

Lídři s bezpečnou vazbou jsou schopni přijmout roli poskytovatele péče, zastávají tolerantní a otevřený postoj. Ve svých podřízených zvyšují sebejistotu, kuráž a oddanost jejich vedení a organizaci. Podřízenými jsou hodnoceni jako důvěryhodní, označují je za nadřízené, na které se můžou spolehnout a obrátit pro radu a vedení. Kladně hodnotí jejich

přístup ke skupině a delegaci aktivit, což zvyšuje hodnotu skupiny i pravděpodobnost jejího úspěchu (Mikulincer, & Shaver, 2007).

Naopak je tomu u lídrů nejistých, kteří svým přístupem podněcují úzkost, dezorganizaci až hněv. Jedinci s úzkostnou vazbou se zaměřují zejména na osobní hrozby a neuspokojené vazbové potřeby, což může narušit vnímání potřeb jejich podřízených. Zároveň role lídra může nahrazovat a dodatečně splňovat jejich dřív neuspokojené potřeby blízkosti a akceptace. Tato motivace není v rámci vztahu nadřízený podřízený přínosná, jelikož se lídr nesoustředí na rozvoj svých následovníků. Stává se, že ve svých podřízených zvyšují závislost. Keller (2003 in Mikulincer, & Shaver, 2007) tvrdí, že úzkostní nadřízení mohou ve svých podřízených dokonce vyvolat nejistotu do té míry, že začnou pochybovat o svých kvalitách a stávají se závislími na jejich vedení. Jejich roli může narušovat negativní sebeobraz sebe sama jako schopného vůdce, který je doprovázen častou kritikou a odmítnutím ze strany podřízených.

Jinak se chovají nadřízení s vyhýbavou vazbou, kteří mají negativní obraz převážně druhých. Jejich nedostatek dobrého pocitu z blízkosti a vzájemné závislosti interferuje s empatickým přístupem k potřebám svých podřízených. Nadřízení s vyhýbavou vazbou vidí vedení jako příležitost vystupovat jako silní a nezávislí s cílem získat obdiv od svých podřízených. Tito vedoucí se méně zajímají o emocionální potřeby jedinců, jsou zaměřeni spíše na vydělání peněz, splnění úkolů, řízení společnosti. Emocionální podpora a vytváření příjemného pracovního prostředí není na listu jejich priorit.

Keller také (2003 in Mikulincer, & Shaver, 2007) vyslovil myšlenku, že nejhorší kombinace, která může nastat, je úzkostný nadřízený a vyhýbavý podřízený, nebo vyhýbavý nadřízený a úzkostný podřízený. Naopak, když jsou oba, nadřízený i podřízený, vyhýbaví tak spolu vycházejí dobře, jelikož se vzájemně nezatěžují. Za koexistenci můžeme označit kombinaci úzkostných.

Předpokládá se, že lídr může zároveň představovat vazebnou figuru, někoho kdo by měl poskytovat podporu a podněcovat autonomii (Keller, 2003 in Harms, 2011). Osobní vztah mezi nadřízeným a podřízeným se již považuje za základ schopnosti vedení, leadershipu (Uhl-Bien, 2006 in Harms, 2011). Výzkumů na průkaznost souvislosti vztahové vazby a vedení byla provedena celá řada, jedním z nich byl výzkum provedený Bersonem, Danem a Yammarinem (2006 in Harms, 2011), který ukázal, že jedinci s bezpečnou vazbou mají větší potenciál stát se vůdci. Výzkum týkající se schopností

nadřazených provedl také Johnston (2000 in Harms, 2011), který zjistil, že lídři s bezpečnou vazbou mají schopnost úkoly delegovat, na rozdíl od vyhýbavých nadřazených. Výkon vyhýbavých i úzkostných vedoucích je také jejich podřízenými hodnocen jako celkově nižší ve srovnání s vedoucími s bezpečnou vazbou. Towlerová (2005 in Harms, 2011) zároveň zjistila, že jako charismatičtí lídři jsou hodnoceni zejména ti, jejichž vztah s rodiči v raném dětství byl hodnocen jako bezpečný (bezpečná vazba).

V rámci studie izraelských úředníků Davidovitz, Mikulincer, Shaver, Izsak a Popper (2007) byli vyhýbaví lídři hodnoceni jako jedinci s nižší emocionální stabilitou a účinností.

Výzkum mladých izraelských armádních rekrutů Mikulincera a Floriana (1995, in Mikulincer, & Shaver, 2007), který se zabýval možným spojením vztahové vazby a schopnosti vedení (leadership) ukázal, že rekruti s bezpečnou vztahovou vazbou byli zároveň vnímáni jako jedinci s kvalitami lídra. Jako nevhodný lídr se ukázal typ úzkostný.

Johnston (2000 in Mikulincer, & Shaver, 2007) spojil nejistou vazbu manažerů s narcistickými tendencemi, což se může pojit s jejich nechtím delegovat zodpovědnost a spíše vytvářet prostředí, v jehož struktuře bude autorita v centrálním postavení. Narcistický přístup jedinců s nejistou vazbou zkoumali také Davidovitz et al. (2007), kteří zjistili signifikantní asociace úzkostné vazby a motivy spojenými s kontrolou a soběstačností lídrů.

Teorie attachmentu nabízí pohled do schopnosti tvořit a udržet bezpečné a smysluplné vztahy. Towler a Stuhlmacher (2013) zkoumaly styly připoutání u žen jako prediktory vytváření kvalitních intimních vztahů a vztahů se svými nadřízenými. Zjistily, že ženy s vyhýbavým stylem mající tendenci k vytváření intimních vztahů skórovaly velmi níže v uspokojení v práci a objevovala se nízká kvalita vztahů s jejich nadřízenými. Ženy v soudržných intimních vztazích byly pravděpodobně spokojeny se svou prací, měly malé zkušenosti s konflikty v práci a reportovaly jen několik fyzických symptomů. Ženy, které měly kvalitní vztahy se svými nadřízenými, měly jen velmi malé konflikty v práci a se svou prací byly spokojeny. Výsledky ukazují významné asociace mezi společenskými vztahy „doma“ a v práci, které souvisejí s kvalitou života (Towler, & Stuhlmacher, 2013).

Studie z roku 2011 VanStoletenové zkoumala vztah vztahové vazby a stylů vedení. Kirkpatrick (2009) rozlišuje dva typy vedení, vedení zaměřené na lidi a vedení zaměřené

na úkol či výkon. VanStoletenová (2011) předpokládala spojení bezpečné vazby s oběma styly vedení. Vyhýbavou vazbu naopak spojovala pouze s vedením zaměřeným na výkon. Úzkostná vazba by podle ní měla být primárně spojena se stylem vedení zaměřeným na druhé. Z výsledků vyplývá, že styl vedení zaměřený na lidi opravdu využívají vedoucí s bezpečnou vazbou. Stejně využití na úkol zaměřeného vedení touto vazbou prokázáno nebylo. Naopak se potvrdila negativní korelace vyhýbavé vazby a na lidi zaměřené strategie vedení, a tedy využití strategie zaměřené na výkon. Hypotéza primárního využití stylu zaměřeného na druhé úzkostnou vazbou prokázána nebyla.

### **3.4 Výzkumy vztahové vazby a jejího vlivu v práci**

Zkoumání stylu attachmentu jako individuální odlišnosti a prediktoru chování na pracovišti vzbudil zájem řady vědců a badatelů zaměřujících se na vztah attachmentu k organizačnímu chování včetně zkoumání záměrů k možnému odchodu z pracoviště (Richards, & Schat, 2011), stejně jako zkoumání emocionálních reakcí vůči druhým a seberegulací emocí (Towler, & Stuhlmacher, 2013).

**Vztahová vazba a emocionální reakce v pracovním prostředí.** Výzkumy byly prováděny i na poli psychologických mechanismů skrývajících se za vazebným chováním. Například výsledky jedné studie ukázaly, že lidé s bezpečnou vazbou mají vyšší schopnost regulovat emocionální reakce, zatímco u vyhýbavých a úzkostných je tomu naopak (Cooper, Shaver, & Collins, 1998 in Harms, 2011). Úzkostní jedinci jsou citlivější k negativnímu hodnocení vlastní osoby. V rámci emocionálního zaangažování do vztahů s druhou osobou preferují vyhýbaví jedinci distanc (Locke, 2008 in Harms, 2011). Z výzkumné studie akademických pracovníků a studentů Richardse a Schata (2011) vyplývá, že jedinci s úzkostnou vazbou mají tendence hledat v práci vysokou míru emocionální podpory a naopak vyhýbaví jedinci hledají emocionální podporu jen sporadicky, v rámci chování těchto jedinců nenalezneme demonstrování jejich vnitřních emocí, spíše je potlačují (surface acting). Bylo také zjištěno, že jedinci s nejistým typem vazby mají zároveň sklon využívat copingové strategie založené na emocích. V případě stresových situací hodnotí událost jako příležitost k růstu a výzvu (Mikulincer, & Florian, 1995 in Harms, 2011).

**Vztahová vazba a pracovní výkon.** V rozsáhlých kořenech literatury týkajících se vztahové vazby se výzkumníci stále zabývají styly vztahové vazby a jejich vlivem na

pracovní výkon (Neustadt, Chamorro-Premuzic, & Furnham, 2011). Nejistá vazba je spojena s prožíváním negativních emocí, jako je nižší sebevědomí, nejistota a úzkost, což může ovlivnit pracovní výkon (Nakonečný, 2010). Teoreticky tedy z uvedeného vyplývá, že nejisté typy vztahové vazby by měly být i logicky méně výkonné. Ve snaze potvrdit domněnku byla provedena řada studií. Studie z roku 1999 využila nástroj SRI (*Self-Reliance Inventory*), který byl původně vyvinut z rozhovorů s úspěšnými manažery. V rámci studie však nebyl nalezen statisticky významný vztah mezi vztahovou vazbou a výkonem v práci. V roce 2010 Neustadt, Chamorro-Premuzic a Furnham (2011) provedli také výzkum zaměřený na vztah mezi stylem attachmentu v práci a mezi osobností, sebevědomím a rysy emoční inteligence, tedy emoční self-efficacy, která se snažila nezávisle posuzovat profesionální růst a pracovní výkon. Údaje byly získány od 211 manažerů v oblasti mezinárodního obchodu v pohostinství. Pro zjištění vztahové vazby využili dotazník AAW (Adult Attachment at Work). Nezávislá posouzení výkonnosti byla odděleně získána z organizace. Výzkum zjistil, že bezpečná vztahová vazba v práci je pozitivně spojena se sebeúctou, rysy emocionální inteligence, extroverzí, přívětivostí a svědomitostí a také s pracovním výkonem. Z toho vyplývá, že bezpečná vztahová vazba může statisticky predikovat pracovní výkon. Bohužel jiné ze studií signifikantní vztah mezi typem vazby a jejím vlivem na pracovní výkon neprokázaly (Harms, 2011).

**Vztahová vazba a důvěra na pracovišti.** Bylo zjištěno, že jedinci s bezpečnou vazbou tendují k větší důvěře a jsou ochotnější riskovat, jelikož mají pozitivní očekávání ohledně výsledku své práce. Z tohoto důvodu vnímají své kolegy jako bezpečné základny (Fraley, & Shaver, 2008; Colquitt et al., 2007 in Harms, 2011). Z výzkumů vyplývá, že nejistá vazba, tedy úzkostní i vyhybaví jedinci mají nižší tendenci důvěřovat svému pracovnímu prostředí. Bezpeční jedinci jsou vůči druhým otevřenější, vkládají důvěru do svého nadřízeného i do schopností svých kolegů (Adams, 2004) což má přímý vliv i na pracovní spokojenost (Cranshaw, & Game, 2010 in Harms, 2011).

**Vztahová vazba v pracovním prostředí a vliv na zdraví.** V rámci zkoumání souvislosti mezi mentálním zdravím, vztahovou vazbou a pracovním výkonem bylo zároveň zjištěno, že nejistá vazba přispívá ke vzniku syndromu vyhoření a zároveň může narušovat pracovní spokojenost (Rom, & Mikulincer, 2010 in Harms, 2011). Vyhybaví jedinci zároveň tendují k projevování stresu (Harms, 2011). Simmons, Nelson a Quick (2003 in Harms, 2011) zkoumali hodnocení zdraví zdravotních sester. Sestry s bezpečnou

vazbou všeobecně hodnotily své zdraví pozitivněji, na rozdíl od těch s vazbou nejistou. Joplin, Nelson a Quick (1999) při zkoumání studentů zjistili, že studenti s vyhybavou vazbou se častěji zmiňovali o výskytu nespavosti či psychických problémech. Zajímavým zjištěním byly výsledky studentů s vazbou bezpečnou, kteří fyzických a psychických problémů méně neuváděli. V rozporu s tímto výzkumem bylo zjištění Hazan a Shavera (1990), kteří u bezpečné vazby zjistili lepší hodnocení zdraví. Výzkum z roku 2009 Ronena a Mikulincera (in Harms, 2011) rovněž potvrdil spojení mezi syndromem vyhoření a nejistými typy vazeb.

**Vztahová vazba a pracovní spokojenost.** Bylo zjištěno silné spojení mezi neuroticismem a úzkostným typem vztahové vazby (Fraley, & Shaver, 2008). Tito jedinci tendují k obavám o vztazích na pracovišti, zároveň jsou náchylnější ke stresu a uvádějí menší pracovní spokojenost (Harms, 2011). Vyhybaví jedinci se méně zajímají o vztahy na pracovišti, na druhou stranu je pro ně velmi komplikované udržet work-life balance. Z výzkumů Hazana a Shavera (1990) vyplývá, že bezpeční jedinci jsou více spokojeni s prací jako celkem (prostředí, kolegové, bezpečnost), zároveň je u těchto jedinců méně pravděpodobné psychosomatické onemocnění či totální zkrat. Úzkostní jedinci se v práci často cítí nepochopení a nedocení. Výzkum Sumera a Knighta (2001 in Harms, 2011) potvrdil předchozí výzkumy o vyšší spokojenosti zaměstnanců s jistou citovou vazbou. Ke stejným výsledkům došli i Krauz, Bizman a Braslavsky (2001 in Harms, 2011), kteří realizovali výzkum na vzorku softwarových pracovníků. Zajímavý byl také výzkum Schirmera a Lopeze (2001 in Harms, 2011) na vzorku univerzitních zaměstnanců. Autoři došli k závěru, že vyšší pracovní spokojenost vykazovali pracovníci s ambivalentním typem vazby za předpokladu podpůrného chování ze strany jejich nadřízených. Naopak jedinci s bezpečnou vazbou vykazovali vyšší spokojenost, když byla podpora ze strany jejich vedoucích nižší.

Dalším propojením vztahové vazby s pracovním prostředím se zabývali Kahn a Kram (1994 in Adamové, 2014; Clair, 2000). Zjistili, že vztah, který si jedinec vytváří k autoritě, je ovlivněn předchozí vazbovou zkušeností. Jejich hlavním argumentem byla existence interní motivace k vytváření stejných typů vztahů k autoritám, které jedinci umožní reagovat způsobem pro něj známým a pohodlným. Geller a Bamberger (2009) zase ve svém výzkumu prokázali vliv vztahové vazby na pracovní chování. V jejich výzkumu bylo zjištěno, že úzkostná vztahová vazba negativně koreluje s instrumentální pomocí, přičemž instrumentální pomoc definovali jako spolupráci a pomoc zacílenou na druhé,

kteří dokončují a řeší problémy související s prací. Jinou studii provedli Hardy a Barkham (1994), která zkoumala 219 respondentů trpícími psychickými problémy způsobenými stresem z práce. Zjistili, že úzkostná vazba signifikantně koreluje s úzkostí týkající se pracovního výkonu a vztahů na pracovišti. Naopak vyhýbavá vazba koreluje pozitivně s velkým pracovním nasazením, až prací přes čas, která může následně způsobovat problémy v sociálním životě.

Přes množství výzkumů a studií, které byly na téma vztahové vazby a pracovního prostředí realizovány, jde pořád o téma poskytující mnoho výzkumných možností.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 ÚVOD K VÝZKUMU

V následující metodologické části se věnuji vymezení cíle výzkumu a jeho jednotlivým částem. Následně popisuji zvolený cíl práce, výzkumný soubor a realizaci sběru dat včetně jejich analýzy.

### 4.1 Obecné vymezení předmětu a cíle výzkumu

#### 4.1.1 Cíl práce

Cílem práce je zmapovat specifické pracovní chování zaměstnanců v kontextu stylů vztahové vazby styly a poskytnout výsledky, které budou sloužit vzniku nového ověřeného diagnostického nástroje. Ten bude určen k aplikaci při výběru a rozvoji zaměstnanců, stejně jako k diagnostice a utváření pracovních týmů.

#### 4.1.2 Výzkumné otázky

Teoretická část mé diplomové práce se zabývá aplikací teorie vztahové vazby do pracovního prostředí. Teorie původně reflektovala vztah matky k dítěti, nýbrž moderní výzkumy se snaží tuto teorii aplikovat i do oblasti psychologie práce. Výzkumná část byla zpracovávána ve vybrané organizaci. Primárním výzkumným problémem je zmapování stylů vztahové vazby u zaměstnanců ve společnosti. Následně jsou prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů popisovány vybrané aspekty pracovního chování v určených oblastech. Tyto rozhovory byly analyzovány s ohledem na typ vazby. V rámci práce byly vytvořeny také tři základní výzkumné otázky, které reflektují zvolená témata.

**ot. 1 Jak zaměstnanci vnímají dominanci a submisi v pracovních situacích v kontextu své vztahové vazby?**

**ot. 2 Jak zaměstnanci prožívají motivaci k vedení v kontextu své vztahové vazby?**

**ot. 3 Jak zaměstnanci vnímají ocenění v práci v kontextu své vztahové vazby?**



Celý výzkum je koncipován jako kombinovaný výzkum, je využito jak kvantitativních, tak kvalitativních metod.

## 4.2 Výběrový soubor a charakteristika společnosti

Výzkumná část byla provedena v průmyslovém podniku, konkrétně ve společnosti se zaměřením na těžký průmysl. Nebylo však přistoupeno ke zkoumání dělnických pracovníků, ale zaměřili jsme se na zaměstnance v administrativě.

Základní soubor je tedy tvořený zaměstnanci podniku ArcelorMittal Ostrava, kteří působí na administrativních pozicích. Podnik sídlí v Ostravě. Společnost je největším hutním komplexem v České Republice a zabývá se výrobou a zpracováním surového železa a oceli. Společnost čítá zhruba 4500 tisíce zaměstnanců. S dceřinými společnostmi zaměstnává necelých 7500 tisíce lidí. S těmito čísly je ArcelorMittal hlavním zaměstnavatel Moravskoslezského kraje.

Při tvorbě výběrového souboru jsme se zaměřili čistě na administrativní pozice. Výběrový soubor měl původně čítat minimálně 100 respondentů. Dotazník ECR byl zaslán 151 lidem v organizaci. Vyhodnocených dotazníků bylo 103. Pro účely výzkumu bylo číslo dostačující, proto jsme druhou vlnu nerealizovali. Průměrný věk respondentů je 38 let. Věkové rozpětí se pohybuje od 21 do 61 roků. Rozložení v rámci pohlaví nebylo rovnoměrné, číslo je ovlivněno převahou žen v administrativních pozicích ve vybrané společnosti. Celkový počet mužů byl 39. Zbytek, necelé dvě třetiny, tvořily ženy. Na dotazník jich celkem odpovědělo 64.

Pohlaví	Počet	%	Průměrný věk	Min. věk	Max. věk
Ženy	64	62%	38,4	21	58
Muži	39	38%	37,7	22	61
<b>Celkem</b>	103	100%	38,5	-	-

Tabulka 4 Stratifikační informace o výběrovém souboru

## 5 ORGANIZACE A METODY VÝZKUMU

V první části výzkumu jsme využili kvantitativní metody, konkrétně dotazník ECR. Druhá část výzkumu byla provedena prostřednictvím kvalitativní metody polostrukturovaného rozhovoru. Z jednotlivých typů vazeb byli respondenti pro polostrukturované interview vybíráni prostřednictvím metody jednoduchého náhodného výběru, ten se nepodařil dodržet u vazby úzkostné, kde byli osloveni všichni respondenti pro jejich celkově nízký počet. Statistické a technické zpracování dat z výzkumného šetření bylo provedeno podle svého kvantitativního a kvalitativního charakteru příslušnými statistickými a analytickými metodami.

Na základě výsledků sebesposuzovací škály ECR-CZ se nám respondenti rozdělili do tří skupin. Předpokládaný počet skupin byl 4, podle typu vazeb. Bohužel výsledek dotazníku ukázal, že ani jeden respondent neměl dezorganizovanou vztahovou vazbu. Celkový soubor je nestandardní z hlediska rozložení typů vztahových vazeb u respondentů. Domníváme se, že je tato skutečnost ovlivněna zvolenou metodou výběru respondentů, tedy příležitostným výběrem. Bezpečnou vazbu mělo celkem 89 respondentů, tedy většina odpovídajících. Do vyhýbavé vztahové vazby se řadilo celkem 9 respondentů. Úzkostnou vazbu mělo jen 5 respondentů. Vzhledem k tak nízkému číslu vazby úzkostné a vyhýbavé nemohl být splněn původní předpoklad minimálně pěti respondentů, zejména z důvodu nízké spolupráce. V rámci bezpečné vazby bylo provedeno 6 rozhovorů, s pěti ženami a jedním mužem. U vazby vyhýbavé byly provedeny rozhovory 4, se třemi ženami a jedním mužem. V úzkostné vazbě byly provedeny rozhovory jenom 3, jelikož se dva respondenti odmítli zúčastnit. Rozhovoru se zúčastnili dvě ženy a jeden muž.

Pohlaví	Počet	Bezpečná vazba		Úzkostná vazba		Vyhýbavá vazba	
		Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ženy	64	56	63%	3	60%	4	44%
Muži	39	33	37%	2	40%	5	56%
<b>Celkem</b>	103	89	86%	5	5%	9	9%

Tabulka 5 Informace o výběrovém souboru z hlediska rozložení vazeb

## 5.1 ECR

V rámci výzkumu byla k diagnostice vztahové vazby využita sebeposuzovací škála Experience in Close Relationship (ECR). V rámci vyhodnocení výzkumu byla využita zkrácená verze ECR-CZ, která vykazuje vyšší psychometrické kvality (Seitl, Charvát & Lečbych, v tisku). Autoři škály ECR jsou Brennan, Clark a Shaver (1998) a škála představuje jednu z nejznámějších sebeposuzovacích nástrojů využívající se k posuzování typu vztahové vazby v dospělosti. Škála je tvořena dvěma subškálami - první představuje „vztahovou úzkostnost“ (attachment anxiety), druhá „vztahovou vyhýbavost“ (attachment avoidance). Dimenze vyhýbavosti (avoidance) je charakterizovaná spoléháním na sebe a tedy otažitostí k druhým lidem, tato dimenze je spojená se strachem ze závislosti na druhých lidech. Naproti tomu dimenze úzkostnosti (anxiety) je charakterizována vyhledáváním blízkosti druhých, což souvisí s nízkým povědomím o vlastní hodnotě (Mikulincer, & Shaver, 2007). Každá subškála má 18 položek. Hodnocení položek probíhá na sedmibodové stupnici Likertova typu, přičemž 1 je – rozhodně nesouhlasím, 7 – rozhodně souhlasím. Jednotlivé položky mají vysokou vnitřní konsistenci, dostupná je i rozsáhlá evidence konstruktové validity. Do češtiny byla škála přeložena a adaptována Lečbychem a Pospíšilíkovou (2012). Aplikace metody v českém prostředí je spojena s řadou pozitivních zkušeností (např. Kotrlová, & Lacinová, 2013; Lečbych, & Seitl, 2013).

## 5.2 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor je jednou z nejrozšířenějších metod rozhovoru. Tato metoda řeší výhody, jak nestrukturovaného, tak zcela strukturovaného interview. Oproti zcela nestrukturovanému rozhovoru však vyžaduje přípravu, při které se vytváří určité schéma, které se musí dodržovat. Schématem se myslí zejména okruhy otázek. Výhodou této podoby rozhovoru je možnost flexibilně reagovat na respondentovy odpovědi a také možnost doplňovat informace a rozšiřovat otázky. Jádrem rozhovoru je však předem definované, na to se pak nabalují otázky další (Miovský, 2010). V mém výzkumu jádro tvořily tři základní otázky, které měly za účel zjistit názory a chování respondentů v daných situacích. Hlavní otázky zároveň reflektovaly tři základní témata, na která jsme se v rozhovorech zaměřili. Pro podporu designu výzkumu jsem vložila jeden celý rozhovor do příloh (příloha č. 4).

### 5.3 Sběr dat a etika výzkumu

Výběrový soubor pro rozesílání dotazníku vznikl metodou příležitostného výběru, kdy byli oslovení respondenti z řad kolegů. Dotazník byl rozeslán zejména lidem, o kterých jsme si byli víceméně jistí, že nebudou mít s jeho vyplněním problém. V případě kvalitativního výzkumu by se dal takovýto výběr nazvat souborem získaným metodou prostého účelového výběru. Miovský (2009) označuje tuto metodu jako postup, při kterém je kritérium výběru určitá vlastnost či příslušnost k nějaké skupině. V případě našeho výzkumu by bylo kritérium příslušnost k administrativní pozici. Na základě příslušnosti k pozici jsme cíleně vyhledávali jedince, kteří toto kritérium splňovali a zároveň byli ochotni se výzkumu zúčastnit. Setkala jsem se i s negativní odezvou, i když byla práce podpořena ředitelem pro personalistku a vnější vztahy. Tento způsob výběru souboru byl zvolen zejména z důvodu, že výsledný výběrový soubor by byl příliš rozsáhlý. V rámci výběru jsme se snažili také o diverzitu z hlediska pohlaví, nicméně v administrativních pozicích ve vybraném podniku je převaha žen.

Oslovování respondentů probíhalo osobně i prostřednictvím elektronické komunikace, jelikož nebylo v mých silách všem osobně výzkum vysvětlovat. Nicméně jsem si připravila email, ve kterém jsem se snažila výzkum a jeho účely co nejvíce vysvětlit a zároveň požádat o spolupráci na výzkumu. Respondentům byl zaslán sebehodnotící dotazník Experiences in Close Relationship (ECR).

Respondenti byli pro polostrukturovaný rozhovor vybíráni prostřednictvím náhodného výběru z příslušné vazby, až na vazbu úzkostnou, kde byli osloveni všichni. Termíny rozhovoru jsem řešila individuálně po domluvě. Respondentům byl vysvětlen účel rozhovoru a základní body mé diplomové práce. Nastínila jsem také strukturu rozhovoru, tu jsem dodržovala se všemi respondenty. Neopomněla jsem poděkovat za čas, který si na mě vyhradili. Respondenti byli rovněž požádáni o souhlas s nahráváním rozhovoru na diktafon, byly jim také vysvětleny veškeré informace o anonymitě údajů.

V zájmu dodržení etických pravidel a principů byli respondenti žádáni o podpis informovaného souhlasu (příloha č. 6), kterým souhlasili s poskytnutí údajů na výzkumné účely. Zároveň jim bylo vysvětleno, že se s jejich osobními údaji bude zacházet v souladu se zákonem 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Respondenti byli rovněž ubezpečeni, že data získané z jednotlivých metod budou součástí souborů, které jsou anonymizovány a zpracovávány bez souvislosti s údaji, které by je mohly ve výstupech identifikovat.

Respondentům bylo rovněž sděleno, že mají právo kdykoliv svůj souhlas s výzkumným využitím dat zrušit. Identifikační data byly v mém držení za účelem dohledání respondenta a jeho oslovení pro polostrukturovaný rozhovor. Po dokončení a zpracování rozhovorů byly identifikační údaje smazány. Ke zpracování výsledků dotazníku byly využity programy SPSS a Microsoft Office Excel.

Pro zachování anonymity respondentů jsou ve výstupech jednotliví zaměstnanci označováni termínem "respondent" bez ohledu na příslušnost k ženskému nebo mužskému pohlaví. Konkrétní výroky jsou označeny „R1“. Číslo liší pořadím respondenta, ti jsou seřazeni podle typu vazby.

#### **R1-R6 Bezpečný styl vztahové vazby**

#### **R7-R10 Vyhýbavý styl vztahové vazby**

#### **R11-R13 Úzkostný styl vztahové vazby**

V rámci realizace byla z mé strany snaha dodržet standardizaci podmínek, bohužel to vždy nebylo možné. Vzhledem ke skutečnosti, že je podnik velmi rozsáhlý co se týče rozlohy, bylo tudíž nutné cestovat i po závodech. Nepodařilo se mi dodržet stejné prostředí pro všechny respondenty, nicméně jsem maximální snahu kladla na zajištění klidného prostředí a soukromí, a to vzhledem k citlivosti údajů, které jsme v rozhovoru zmiňovali.

## 6 ANALÝZA DAT A METODY ANALÝZY

Kvantitativní část rozhovoru byla zpracovávána v programu Microsoft Excel. Vzhledem k tomu, že někteří respondenti nevyplnili všechny otázky, bylo zapotřebí dopočítat hodnoty v programu SPSS. Následně byly hodnoty převáděny na T-skóry (příloha č. 7).

V kvalitativní části jsem využila zejména diktafonu, který uspořil čas na obou stranách. Výsledný zvukový záznam byl prostřednictvím transkripce převeden do písemné podoby. Rozhovory byly přepisovány v doslovném znění. Pro účely diplomové práce nebylo nutné zaznamenávat všechny zvuky, tedy například vymezovat délku odmlčení. Po přepsání rozhovoru byl celý text zkontrolován prostřednictvím metody opakovaného poslechu.

Kvalitativní výzkum je Hendlem (2005) definován jako hluboký popis případů, který umožňuje jejich komparaci při citlivějším zohlednění podmínek a působících faktorů. Data, která byla prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů získána, byla analyzována metodou zakotvené teorie (*grounded theory method*). Autory této metody jsou Strauss a Glaserová, přičemž Strauss spolu s Corbinovou (1999, 15) postup definují jako „metodu, která využívá systematický soubor postupů ke tvorbě induktivně odvozené zakotvené teorie o nějakém jevu. Výsledkem výzkumu je teoretické vyjádření zkoumané reality.“ Zmíněná metoda má využití zejména v případech, kdy se pokoušíme o vysvětlení a rozvíjení nových teorií (Hendl, 2005).

V rámci analýzy dat byl proveden postup takzvaného otevřeného kódování. Kódování je charakterizováno jako souhrn vzájemně na sebe navazujících kroků, při kterém dochází ke konceptualizaci údajů a postupnému vytváření teorie. Cílem otevřeného kódování je zejména kategorizace pojmů (Strauss, & Corbin, 1999). V této fázi je text pročten a jednotlivé části textu, popřípadě věty nebo odstavce, jsou pojmenovány, podle toho co vystihují. V této fázi bylo pro mě jednodušší si text označovat barevně a jednotlivé části, které se shodují, spojovat. V průběhu čtení a označování textu jsem také nalézala vhodné pojmenování, tedy kódy. Vytvořené kódy jsem ověřovala opakovaným porovnáváním s textem. V zájmu nalezení vhodných kategorií a subkategorií bylo důležité najít shodu a souvislosti mezi kódy. V průběhu analyzování nám vyvstala vždy centrální kategorie, která charakterizuje ústřední jev. Pro znovu přečtení celého textu jsem byla schopná si všimnout opakování různých významů.

## 7 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Odpovědi na výzkumné otázky v rámci mého výzkumu jsem získávala z analýzy z uskutečněných polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky dané společnosti.

### 7.1 Výsledky analýzy – kategorie

#### DOMINANCE A SUBMISE

V rámci této části práce šlo zejména o zjišťování, jak budou mít jednotlivé styly vztahové vazby tendenci se v pracovním procesu podřídit. V rámci kódování rozhovorů jsem narazila na kategorie objevující se napříč vazbami.

Téma dominance a submise v pracovním prostředí bylo zjišťováno různými otázkami směřujícími ke zmapování názoru a pocitů respondentů. Hlavní otázka této oblasti zněla:

*Ot. 1 Jak by se člověk jako vy cítil v roli někoho, kdo řídí činnosti druhých?*

V rámci rozhovoru jsem měla připraveny také podotázky, které byly využity jako vodítko v případě, že byli respondenti méně sdílní, spousta otázek nám vyvstala až na základě rozhovoru. Z analýzy nám vzešly následující kategorie.

#### Spolupráce

První kategorie, která se v rámci dominance a submise v práci objevovala, byla kategorie spolupráce ve smyslu dobrých pracovních vztahů, jak s nadřízeným tak s kolegy. Přátelské vztahy a možnost se o někoho opřít představuje pro respondenty zároveň prostor se v pracovních situacích podřízovat. Pokud je vztah s nadřízeným kladný a zaměstnanci mu věří, tak se pracovníci do submisivní role vcitují bez problémů. Respondenti rovněž zmínili dobré pracovní vztahy jako jeden z motivátorů pracovní činnosti obecně. Přátelské prostředí a dobré vztahy rovněž zaměstnancům poskytují jistotu, která je nezbytnou součástí pracovního procesu a zároveň základnu, o kterou se mohou opřít.

Kategorii spolupráce byla sycena faktory, jako je přátelská atmosféra, kooperace, důvěra v rámci týmu, dobré vztahy, vzájemná podpora a pomoc. Z uvedeného vyplývá, že

spolupráce, přátelský tým je pro respondenty chápána jako základ vedení podřízených zaměstnanců. Při představě vlastního vedení bylo respondenty zmíněno:

*„Nevím, jak bych se cítila já, asi záleží hodně na tom, jaký typ lidí bych vedla.“ (R2)*

Dominantnější role v zaměstnání je pro respondentku spojeno s týmem a kolektivem, později se vyjádřila o spolupráci s nadřízeným na důležitých věcech: *„pokud jde o něco zásadního, tak určitě rozhoduji společně s někým.“ (R2)*

*„Já bych potřebovala mít jakoby tým lidí, kterým bych mohla věřit, prostě mít přátelské vztahy, že by tam nebylo žádné zamlčování informací, taková ta důvěra a přátelská atmosféra.“ (R4)*

Nadřízený a jeho dominantní postavení je rovněž vnímáno, jako role, ve které bude podřízeným pomáhat, formovat prostředí a poskytovat podporu (další příklady výroků (č. 1, č. 2) v příloze č. 3)

*„Pokud by to neuměli, tak bych zase očekávala, že by přišli, zeptali se mě a já bych jim mohla poradit.“ (R3)*

### **Zkušenost**

Mezi další kategorie, které z polostrukturovaných rozhovorů vzešly, byla kategorie zkušenost. Tato kategorie byla sycena faktory, jako jsou znalosti, dovednosti, schopnosti. Respondenti spojovali dominantní postavení také s hierarchickými rovinami a s konkrétní pozicí.

*„Tak určitě by měl mít znalosti té své práce jako takové, protože když někoho vedeš v té práci, tak si myslím, že sám musíš mít nějaké znalosti, abys ty podřízené mohl někam vést mentorovat, koučovat a podobně.“ (R5).*

*„...ono už je to dneska i tak, že prakticky v každém zaměstnání člověk postupuje v hierarchickém žebříčku, tak se od něho to, že pod sebou má nějaký tým lidí a své zkušenosti nebo své znalosti k tomu využívá, čeká.“ (R6).*

Z reakcí respondentů vzešla také důležitost být v oblasti, ve které by měli vystupovat v dominantní pozici, zkušenosti. Znalosti a dovednosti považují za základ možnosti vykonávat dominantnější roli, třeba pozici nadřízeného. Tím, že oblast znají je pro ně jednodušší působit jako přirozená autorita a stejně tak být vnímáni od svého okolí.



Dominantní funkce je spojena s kompetencemi a s vědomí, že jsou lepší než ostatní a pozici si zaslouží (další příklad výroků v příloze č. 3). Naopak totéž očekávají od ostatních v případě, že by měli vystupovat v podřízené pozici.

*„Pokud by to bylo fakt jako, tak bych vedla na základě toho, že třeba v té dané oblasti vynikám nejvíce ze všech a byla bych pro to přirozená autorita, tak bych se určitě cítila dobře.“ (R2)*

Nadřízená pozice může zároveň motivovat pracovní jednání, jelikož dává příležitost znalosti využívat.

*„Je to pro mě hodně motivující, proto jsem taky šel na výběrové řízení na vedoucí funkci, protože to, co mi vždycky jako podřízený zaměstnanec chybělo, že nemohu uplatnit ty své znalosti a prosadit třeba svoje myšlenky, tak dneska je v podstatě mohu, v podstatě je mohu prosazovat dál.“ (R11).*

### **Osobnost vedoucího**

Je nesporné, že osobnost vedoucího zásadně ovlivňuje vztah nadřízený – podřízený, a tedy podřízenost jedince v pracovním procesu. Vedoucí je člověk, který uplatňuje svůj vliv a na své podřízené působí a ovlivňuje tak jejich chování i postoje. Vliv je zároveň nutným předpokladem vedení, tak aby byly dosaženy stanovené cíle. V rámci polostrukturovaných rozhovorů se respondenti často vyjadřovali o tom, jaký by měl vedoucí být a jak by se měl i chovat, pokud na dominantnější pozici působí.

Tato kategorie byla sycena kódy, jako jsou přístupnost k týmu, extraverte, dominance. Respondenti se zmiňovali o průbojnosti, „drivu“, ale také sebevědomí či dobrých organizačních schopnostech.

*„Většinou je hodně dominantní takový člověk, ale jako nemusí to být myšleno ve zlém jako dominantní, ale prostě je ho všude plno, ale většinou jsou takoví lidé hodně extrovertní a dokážou se jako by prodat, celkem ani nikdy nemají ty znalosti nebo zkušenosti nebo dovednosti, ale dokáží se tak tvářit.“ (R2).*

Do kontrastu naopak stavěli náladovost a aroganci, nesympatičnost, nebo přílišnou agresi v prosazování svých pravd a myšlenek.

*„Nejhorší vedoucí je takový, který je, jak bych to řekla, který je hodně náladový, to prostě nemám ráda, jako že jeden den je jako jo všechno v pořádku a druhý den je, že tě skoro nezná nebo že na tebe je najednou arogantní, ani nevíš jak... tak to sis myslím, že není moc dobrý vedoucí.“ (R1).*

Respondenti se často zmiňovali i o vrozenosti schopnosti vést.

*„Jsou to takové ty typy lidí, na které se člověk podívá a uvidí je tam i celkem do budoucna, myslím, že to ti lidé i vyzařují.“ (R8).*

V rámci rozhovoru se však objevil i názor, že se vedoucí pracovník od toho řadové nijak neliší. Na otázku zdali si respondent myslí, že se nějak vedoucí zaměstnanec liší od ostatních pracovníků, jsem dostala tuto odpověď:

*„Absolutně ne, myslel jsem si to. Přiznám se, že jsem v minulosti, ještě možná takových dvacet let zpátky ve firmě, jsem ve vedoucích ředitelích viděl takové polobohy. Dneska vidím, že jsou to v podstatě obyčejní řádoví zaměstnanci, kteří většina z nich uměnou autoritou, menšina přirozenou autoritou v podstatě mají svěřenou určitou moc a vykonávají tu svou profesi, na základě dalo by se říct některé z nich.“ (R11)*

## **Ambice**

Ambice mohou pohánět zaměstnance kupředu, umožňují také překonávat i krátkodobé nepohodlí v podřízené pozici. Ambice mohou zároveň sloužit jako ochrana před sklouznutím do bezpečné a pohodlné rutiny submisivní pozice, která je typická jen malou ochotou postupovat rizika či ji charakterizuje uzavřené myšlení. Ctižádostivost podporuje zaujetí danou oblastí, dalo by se i říci, že bez ambicí se člověk do dominantnější pracovní role nedostane. Tuto vlastnost spojují s dominantní pozicí i respondenti. Kategorie ambice byla sycena faktory jako je pomyslný top v žebříčku, kariéra, touha vést nebo obětování volného času či představa pozice nadřazeného jako smyslu života (další příklady výroků (č. 4,5,6) v příloze č. 3)

*„Hmm...jako pro mě je to určitě splnění nějakých ambicí, nějaký krůček nahoru, nevím, jak bych se cítila já.“ (R2)*

*„Tak někdo vyloženě po tom prahne, že si říká to je ta kariéra“ (R3).*

*„Znám lidi, kteří by se viděli v roli vedoucího, třeba ne hned, protože ví, že to nejde, ale postupem času se vidí v kariéře, jako že fakt že by byli vedoucí menší pobočky apod.“ (R9)*

*„No z mé zkušenosti jsou dost ctižádostiví, nebo jdou za svým, ví, čeho chtějí dosáhnout a jdou za tím.“ (R10)*

### **Úkoly vedoucího**

V rámci polostrukturovaných rozhovorů se pracovníci zmiňovali také o úkolech, které jsou s dominantním postavením spojeny, které by měl v rámci své funkce jedinec dobře znát a také je zastávat. Od vedoucího se očekávají znalosti a dovednosti, ale také činnosti, které jsou s vedením notně spojeny. Vedoucí či nadřízený své stanovené cíle plní prostřednictvím vlivu na ostatní a především komunikace s nimi. Bez dobrých komunikačních vazeb je ohrožen vztah nadřízený podřízený. Nedostatek komunikace v tomto vztahu může zapříčinit nespokojenost. Respondenti zmiňovali důležitost participativního řízení, tak aby jim nevadilo se podřídit. Pracovník pak není vnímán jen jako zdroj, po němž se vyžaduje plnění stanovených úkol.

Tato kategorie byla sycena faktory jako je strukturované vedení, směřování, motivování, mentoring, koučink, delegace úkolů, komunikace, ale také silná odpovědnost (další příklady výroků č. 7,8,9 v příloze č. 3).

*„No určitě schopnost komunikovat, umět předávat informace těm druhým.“ (R4)*

*„Myslím, že sám musíš mít nějaké znalosti, abys ty podřízené mohl někam vést mentorovat, koučovat apod., to jsou ty hard skills, ale i ty soft skills jsou nutné – asi umění toho druhého vyslechnout, že je důležité, dát prostor pro ty jejich myšlenky, určitě by si na něj měl udělat čas no a co dál? ...asi by měl vždy poradit, když to potřebuje ten podřízený, vést ho a určovat nějaký ten směr.“ (R5)*

Z rozhovorů vyplynulo, že pracovníci mají poměrně jasnou představu o tom, co zahrnuje dominantní role v pracovním procesu, a které úkoly z této pozice vypovídají. Nejvíce zmíněnou odpovědí byla delegace práce či zadávání úkolů, které jsou v takové pozici nezbytné.

## Rozdílné pohledy na vedení

Tuto kategorii jsem zařadila zejména z důvodu individuálních odpovědí respondentů na dominantní či submisivní roli jako takovou. V rámci rozhovorů se ukázaly rozdílné aspirace na vedoucí pozici, zároveň se tato kategorie jeví jako nejvíce prozrazující co se týče souvislosti vztahové vazby a vztahu k podřízenosti na pracovišti.

V rámci této kategorie se objevily faktory jako je vedení a stres, strach z vedení, obavy, vedení mě láká, nervozita nebo těžké přizpůsobení.

*„Měl jsem v minulosti velký problém se podřídit, taky jsem se spíš stavěl do té role, že zřejmě asi ten kdo zadává ten úkol, tomu moc nerozumí, ale když jsem pochopil ty vlastnické vztahy tak s tím problém nemám, to znamená je to úkol v podstatě – liniové přenášení úkolů – nepozastavuji se nad tím.“ (R11).*

*„Tak jelikož si nejsem v takových věcech jistá, jak správně vést, kdybych musela někoho vést tak bych chtěla vést, co nejlépe s ohledem na ty druhé, takže bych byla určitě nervózní.“ (R10).*

Odpovědi reflektují pocity zaměstnanců o dominantní roli na pracovišti. Více respondentů se zmínilo o vedení jako o funkci, která jim není příliš blízká, zejména ze strachu z odpovědnosti a případného tlaku, který by byl s pozicí spojený.

*„Pokud je to můj nadřízený tak ho úplně respektuji jako autoritu a akceptuju cokoliv a pokud je to na stejné úrovni tak jako nemám s tím problém, pokud vidím, že ten návrh je jako by rozumný a že někdy možná ustoupím, protože nemám chuť nebo sílu se dohadovat.“ (R2).*

V rámci vztahu nadřízený a podřízený je rovněž důležité respektovat autoritu vedoucího a věřit mu, že návrhy které přináší, jsou správné. Na druhou stranu jsou zaměstnanci schopni odhadnout rozumnost či nerozumnost návrhu a chtějí vědět, že jejich vedoucí má schopnosti, znalosti a dovednosti, kterým mohou věřit. V opačném případě je pro ně těžké se podřídit (příklad v příloze č. 3, výrok č. 10).

## MOTIVACE K VEDENÍ

V rámci tohoto tématu jsem se zaměřila motivaci k vedení jako takovou a její souvislost se vztahovou vazbou. V rámci kódování rozhovorů jsem našla kategorie, které se shodovaly napříč vazbami.

Hlavní otázka této oblasti zněla:

*Ot. 2 Jak se podle Vás lidé cítí, když mají zadávat práci druhým?*

Pro doplnění informací jsem měla připraveny také otázky doplňující. Z analýzy nám vzešly následující kategorie.

### Tým

V rámci odpovědí na tyto otázky se nám objevovaly zmínky o týmu jako takovém. Vedení je pro respondenty spojeno s lidmi. Pro zadávání práci druhým je pro jedince důležité své podřízené znát a utvářet vzájemné vztahy, které jsou podpořeny komunikací a vědět, že tým může využít v případě komplikací, které se mohou v pozici objevit.

Tato kategorie je sycena faktory, jako je diskuze, kooperace, důvěra ve svůj tým, utváření vztahů nebo komunikace.

*„Budu asi mluvit z vlastní zkušenosti, protože jsem měla na starosti projekt jeden, a tam se poskládala skvadra mě naprosto neznámým lidí a navíc do toho vstupovali lidé, kteří nebyli od nás ale třeba z Prahy a podobně, takže bylo to pro mě neznámé a měla jsem z toho obavy ze začátku, ale zvládli jsme to“ zvládla jsem to a myslím si, že je to vždy o komunikaci, jak se komunikuje s těmi lidmi.“ (R5).*

Z uvedeného vyplývá, že komunikace v rámci vedoucí pozice je dalo by se říci i nástrojem, jak tým vést. Zajímavé byly odpovědi respondentů na otázku, zdali by raději úkoly řešili sami nebo je ukázali a vysvětlili druhým. V odpovědích se objevoval ohled na čas ostatních, ale taky na čas svůj. Zaměstnanci preferovali úkol udělat samostatně, v případě, že je krátkodobý nebo jednorázový. Při složitějším úkoly by však rádi využili pomoc svých kolegů.

*„Kdybych na to měla čas, tak bych si ho dělala sama a jenom co bych potřebovala, tak bych přizvala kolegy, ale kdybych byla nějaká vedoucí a byla bych ve stresu, tak bych určitě sezvala tým.“ (R1)*

V odpovědi můžeme vidět důležitost týmu a jeho podpory i pro potenciálního vedoucího (příklad v příloze č. 3, výrok č. 11). V případě vedení se objevovalo využití týmu ve svém vedení v případě, že se jedinec ve své pozici ocitl v situaci, kdy je pod určitým tlakem či ve stresu, pak je pro něj tým základnou, o kterou se může opřít.

### **Práce vedoucího**

Tato kategorie se týká zejména představy zaměstnanců o vedení a úkolech, které vedoucí v rámci své pozice zastává. Tato kategorie byla sycena faktory, kterými jsou zadávání úkolů, pochvala, kontrola práce, zájem o názor, podpora, směřování, smysluplnost práce.

Zajímavé byly odpovědi na otázky, jak se asi vedoucí při zadávání úkolů cítí.

*„Normálně asi... já nevím, já si myslím, že je to pro vedoucího úplně v pohodě, teď záleží asi, jaký úkol zadává, jestli příjemný nebo nepříjemný. Jestli zadává úkol člověku, který už tak toho má nad hlavu a prostě ještě něco dalšího. Záleží, jestli ty úkoly rozděluje rovnoměrně - ne, že někomu naloží a další má leháro, jako pokud ten vedoucí rozděluje ty úkoly spravedlivě a uvážlivě tak si myslím, že by měl mít dobrý pocit.“ (R2).*

*„No záleží kdo to je, někomu to dělá dobře, že fakt je ten nadřízený a nedělá mu to problém tady udělej to, ty udělej to a ty tohle, takže někteří si myslím, že jsou s tím v pohodě jako upřímně sebevědomí, ale někteří zase přesně můžou být trošku nejistí, spíš záleží na osobnosti.“ (R8)*

V rámci rozhovorů se mi však objevil i názor, že se vedoucí u rozdělování úkolů v podstatě cítit nijak nemůže, protože je to součástí jeho práce.

*„Tak podle mě, když je to když to zadává svým podřízeným ten člověk, tak se nemůže u toho nijak cítit, protože je to jeho práce a musí to brát jako součást svoji práce a ti podřízení by měli chápat, že když to zadává nadřízený nebo ten kdo se řekne, že je kompetentní na zadávání tak, že ho musí jako by přijmout to zadané a musí to splnit.“ (R3)*

Respondenti práci vedoucího spojují především se zadáváním úkolů a jejich postoje se samozřejmě odlišují. Nejvíce se objevovalo spojení vedoucího s delegováním práce a určitými znalostmi, které by měl vedoucí mít. Pro respondenty může být zároveň

motivační být vedoucími zejména s ohledem na možnost svůj tým posouvat, svým způsobem i motivovat a tak měnit prostředí a dosahovat potřebných cílů.

*„No takže bych viděla, že se věci jako by, hnou kupředu, že můžu ty lidi namotivovat, nasměrovat je, říct jim třeba, že teď jsme na bodě A a chceme se dostat do bodu B.“ (R3)*

### **Osobnost vedoucího**

V rámci této kategorie mluvili respondenti o práci vedoucího v souvislosti s jeho osobností. Způsob, jakým vedoucí zadává úkoly a práci může ve velké míře ovlivňovat, to jak budou jednotlivé úkoly splněny. Ovlivňuje zároveň nasazení pracovníků, jejich snahu, zapálenost pro práci, ale také dodržování termínů a kvalitu splnění. Tato kategorie byla sycena faktory, jako je slušná forma, spravedlivost, kontrola a jiné.

Kategorie nám odhalila, také osobní názor na to, jak se lidé asi cítí při zadávání práci druhým, většina respondentů to přičítala jejich osobnosti. To znamená, že uváděli, že někomu to může dělat problém, jiným ne.

*„No záleží, kdo to je. Někomu to dělá dobře, že fakt je ten nadřízený a nedělá mu to problém, tady udělej to, ty udělej to a ty tohle. Myslím si, že jsou s tím v pohodě jako upřímně sebevědomí, ale někteří zase můžou být trošku nejistí, spíš záleží na osobnosti.“ (R8)*

*„Věřím, že někteří mohou z toho mít dobrý pocit jako pocit moci nebo něco takového jako třeba věřím, že to tak někdo má a chce vést lidi a mít to pod kontrolou tak je to různé a liší se to od osobnosti a osob.“ (R5)*

Respondenti se zároveň zmiňovali o důležitosti práce vedoucího najít si čas a ocenit jejich práci nebo laskavou formou požádat o pomoc (výroky v příloze č. 3, výrok č. 12, 13).

### **Pozice a zkušenost**

V rámci zadávání práce druhým a motivaci k vedení respondenti často referovali o pozici jako takové. Hodně odkazovali na znalosti, které by měl vedoucí mít, pokud ve funkci působí. Tato kategorie byla sycena faktory, jako jsou zkušenosti s delegováním, znalosti, rozdělování úkolů.

*„Tak kdybych věděl, že to zvládnou, tak bych nepochyboval a vím, že ji ten úkol svěřit můžu a oni ho splní. S konkrétními lidmi vím, že mám dobrou zkušenost, tak jim úkol dám a vrátí se mi v pořádku.“ (R9)*

*„Vzhledem k tomu, že úkoly rozděluju, tak vím, že je musím rozdělovat podle znalostí jednotlivých lidí, co umí a co neumí. Na základě těch zkušeností většinou vím, kdo co zvládne.“ (R12).*

Z uvedeného lze vidět, že práci vedoucího respondenti spojují zejména se zkušeností a znalostí týmu a jejich práce, na základě toho je pak snazší úkoly rozdělovat. Dalo by se říci, že i pocity spojené s delegováním se odvíjejí od zkušenosti v pozici samotné. Nikomu by nebylo příjemné rozdělovat úkoly, aniž by měli znalosti a dovednosti a neznali tým. Motivace k vedení je spojena se znalostmi, které jedinec má, v případě že se cítí kompetentní, tak je zároveň motivovaný přijmout vedoucí roli v týmu (příklady v příloze č. 14, 15).

*„Pokud by to bylo fakt jako bych vedla na základě toho, že třeba v té dané oblasti vynikám nejvíce ze všech a byla bych pro to přirozená autorita, tak bych se určitě cítila dobře a myslím si, že i sama bych jako bych na té pozici chtěla být.“ (R2)*

### **Podnícení výkonu**

Tato kategorie reflektuje názor respondentů na motivaci k výkonu, tedy jak lze podle nich zaměstnance přimět k vyšší výkonnosti s ohledem na motivaci k vedení. Celkem vzato je umění motivovat k výkonu klíčovým aspektem práce nadřízeného, a tak to vnímají i respondenti.

Tato kategorie byla sycena faktory, jako jsou pochvala, finance, náplň práce, práce s lidmi, ocenění, pocit důležitosti a jiné (příloha č. 3, výrok č. 16, 17). Právě tyto faktory jedince k výkonnosti motivují. Výkon lze motivovat podle respondentů prostřednictvím finanční odměny, sama o sobě je motivující i náplň práce. Motivační je podle respondentů i pocit důležitosti, který v nich může vedoucí pracovník svým přístupem vyvolat.

*„Tak hlavně podle mě oceněním za práci, kterou odvádějí jako by i každá malá pochvala za jakýkoliv malý úkol si myslím, má velký potenciál pro tu motivaci, takže tohle je podle mě základ, člověk musí být oceněný za to, co dělá.“ (R7)*



*„No tak asi by to samozřejmě že by za to byli placeni, ale chtěla bych to podat i nějakým zábavným způsobem, aby to vnímali ne, že za to dostanou peníze ale, aby je to taky bavilo, aby to chtěli dělat. Důležité jsou i benefity navíc, například že by měli možnost něco absolvovat nebo něco takového, nepeněžního.“ (R4).*

V rámci motivaci respondenti také zmínili důležitost dobrých vztahů na pracovišti, kde se člověk vyskytuje každý den. Právě zajištění přátelského pracovního prostředí je podle respondentů bazálním úkolem vedoucího, který tímto způsobem může podporovat tým i z hlediska výkonu.

*„Tak rozvíjet práci v týmu, aby se i oni cítili dobře v tom týmu i mezi sebou aby měli přátelské vztahy, a to jsou ty dvě hlavní, co mě napadají.“ (R9).*

Zajímavý byl názor, že motivací k výkonu může být vykonání nějakého úkolu, který je určen jen speciálně pro ně a možnosti se tak ukázat před týmem (výrok č. 18), tady je nasnadě říci že právě nadřízený by měl svůj tým znát, vědět co podřízené motivuje a k tomu také do jisté míry podřizovat své vedení.

## **MOTIVACE K OCENĚNÍ**

V rámci této části šlo o to zjistit, jak respondenti vnímají motivaci k ocenění zejména po dokončení určité práce nebo úkolu.

Hlavní otázka této oblasti zněla:

*Ot. 3 Co si myslíte, že by se mělo stát v případě, když člověk dokončí úkol?*

Pro doplnění informací jsem měla připraveny také otázky doplňující (příloha č. 4).

Tuto oblast bylo velmi složité kódovat, protože spolu kategorie významně souvisí a reflektují názory respondentů na činnost nadřízeného po jejich výkonu. Z analýzy nám vzešly následující kategorie.

### **Úkoly vedoucího**

Za základ práce vedoucího považují respondenti v rámci motivace k ocenění zejména to, že vedoucí práci podřízených nesmí přehlížet, dalšími subkategoriemi byla kontrola, časové termínování, hodnocení úkolu, zpětná vazba, ať už ta pozitivní nebo negativní.

*„No jako když třeba bych někomu něco zadala, tak bych asi chtěla vidět, jak to dopadlo. Takže jsem vždycky ráda, když jsme někde na nějakých těch poradách, tak ráda slyším termín, do kdy je třeba to mít, což někteří zase neumí anebo taky ten termín dají špatně a pak ho zkrátí v průběhu hry o tři dny, které vám pak zrovna chybí no, takže asi si to i zkontrolovat tu práci, jak byla provedena.“ (R3)*

*„No jako první zkontrolovat jestli ten úkol je doveden tak, jak je potřeba. V případě, že ne tak se domluvíme na tom co je potřeba upravit, ale vždycky jako by pozitivním způsobem to zmínit, co je potřeba upravit a pochválit za to, co se povedlo.“ (R6)*

Zaměstnancům záleží, jak úkol, který jim vedoucí zadal, vypracovali a na oplátku by rádi dostali zpětnou vazbu ke svému výkonu, ať již pozitivní či negativní (výrok č. 19).

*„Tak já v první řadě bych měla představit ten úkol, měla bych ho informovat, že všechno proběhlo a je to splněno a mělo by přijít hodnocení úkolu z jeho strany, „je to ok, mohlo to být uděláno lépe, huře, nejsem spokojený, jsem spokojený“ a měla by přijít nějaká zpětná vazba.“*

### **Odměna za práci**

Tato kategorie byla sycena faktory, kterými jsou pochvala, finanční odměna, benefity, uznání, zpětná vazba, vnitřní odměna nebo třeba i důvěra pro další projekt.

U všech respondentů však zazněla pochvala jako hlavní a důležitá odměna za práci a také forma uznání za odvedený výkon. Při otázce, co všechno považují respondenti za odměnu při dokončené práci, odpovídali takto (další příklady v příloze č. 20,21)

*„Tak pochvalu v první řadě. To že vím, že jsme do toho dala nejvíc, co to šlo, udělat to co nejlépe v tom čase který na to mám a vím, že to má smysl tady tohle asi, vědět že něco nedělám na darmo a vědět, že to k něčemu vede.“ (R10).*

*„Já asi ocenění nadřizované a vůbec aby si všiml, že určitou práci člověk dělá, to se vždy nedaří.“ (R11).*

*„Tak jako odměnu považuji i možnost pracovat na nějakém složitějším úkolu nebo projektu.“ (R12).*

Mezi další hodně zmiňované formy uznání či ocenění patřila finanční odměna, ale taky možnost pracovat na jiném projektu, a tím se ve své práci dále posouvat. Pro

respondenty je důležitá také pozitivní zpětná vazba, která je zároveň ubezpečí, že odvedenou práci dělají dobře, ale zároveň motivuje k dalšímu výkonu.

*„Možná důvěra pro další projekt, krok at' už je to svěřeni nějaké činnosti nějaké zodpovědnější tak určitě může být jedna z forem. Klasická finanční odměna, ale spíš je pro mě soft odměna daleko lepší než odměna v tom finančním měřítku.“ (R5).*

V rámci rozhovorů zazněl názor, že samotná možnost práci mít či nepracovat ve špinavém prostředí je do jisté míry odměna (č. 22).

## **7.2 Analýza rozhovorů z pohledu vazeb**

Základním výzkumným cílem bylo prozkoumat souvislost vztahové vazby a pracovního chování zaměstnanců. V rámci polostrukturovaných rozhovorů jsme se zaměřili zejména na tři oblasti – dominance a submise v pracovních situacích, motivaci k vedení a motivaci k ocenění.

### **7.2.1 Bezpečná vztahová vazba**

V rámci bezpečné vztahové vazby bylo provedeno 6 rozhovorů se zaměstnanci vybrané společnosti.

#### **DOMINANCE - SUBMISE**

Pro zjištění potřebných informací jsme se ptali respondentů na otázku *„Jak by se člověk jako vy cítil v roli někoho, kdo řídí činnost druhých“*, při analyzování rozhovorů jsme zjistili, že respondenti s bezpečným stylem vztahové vazby preferují vyskytovat se v prostředí, ve kterém panuje spolupráce a zejména přátelské pracovní vztahy a atmosféra.

*„...asi záleží hodně na tom, jaký typ lidí bych vedla.“ (R2)*

*„Já bych potřebovala mít jako by tým lidí, kterých bych mohla věřit, prostě mít přátelské vztahy, že by tam nebylo žádné zamlčování informací taková ta důvěrná přátelská atmosféra.“ (R4)*

*„Jako vedoucí tak naopak tam působit kooperativním způsobem a nevytvářet tam nějaké nepříjemné konkurenční prostředí, ale spíše přátelské spolupracující vazby.“ (R6)*

Toto zjištění potvrzuje domněnku Poppera a Maysellesse, že nadřízení pro své podřízené představují bezpečnou základnu. Zároveň potvrzuje další domněnku, že vedoucí s bezpečnou vztahovou vazbou využívají zejména strategie vedení zaměřeného na lidi.

Z polostrukturovaných rozhovorů zároveň vzešlo, že jedinci s bezpečnou vztahovou vazbou by své případné vedení rádi opírali o zkušenosti. Zároveň z rozhovorů vyplynulo, že tito jedinci nemají problém se přizpůsobit pracovním podmínkám a nadřízenému či jeho vedení, když to situace vyžaduje, za předpokladu, že ho považují za kvalifikovaného. Podřízenost vnímají jako nedílnou součást pracovního procesu. Zároveň se vše odvíjí od vztahu a důvěry, který s nadřízeným mají. Respondenti s bezpečnou vztahovou vazbou nemají strach z přejímání zodpovědnosti za pracovní úkoly či situace, vše se však odvíjí od spolupráce s kolegy a zkušeností.

*„No asi kdybychom měli dobrý tým a zadařilo se nám, tak bych neměla strach přebírat zodpovědnost za úkoly, protože bych je nějak pořád mentorovala, abychom to dokázali dotáhnout do konce, aby to bylo v pořádku.“ (R1)*

*„To záleží jaký kdo je, pro mě je to bohužel těžké podřídit se, když mám pocit, že to kdo mi něco zadává, není těch kvalit.“ (R3)*

Zároveň jsou tito lidé v rámci pracovních úkolů sebevědomí a nebojí se výzev. Vedoucí pozice má pro ně význam ve smyslu splnění ambicí a možnosti ovlivňovat dění v pracovním životě, v nadřízené pozici by se necítili nepříjemně, pokud by se měli o co opřít.

## **MOTIVACE K VEDENÍ**

V rámci části motivace k vedení bylo za úkol odpovědět na otázku *„Jak se lidé s bezpečnou vazbou cítí, když mají zadávat práci jiným“*. Respondenti s bezpečnou vztahovou vazbou by neměli problém zadávat práci jiným lidem, ale je pro ně důležité tým znát a umět s ním komunikovat. Jejich vedení je zaměřeno na druhé.

*„No tak hlavně podle důležitosti úkolu a podle toho čeho se týkají, bych si vybrala lidi podle toho, čím se zabývají, jak jim to nejlépe sedne.“ (R4)*

V rozhovoru také zazněly otázky na vedení neznámého týmu lidí, či delegaci úkolů. Respondenti s bezpečnou vztahovou vazbou vnímají vedení neznámého týmu jako určitý druh výzvy, se kterou by se museli poprat. Důležité je pro ně tým, který by chtěli poznat.

*„Já si myslím, že to je docela výzva, a asi bych se cítila divně, protože najednou by se na mě upíraly oči všech lidí, které neznám, takže asi bych se spíš snažila k nim najít nějakou vazbu.“ (R2).*

Delegace úkolů je pro jedince s bezpečnou vztahovou vazbou element práce vedoucího, kterou vnímají jako přirozenou součást života. Zároveň se sami nebojí úkoly delegovat, zejména v případě časové tísně. Pokud by měli čas a prostor, raději úkoly vysvětlí. Roli hraje také důležitost a složitost úkolu. V případě jednoduchého úkolu respondenti preferují udělat úkol sami, pokud jde o úkol složitější či dlouhodobější rádi věnují čas jejímu vysvětlení jiným.

Tato oblast zahrnovala také otázky týkající se schopnosti vedoucího přimět své podřízené k výkonu, což je základním úkolem nadřízené pozice. Všichni respondenti zmínili pochvalu jako hlavní zdroj možné motivace k výkonu. Tento aspekt přímo potvrzuje teorii bezpečné vztahové vazby, která tvrdí, že lidé s bezpečnou vztahovou vazbou mají rádi, když jsou za výkon hodnoceni pozitivně ze strany nadřízeného.

*„Je dobré, když ten vedoucí vyzdvihne to, co se podařilo ale třeba i jednotlivce za to pochválí, řekne, že to bylo výborně udělané, že to dobře prezentovalo, než když se to přejde úplně.“ (R1)*

## **MOTIVACE K OCENĚNÍ**

Z polostrukturovaných rozhovorů bylo cílem také zjistit, jak se respondenti dívají na ocenění za práci. To, jak je motivace k ocenění chápána jedinci s bezpečnou vztahovou vazbou jsme se snažili zjistit otázkou, *Co si myslíte, že by se mělo stát v případě, když člověk dokončí úkol?*

Tito jedinci rozlišují mezi peněžní a nepeněžní odměnou. Klíčová je pro jedince s bezpečnou vztahovou vazbou pochvala. Mají rádi, když jsou za výkon ocenění v podobě pozitivní zpětné vazby od nadřízeného i od kolegů. Tyto výsledky potvrdily i teoretické poznatky. Nepeněžní odměnou nebo oceněním je pro ně i vyjádření důvěry ze strany nadřízeného v podobě přidělení nového projektu nebo zodpovědnější práce. Z hlediska

peněžních odměn se zmiňovali o vyšších financích, bonusech nebo jednorázových prémie například za složitý či časově náročný projekt.

*„Já pokud úspěšně dokončím úkol, tak minimálně bych chtěla, aby to zaregistrovali, že jsem to dokončila a že jsem to tam jenom nešmelila sama něco v počítači, že mi řeknou dobrá práce.“ (R2)*

*„No určitě bych poděkovala nebo něco takového a právě řekla mu, super máš to hotové, něco takového neformálního.“ (R4)*

Bohužel z rozhovorů zároveň vyplynulo, že zpětné vazby a ocenění za práci se zaměstnancům ze strany nadřízených nedostává. Tento fakt může mít přímý vliv na spokojenost v práci a ovlivňovat výkon zaměstnanců. Samozřejmě tady je důležité reflektovat, že se jedná o osobní záležitosti a jednotlivce, toto tvrzení nelze stáhnout na společnost jako celek.

*„Už jsem to zmínila, nemám zpětnou vazbu a spíš když ji dostávám, tak spíš se vypíchává, co se nedaří.“ (R6)*

Zpětnou vazbu v rámci kolektivu však zaměstnanci chválili. Kolegové jsou nedílnou součástí pracovního prostředí, v rámci komunikace se s nimi dostávají do styku denně. Pro zaměstnance je motivující, když si navzájem práci pochválí, zároveň však pro ně není pochvala od kolegů klíčová a nestaví na ní vnímání svého úspěchu, i když je všimnutí dobré práce těší (další příklad příloha č. 3, výrok č. 23).

*„V kolektivu se pochválí, o to tam není nouze, že si řeknou super, „máš to hotové, jsi dobrá“ a takové věci, to jo.“ (R4).*

### **7.2.2 Úzkostná vztahová vazba**

Z výsledků dotazníku nám vyšlo, že jen 5 zaměstnanců vybrané společnosti má úzkostný styl vztahové vazby. Vzhledem k tak nízkému číslu byly provedeny jen 3 polostrukturované rozhovory. Pro tento styl vazby je značně specifické, že jsem provedla rozhovor s vysoce postaveným pracovníkem, tedy vedoucím a dvěma podřízenými z jiných oddělení. Analýza těchto rozhovorů byla velmi zajímavá, jelikož bylo možné srovnat pohledy nadřízeného a podřízeného.

Jako u vazby bezpečné byly rozhovory rozděleny do tří pomyslných částí.

## **DOMINANCE A SUBMISE**

Základní otázka, na kterou jsme se respondentů ptali, byla „*Jak by se člověk jako vy cítil v roli někoho, kdo řídí činnost druhých*“, ze získaných odpovědí jsme zjistili, že respondenti s úzkostnou vztahovou vazbou by si dominantnější postavení, které představuje často také vůdčí roli, si dokázali představit, pokud by měli potřebné znalosti a dovednosti. Dominantní pozice však byla spojena s obavami nebo úzkostí z důležitější role.

*„Je to pro mě hodně motivující, proto jsem taky šel na výběrové řízení na vedoucí funkci, protože to co mi vždycky jako podřízený zaměstnanec mi chybělo, že nemohu uplatnit ty své znalosti a prosadit třeba svoje myšleny tak dneska je v podstatě můžu prosazovat dál.“ (R11).*

*„No já vidím v tom tu výhodu, že bych mohla zúročit své znalosti, které jsem tady nabrala. Vedoucí by určitě měl být ve své oblasti schopný a kovaný.“ (R13)*

Dominantní pozice byla u vedoucího pracovníka spojena také se silnou tendencí v dodržování pravidel. Z rozhovoru je patrný i silný analytický přístup, který ve své pozici uplatňuje.

*„Vyžaduji při zadávání takovou tu disciplínu, to znamená zadaný úkol, pokud je zadaný tak musí být splněn do tehdy a tehdy.“ (R11)*

Ve vnímání podřízenosti se nám rozcházeli výsledky nadřízeného pracovníka s dalšími. Vedoucí pracovník považuje za problematické se podřídit v rámci pracovního procesu, zejména z důvodu nemožnosti ovlivnit děj na pracovišti. Naproti tomu jiní pracovníci vnímali submisivnější pracovní roli jako součást pracovního života.

*„Měl jsem v minulosti velký problém se podřídit, taky jsem se spíš stavěl do té role, že zřejmě asi ten kdo zadává ten úkol, tomu moc nerozumí.“ (R11)*

*„Tak já v podstatě se taky přizpůsobuju, každý den, taky mám svého vedoucího. Ale tak patří to k práci, člověk má nadřízeného, takže prostě musí dělat to, co po něm chce, což mně nevadí, protože vím, že ví, co dělá a je to dobrý chlap.“ (R12)*

Z rozhovoru také plyne důležitost vztahu s nadřízeným a víra v jeho schopnosti a profesní kvality, které usnadňují jedincům přizpůsobení se v pracovním procesu (další příklady č. 24, 25).

## MOTIVACE K VEDENÍ

V oblasti motivace k vedení bylo snahou zjistit, „*Jak se lidé cítí, když mají zadávat úkoly druhým*“.

V rámci polostrukturovaných rozhovorů se ukázal rozpor mezi výsledky nadřízeného a podřízených. Z rozhovoru s vedoucím zaměstnancem vyšlo vnímání podřízených jako zdrojů, tedy někoho kdo splní případné úkoly. Jeho vedení je hodně analytické, ale zároveň je plný obav z očekávání ostatních. V rámci rozhovoru však v podstatě slova jako kolektiv či vztahy na pracovišti nezazněly. Z jeho rozhovoru je patrné, že je orientován na výkon a ne na vztahy ve skupině. Zastává spíše utilitaristický přístup, lidé jsou pro něj zdroje či nástroje, se kterými se nějakým způsobem pracuje k dosažení cíle. Myšlenka VanStolentové (2014), že úzkostní jedinci jsou spíše ve svém vedení zaměřeni na druhé a ne na výkon se mi z rozhovoru nepotvrdila. Vedení je vnímáno pozitivně s ohledem na možnost měnit prostředí ve směru cíle. Na druhou stranu se v rámci rozhovorů ukázala nižší flexibilita ve směru možných změn.

„*Tak cítím se někdy nesví, protože dělá mi někdy potíže rozhodnout tvrdě a zadat některé věci když vidím, že ten druhý je trošku ve stresu nebo vidím, že na to nemá.*“ (R11).

„*Těžké ne. Ten první moment se možná jeví jako těžký, když dostanu nějaký úkol tak já si to hned bleskově přehraju do těch lidí, které mám v tom oddělení a rozložím si to do těch jejich schopností, takže někdy si říkám ten úkol bude problém, takže si ho budu muset udělat sám, protože vím, že ti zaměstnanci v podstatě že ty jejich kvalifikace nebo ty jejich možnosti takto uvažovat nemají.*“ (R11)

Na druhou stranu podřízení pracovníci vnímají vztahy jako důležitou součást pracovního prostředí, bez kterých by pravděpodobně nemohli dost dobře fungovat, což do jisté míry potvrzuje teorii, že úzkostní jedinci jsou příliš zaměřeni na udržování blízkosti vztahové osoby a preferují práci s ostatními (příklad v příloze č. 26).

„*Vzhledem k tomu, že máme dobrý kolektiv, tak si myslím, že by moje vedení přijali v pohodě, my jsme tam sami chlapi, takže jo asi si to dovedu představit.*“ (R12).



## MOTIVACE K OCENĚNÍ

To, jak se lidé s úzkostnou vztahovou vazbou dívají na ocenění za práci, jsme se snažili zjistit otázkou „*Co si myslíte, že by se mělo stát v případě, když člověk dokončí úkol*“. Teorie vztahové vazby tvrdí, že jedinci s úzkostnou vztahovou vazbou ve své práci mohou svůj výkon zaměřovat na snahu získat pochvalu a ocenění od ostatních.

Zajímavý byl na toto téma rozhovor s vedoucím pracovníkem, který pochvalu jako ocenění za práci odbyl a ještě zmínil kárná opatření jako řešení nízkého výkonu svých podřízených. To znamená, že je ve svém řízení či vedení orientován spíš na trest než na pochvalu jako ocenění za práci. Ocenění je u něj spojeno zejména s mimořádným výkonem, pak je takový výkon hoděn pochvaly. Snaha ocenit pracovníka je z jeho strany zacílena na finance popřípadě benefity poskytované firmou, například lístky od divadla (příklad č. 27). Na druhou stranu své podřízené zná a ví, co preferují, podle toho jeho typ ocenění směřuje.

*„Pokud to je úkol v rámci běžným pracovních úkolů, tak v podstatě hodí se poděkovat, ale nemyslím si, že by mělo něco nastat. Spíš si myslím, že nastat by mělo v případě, že on ho nesplní anebo je riziko že ho nesplní, pak by tam měli být nějaké ty kárné opatření.“ (R11)*

Naproti tomu je zajímavé, že sám by rád za svůj výkon dostával pozitivní zpětnou vazbu v podobě pochvaly. V průběhu rozhovoru bylo také poukázáno na nedostatek zpětné vazby celkově, pokud prý zpětná vazba přijde, je velmi negativní. Na pozitivní odezvě ze strany nadřízeného staví vedoucí pracovník také vnímání svého pocitu ocenění za odvedenou práci, tedy svým způsobem i potvrzení vlastní osoby jako důležité součásti pracovního procesu.

*„Já asi ocenění nadřízeného a vůbec aby se, aby si všiml, že určitou práci člověk dělá, to se vždy nedaří.“ (R11).*

*„Myslím, že oceněním v této fázi mého profesního života je, že je méně té negativní odezvy, a tím pádem se cítím i oceněný.“ (R11).*

*„Tak určitě je důležité toho jedince pochválit, říct mu že to udělal dobře a že mu děkuji.“ (R13)*

Ostatními pracovníky byla pochvala zmíněna jako základ ocenění za vykonanou práci, tu očekávají zejména ze strany nadřízeného. Pozitivní zpětná vazba rovněž podmiňovala dobrý pocit z pracovního prostředí a práce vůbec. Níže postavení pracovníci jsou také zacílení na pochvalu od kolegů na pracovišti, kterou pozitivně kvitují a výrazně si jí všímají. Důležitým typem motivace jsou pro respondenty vyšší peníze, pokud odvádějí práci dobře. Z nepeněžních odměn se objevil dlouhodobý projekt, kterým dává nadřízený najevo, že o zaměstnanci v práci stojí a vnímá jeho přínos (příklad č. 28, 29).

### 7.2.3 Vyhýbavá vazba

Výsledky sebesposuzovacího dotazníku ukázaly, že jen 9 zaměstnanců vybrané společnosti má vyhýbavý styl vztahové vazby. Byly provedeny 4 polostrukturované rozhovory.

#### DOMINANCE A SUBMISE

V rámci polostrukturovaných rozhovorů jsme chtěli zjistit, jak lidé s vyhýbavou vazbou prožívají dominanci a submisi v pracovních situacích.

Dominantní či submisivnější postavení je respondenty vnímáno jako běžná součást pracovního prostředí, přičemž by preferovali, stejně jako tomu bylo u vazeb předchozích, klidnou atmosféru na pracovišti a vzájemnou spolupráci. Vyhýbavým jedincům nedělá problém přizpůsobit se, pokud je nadřízený či jiný pracovník zná a ví, co dělá. Jako důležitý se ukázal také vztah s vedoucím, celková je preference být s vedoucím zadobře. V rozhovorech se rovněž objevila tendence nechat se nadřízeným do jisté míry vést a popřípadě i kontrolovat (příloha č. 3, č. 30)

*„Tak jelikož si nejsem v takových věcech jistá, jak správně vést, tak kdybych musela někoho vést, tak bych to chtěla dělat, co nejlépe s ohledem na ty druhé.“ (R7)*

*„Já nevím, tak určitě bych nechtěla mít tým, který úplně neznám. Možná by bylo dobré je nejdříve poznat a pak vést, člověk ví co od nich čekat a co jim může zadat.“ (R8).*

Zároveň jsem v rámci této vazby zaznamenala výraznou nejistotu s dominantnější pracovní rolí, včetně přejímání odpovědnosti. Na druhou stranu se někteří respondenti vyjádřili, že vedení pro ně samotné je motivující a do budoucna k němu směřují (č. 31, 32)

*„Noo byla bych asi plná obav a nervózní, protože musíš delegovat věci a nemůžeš vždycky stát nad těma lidma a kontrolovat, jak tu práci dělají, takže spíš jako bych chtěla, aby odvedla to nejlepší, co umí, ale zároveň aby s tím byli ztotožněni, takže asi bych se necítila v té roli, je to hodně zodpovědné nést odpovědnost za práci druhých, takže asi bych byla nervózní“ (R7)*

V rámci schopnosti přizpůsobovat se vedení jsem nenašla shodu v odpovědích respondentů na oblast dominance a submise. Dva respondenti se vyjadřovaly ve smyslu potřeby podpory ze strany nadřízeného a nutnosti přizpůsobit se v práci jako něco, co je základní věcí (např. *„ne vždy naplno řeknu svůj názor“ (R7)*). Na druhou stranu je pro další dva respondenty odpovědnější práce motivující, ale zároveň spojená s určitými vlastnostmi, jako je extraverte, drive či „ostré lokty“, a odevzdaností práci samotné.

## **MOTIVACE K VEDENÍ**

V rámci druhého bloku otázek jsme se snažili zjistit, jak se respondenti asi cítí, když mají zadávat práci druhým, tedy jaký mají pohled na motivaci k vedení. Tento blok docela jasně ukázal, že vedení je pro respondenty spojeno se znalostmi a zkušenostmi.

*„No záleží kdo to je, někomu to dělá dobře, že fakt je ten nadřízený a nedělá mu to problém tady udělej to ty udělej to a ty tohle, takže někteří si myslím, že jsou s tím v pohodě jako upřímně sebevědomí, ale někteří zase přesně můžou být trošku nejistí, spíš záleží na osobnosti.“ (R7)*

*„Tak nadřízený má ty znalosti, aby ty úkoly rozdával. Prostě ví, co komu dát. Je nadřízený, protože zná tu oblast nejlépe a má potřebné zkušenosti.“ (R8)*

V rozhovorech je také patrná snaha o dokonalost práce, což může mít souvislosti se snahou jedinců s vyhybavou vazbou práci obětovat i svůj volný čas a tendenci k přepracovanosti. Celkově se projevila nižší motivace k vedoucí pozici a k úkolům, které jsou s pozicí spojeny, jako problematická se jeví například delegace úkolů. Z rozhovoru vyplynula preference udělat si práci sám/sama.

*„Hmm, tak pokud je ten úkol krátký a mám ho rychle hotový, tak si to raději udělám sám. V případě, že by to bylo na dlouho, třeba nějaký projekt v SAPu, tak to raději vysvětlím, ale z mé zkušenosti to stejně musím kontrolovat.“ (R9)*

*„Já si raději věci dělám sama, než bych je svěřovala druhým, takže občas mám takovou tu tendenci, že si to umím stejně udělat nejlíp, jak potřebuji. Co udělám já, tak to neudělá ten druhý.“ (R7)*

Práce vedoucího je pro ně také spojená s určitým tlakem a také obětováním volného času, odpovědi také mohou dokládat myšlenku, že lidé s vyhýbavým stylem vazby jsou významně zaměřeni na práci i ve volném čase (č. 33). Jako motivace k vedení může být považována smysluplnost práce a druh její náplně, v tomto případě by případné obětování volného času za zkušenost stálo.

*„Tak určitě je to odpovědnost být vedoucí, člověk tomu musí obětovat hodně času navíc, že, ale tak asi by mi to nevadilo, pokud by mě ta práce bavila.“ (R10)*

*„Bylo by to pro mě motivační, pokud bych dělala něco zajímavého, co má nějaký důvod a co je té firmě prospěšné.“ (R8)*

## **MOTIVACE K OCENĚNÍ**

V rámci polostrukturovaných rozhovorů bylo cílem zjistit, jak lidé s vyhýbavou vazbou chápou ocenění, a co pro ně ocenění znamená. Názory respondentů jsme zjišťovali otázkou: *Co si myslíte, že by se mělo stát v případě, když člověk dokončí úkol?*

Za základní ocenění považují respondenti zejména pochvalu, která je pro ně elementární potřebou. Důležité je, aby si práce, kterou odvádějí, vedoucí všiml a dokázal je za ni ocenit. Zároveň jako ocenění vnímají i fakt, že vidí, že práce někam vede, a že nedělají činnost nadarmo. Větší důraz kladou na pochvalu ve smyslu ocenění i drobných úkolů ve snaze potvrdit svůj jimi považovaný nadstandartní výkon. Dalšími zmiňovanými potencionálními motivátory byli finance a benefity, tyto „odměny“ však pro respondenty nepředstavují stěžejní záležitost (č. 34).

*„Určitě je důležité, aby si ten nadřízený všiml, že jsem něco udělal a třeba poděkoval nebo řekl, jo hele to bylo dobře udělané, to je hodně důležité, tak vím, že jsem to udělal tak jak chtěl. No a pak peníze, co si budeme povídat, to je prostě základ, proto vlastně pracujeme.“ (R9)*

*„Tak pochvalu v prvé řadě, to že vím, že jsme do toho dala nejvíc, co to šlo. Udělat to, co nejlépe v tom čase, který na to mám a vím, že to má smysl. Tady tohle asi, vědět že něco nedělám nadarmo a vědět, že to k něčemu vede.“ (R7).*

Pro respondenty byla důležitá vazba od kolegů, v názorech na ni se rozcházeli zejména z důvodu rozlišného pracovního zařazení, avšak pozitivní zpětná vazba od kolegů nebyla považována za stěžejní záležitost, preference zejména pochvaly od nadřízeného (č. 35).

*„No, upřímně ani nevím, jestli to kolegové dělají, nemám nějak čas to sledovat. Spíše toho má každý tak moc, že se opravdu chválit nestiháme.“ (R9)*

*„Já myslím, že my s kolegyní co spolu sedíme, tak to umíme. Jak spolu sdílíme tu místnost a víme, co kdo dělá, tak jo, řekneme si, jo super už to máš hotové, paráda.“ (R10)*

## 8 K VÝSLEDKŮM PRÁCE

Základním cílem výzkumné části bylo zjistit souvislost vztahové vazby a pracovního chování ve třech oblastech, prožívání submise a dominance, motivace k vedení a motivace k ocenění. Data byla získána prostřednictvím tří výzkumných otázek, které sloužili zároveň jako základní otázky polostrukturovaného rozhovoru.

### *ot. 1 Jak zaměstnanci vnímají dominanci a submisi v pracovních situacích v kontextu své vztahové vazby?*

- Respondenti se vyjadřovali zejména o důležitosti přátelské atmosféry a spolupráce na pracovišti ve vztahu k nadřízenému a kolegům. S podřízenou pozicí nemají potíže, pokud věří schopnostem nadřízeného či kolegů a zároveň s nimi mají přátelský vztah.
- **Bezpečná vazba:** preference přátelských vztahů, nadřízené chápou jako bezpečnou základnu, o kterou se mohou opřít, pokud je vedení podpořeno znalostmi nemají problémy se v pracovních situacích podřídit, nebojí se odmítnutí vlastní osoby druhými či selhání.
- **Vyhýbavá vazba:** přizpůsobení není pro vyhýbavé jedince překážkou, z rozhovoru plyne vyšší tendence nechat se vést, pokud se vyskytují v podřízené pozici, preferují dobrý vztah s nadřízeným, nervozita z případné dominantnější role.
- **Úzkostná vazba:** nejednotné výsledky ve srovnání rozhovoru vedoucího a podřízených, nadřízený se v submisivní roli necítí dobře, ve svém vztahu s podřízenými preferuje výkon před vztahy, u podřízených je submisivní role chápána jako přirozená součást pracovního procesu, preference dobrých vztahů.

### *ot. 2 Jak zaměstnanci prožívají motivaci k vedení v kontextu své vztahové vazby?*

- Celkově je vedení vnímáno jako možnost něco ve svém pracovním prostředí měnit, důraz je kladen zejména na zkušenosti a schopnosti, které se zadáváním práce souvisí.
- **Bezpečná vazba:** nevyskytuje se strach z případné vedoucí role, podmínka vedení je znalost týmu a schopnost komunikace, bezpeční se zároveň chtějí opírat o své znalosti, důraz na pozitivní motivaci směrem k týmu, vedení je chápáno jako výzva.

- **Vyhýbavá vazba:** celkově nižší motivace směrem k vedení, preference samostatné práce, tendence vedení slučovat s precizností a obětováním volného času, vedení je motivující s ohledem na náplň práce a smysluplnost.
- **Úzkostná vazba:** rozpor výsledků mezi vedoucím a pracovníky, vedoucí je zaměřen na výkon, vztahy ve skupině či k podřízeným pro něj nejsou při vedení prioritní, naopak podřízení podmiňují přijetí vedení dobrými vztahy, motivace k vedení souvisí zejména s možností prostředí měnit a utvářet.

*ot. 3 Jak zaměstnanci vnímají ocenění v práci v kontextu své vztahové vazby?*

- Celková dominance pochvaly a pozitivní zpětné vazby, jako jiné ocenění za práci je vnímána důvěra pro další projekt nebo peněžní odměny.
- **Bezpečná vazba:** respondenti rozlišovali mezi peněžním a nepeněžním oceněním, v rámci nepeněžní odměny dominance pochvaly za práci, jsou potěšeni i z pozitivní zpětné vazby od kolegů, ale není pro ně klíčová, preference zodpovědnější práce či nového projektu jako ocenění a vyjádření důvěry za odvedenou činnost.
- **Vyhýbavá vazba:** preference pochvaly i za drobné úkoly ve snaze potvrdit dobrý výkon a podle nich nadstandartní úsilí, jako ocenění vnímají i vidění výsledků své práce, zaměření zejména na ocenění nadřízeného, pochvala od kolegů není vnímána jako zásadní motivační prostředek.
- **Úzkostná vazba:** rozpor ve výsledcích nadřízeného pracovníka, podcenění pochvaly jako nástroje ocenění směrem ke svým podřízeným, upřednostnění zejména financí, u své vlastní osoby zvýraznění důležitosti pozitivní zpětné vazby jako nezbytnosti kladného vnímání vlastního výkonu, u podřízených výraznější preference pochvaly mimo jiné od kolegů.

## DISKUZE

Tato práce se zabývala teorií vztahové vazby Johna Bowlbyho a aplikací teorie do oblasti psychologie práce. Cílem práce bylo zmapování specifického pracovního chování zaměstnanců v kontextu stylů vztahové vazby. Výzkum, který byl v rámci práce proveden, byl kombinovaný, využil, jak kvantitativní, tak kvalitativní metodu. Pro získání kvantitativních dat byl využit diagnostický nástroj ECR. Kvalitativní data byla získána prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru a následně zpracována prostřednictvím metody zakotvené teorie. V následující části se věnujeme rozebírání výsledků a omezením našeho výzkumu. Postupně se budeme věnovat výběrovému souboru, metodám, způsobu zpracování dat a možnostem aplikace či oblastem dalšího výzkumu.

**Výzkumný soubor.** Primární snaha byla prohloubit znalosti a dozvědět se něco o spojení specifického pracovního chování a vztahové vtahy. Než přejdeme k výsledkům výzkumné části, rádi bychom se zmínili o výzkumném souboru a jeho složení, ten čítal 103 respondentů. K výslednému počtu respondentů, kteří vyplnili dotazník, vedlo i odmítnutí některých oslovených dotazník vyplnit, i přesto že byla zajištěna etika výzkumu. Výzkum byl pro zvýšení motivace respondentů k vyplnění co možná nejsrozumitelněji vysvětlen. V rámci kvalitativní části bylo provedeno 13 rozhovorů, přičemž jsme narazili na potíže rozhovor provést. Rozhovor respondenti odmítali, buď se upřímně vyjádřili, že nechtějí o těchto osobních věcech mluvit, jelikož si nejsou jistí anonymitou nebo nemají časový prostor. Rozhovory totiž byly často prováděny po pracovní době, což považujeme za možnou překážku. Pro další výzkum v této oblasti bychom doporučili větší počet rozeslaných dotazníků pro jednodušší zajištění požadovaného počtu respondentů.

V rámci složení výzkumného vzorku se nám nepodařilo docílit rovnoměrného zastoupení žen a mužů, to příkládáme zejména převaze žen na administrativních pozicích ve vybrané společnosti. Tato skutečnost by však neměla mít vliv na výsledky analýzy, jelikož teorie vztahové vazby nepředpokládá rozdíl ve stylu vztahové vazby na základě pohlaví (např. Bowlby, 2010). V rámci rozložení vzorku jsme usilovali o respondenty, kteří by se nám nelišili zásadním způsobem v rámci jejich vykonávané administrativní pozice. Vzhledem k rozsáhlosti agendy a diferencovanosti jednotlivých pozic ve vybrané společnosti se nám nepodařilo dosáhnout vzorku, o kterém by bylo možné mluvit jako



o homogenním z hlediska administrativní pozice. Domníváme se však, že zmíněná skutečnost by neměla výsledky výzkumu podstatným způsobem ovlivnit.

Za limit nebo spíše nešťastný výsledek výzkumu považujeme nestandardní rozložení výzkumného souboru. Tato skutečnost mohla být ovlivněna zejména způsobem oslovení respondentů, kdy jsme se orientovali zejména na zaměstnance, které osobně známe a domnívali jsme se, že by neměli mít problémy s vyplněním sebeposuzovacího dotazníku. Výsledek vzorku našeho výzkumného designu považujeme za neobvyklý. V rámci výsledků sebeposuzující škály ECR-CZ se nám neobjevil ani jeden respondent s dezorganizovanou vazbou. Nebylo tak možné provést analýzu rozhovorů a srovnání s dalšími typy vazeb. Za nešťastné považujeme také nízké číslo respondentů ve vazbě úzkostné a ambivalentní. Tyto skutečnosti do jisté míry omezovaly náhodný výběr u respondentů pro rozhovor. Domníváme se, že tato skutečnost neomezila výsledky analýzy. Na druhou stranu toto nestandardní rozložení značně omezuje možnosti zobecnění dosažených výsledků.

**K použitým metodám a settingu.** V rámci výsledků kvantitativní části výzkumu byla využita sebeposuzovací škála ECR-CZ, která dosahuje dobrých psychometrických kvalit. Kriticky je nutné pohlížet na využití tohoto diagnostického nástroje zejména z důvodu jeho původního zacílení. Škála ECR není konstruovaná pro využití v pracovním prostředí, její položky jsou zaměřeny na mezilidské vztahy. Zároveň je nutné zmínit, že se jedná o sebeposuzovací metodu, a ta jako taková podléhá vždy nižší objektivitě, respondenti mohou vzhledem k náhledu na sebe a okolí upravovat výsledky ECR. Setkala jsem se i s názorem, že jsou otázky příliš osobní, respondenti neviděli spojení ECR a pracovního života a měli tedy problém s vyplněním. Objektivita ECR je zatížena skutečností, že přenos vztahové vazby na vztahy pracovní není vždy úplně zjevný, přenos vazby je rovněž modifikovaný vzhledem ke specifickým pracovním prostředí. Na druhou stranu je využití ECR spojeno s řadou pozitivních zkušeností i v oblasti psychologie práce (např. Mikulincer, & Shaver, 2007), zejména v zahraničních studiích.

I kvalitativní výzkum má řadu výhod, ale také nevýhod. Polostrukturovaný rozhovor je zřejmě nejrozšířenější podobou rozhovoru ve výzkumu vůbec. Jako velká výhoda se ukázala možnost flexibilně reagovat na respondenta a měnit pořadí otázek nebo se případně na něco doptat, tak abychom maximalizovali výtěžnost rozhovoru jako takového. Prostřednictvím doplňujících otázek bylo možné kompletovat a upřesňovat

odpovědi respondenta. V podstatě jsem si nechala vysvětlit, co respondent odpovědi myslí, což je užitečné zejména vzhledem k cílům a definovaným otázkám. Polostrukturovaný rozhovor mi zároveň umožnil se kreativně doptávat a zvýšit tak motivaci respondenta odpovídat na otázky a vyhnout se přílišné strukturaci. V rámci polostrukturovaných rozhovorů je kladen důraz na prostředí, proto jsem se snažila zajistit co možná nejvíce standardizované prostředí. Bohužel vzhledem ke skutečnosti, že je podnik rozsáhlý a musela jsem se často přizpůsobit, tak se i prostorové nároky měnily. Nemyslím si však, že by tato skutečnost mohla ovlivnit odpovědi respondentů a konečné výsledky, protože ve sto procentech případů se rozhovory konaly v klidném a soukromém prostředí. Zároveň jistá změna prostředí může nahrávat mé autentičnosti jako tazatele, naopak přílišná standardizovanost prostředí se může jevit nepřírozně a ohrozit kvalitu dat. Právě pro zmíněné výhody byla volba polostrukturovaného interview nejlepší volbou výzkumné části.

Jako nevýhoda využití polostrukturovaného rozhovoru se ve výsledku stala moje osobní nezkušenost s vedením rozhovoru obecně. I když jsem měla v rámci přípravy nachystány doplňující otázky, kterými jsem se snažila tuto nevýhodu podchytit, se mi vždy nepodařilo udržet kontakt s výzkumnými otázkami, což se pak promítlo i do definování jednotlivých kategorií. Navazující otázky mi na mysl vyvstaly až při zpracovávání a kategorizování dat. Vzhledem k těmto skutečnostem jsem byla vděčná za vedení a podporu vedoucího práce. Velkou pozornost jsem věnovala rovněž studiu literatury, abych své možné nedostatky vyvážila.

V rámci vyhodnocení výzkumných dat považuji za nutné uvést důležitost reflexe vlastního projevu a možného ovlivnění. Výzkumník může být při analýze dat ovlivněn pocitem nejistoty, ale také vlastním vnímáním problému. Z tohoto důvodu jsem se při analýze snažila své názory a myšlenky odsunout, aby neovlivňovaly, jak postup, tak výsledek analýzy. Jako možné omezení výzkumu vnímám svou nezkušenost s tématem a vůbec s prací s kvalitativními daty, jelikož omezená znalost se může promítnout také do analýzy výsledků. V průběhu analýzy jsem se snažila reflektovat svůj názor.

**Možné souvislosti získaných výsledků.** Jako cenné zjištění se jeví zjištěná preference týmové práce a přátelského prostředí jako základ schopnosti přijmout submisivnější i dominantnější roli v pracovním prostředí, byla zjištěna i případná preference tohoto prostředí pro vlastní vedení. Napříč vazbami se objevila také preference

pochvaly za práci či při dokončení úkolu. V rámci rozložení stylů vztahové vazby vzorek dopadl velmi nestandardně.

Výsledky kongruentní s teorií vztahové vazby nacházíme určitě u respondentů právě s vazbou bezpečnou. Tito jedinci preferovali pro své pracovní prostředí z hlediska dominance a submise zejména vztahy, které jsou přátelské. Toto zjištění podporuje domněnku, že je pro ně pozitivní sociální interakce důležitá a zároveň se nebojí odmítnutí ze strany vedoucího (např. Mikulincer, & Shaver, 2007; Richards, & Schat, 2011; Fraley, & Shaver, 2008). Bezpečná vazba není zatížena zbytečným strachem z nadřazeného nebo dominantnější pozice. Vedoucí pak pro ně představuje základnu, o kterou se mohou potenciálně opřít. Jedinci zároveň netrpí nedostatkem nedůvěry v jeho zkušenosti či schopnosti, toto zjištění podporuje poznatky Adamse (2004). Za základnu považují i tým, na který se mohou v případě problému spolehnout. V oblasti vedení se zaměřují na druhé, což potvrzuje výzkum VanStoletenové (2011). Celková je preference pochvaly, jak od nadřazeného, tak od kolegů. Pochvala v rámci týmu je pro ně pozitivní, nikoliv klíčová. O práci se vyjadřují celkově kladně. Zmíněné poznatky rovněž potvrzují dosud zjištěná fakta o vztahové vazbě.

V rámci analyzování výsledků vyhýbavé vztahové vazby nebyla zjištěna stoprocentní shoda údajů. Zaměstnanci se zvýšenou vyhýbavostí jsou typičtí zejména snahou minimalizovat blízké vztahy s druhými, což se svými výsledky nemohu úplně potvrdit. V rámci rozhovoru byla zaznamenána celkově nižší snaha či zájem o vedoucí pozici, to může pramenit z nižší snahy navazovat vztahy s druhými, ze které může vyplývat také potenciálně nižší snaha druhé vést. Tady se dostáváme do rozporu s výsledky Kellera (2003 in Harms, 2011), který tvrdí, že vyhýbaví jedinci tendují k vedení, jelikož vidí vyšší pozici jako příležitost vystupovat jako silní a nezávislí. Dominantní pozice byla celkově spojována s odpovědností a výraznější nejistotou, nejistota také pramenila ze strachu z výsledku a nutnosti komunikace s týmem, což opět může svědčit o nižší motivaci k vedení jako takovému. Na druhou stranu se nejednalo o stoprocentní shodu, proto považují výsledky za nejednoznačné. Vyhýbaví se celkově jeví adaptivněji, než je uvedeno v teoretických předpokladech. Výsledky rozhovorů s jedinci s vyhýbavou vazbou rovněž nepotvrzují poznatky teorie Richardse a Schata (2011), že jedinci ve svých nadřazených nevyhledávají emocionální podporu. V rámci rozhovorů bylo zjištěno, že vyhýbaví jedinci ke své práci podporu nadřazeného potřebují a do jisté míry i vyžadují. Vyhýbaví jedinci zároveň tendují k projevům stresu (Harms, 2011), což můžu z rozhovoru

potvrdit, častěji se mi v rozhovorech vyskytovala úzkost pramenící zejména ze snahy o perfekcionismus v práci. Z rozhovoru s vyhýbavými bylo však zjištěno vyšší pracovní nasazení, kterou reflektovali jako základ dominantnější pracovní role.

Zajímavé výsledky o motivaci k vedení poskytlo analyzování rozhovorů úzkostné vazby, které nelze jednoznačně interpretovat. Vyšší zájem o vedení samotné může být vnímán i jako vyšší iniciativa v interpersonálních vztazích ve snaze vyhnout se odmítnutí druhými a možnost mít prostředí pod kontrolou. Na druhé straně je třeba mít na paměti, že úzkost může být zároveň sama motivující, a tedy samotný předpoklad vedení. Zajímavé výsledky nám analýza této vazby poskytla s ohledem na analýzu rozhovoru vedoucího pracovníka. V jeho rozhovoru bylo možné zaznamenat nižší míru flexibility vázanou na změny. Možná interpretace v tomto směru by mohl být zejména strach ze selhání, který může být ovlivněn nestrukturovaností a nejasností úkolů s ohledem na druhé a jejich očekávání. Slovní spojení s ohledem na druhé je však v této interpretaci klíčové, bohužel výrazy jako kolektiv, ohledy nebo dobrá atmosféra se v jeho rozhovoru vůbec neobjevily. S ohledem na tuto skutečnost musím konstatovat, že se mi domněnka vyššího zaměření na vztahy na pracovišti potvrdila jenom z části, jelikož se v rozhovoru s nadřízeným pracovníkem ukázala protichůdná tendence. Opačně by však toto zjištění mohlo korespondovat s výsledky Seitla (2014), který zjistil, že respondenti s úzkostnou vazbou negativně korelují na škále sociability Bochumského osobnostního dotazníku. Jako možnou interpretaci vidím snahu vyprostit se z nejistoty a případné závislosti na druhých, která může být vnímaná negativně. Nedostatečný zájem o skupinu a vztahy může korespondovat s výsledky předcházejících výzkumů (např. Geller, & Bamberger, 2009), které zjistily u úzkostných jedinců sníženou ochotu pomáhat druhým. Úzkostní jedinci jsou zároveň citlivější na hodnocení vlastní osoby. Toto zjištění koresponduje s dosavadními výzkumnými studiemi, že úzkostní jedinci mají celkově nižší tendenci důvěřovat svému pracovnímu prostředí (např. Adams, 2004). V rámci motivace k ocenění byla pochvala považována za elementární základ pro všechny oslovené, paradoxně v rozhovoru s vedoucím pracovníkem byla vidět tendence k přezíravosti k pochvale ve směru k vlastním podřízeným. Vedoucí pracovník pochvalu nereflektoval jako hlavní motivační nástroj a její účinek značně podceňoval. Na druhou stranu, poněkud překvapivě, se v jeho rozhovoru ukázalo velké upřednostnění zpětné vazby a pochvaly směrem k vlastní osobě k potvrzení vlastního povědomí o svém výkonu, tedy zaměřenost na vlastní potřeby.

Vzhledem k výsledkům kvantitativní metody nebylo možné analyzovat jedince s případnou dezorganizovanou vazbou, která je zejména v longitudinálních výzkumech spjatá s psychopatologií a případnými traumaty, které jsou základem většiny poruch osobnosti. Absence dezorganizované vazby ve vzorku potvrzuje výsledky studií, které vykazují v rámci existence dezorganizované vazby nejnižší procento.

**Přínos do praxe a doporučení dalšího výzkumu.** Teorie vztahové vazby není komplexní teorií o osobnosti a nedokáže plně vysvětlit chování a prožívání člověka. Vztahová vazba rovněž podléhá určitým změnám v čase, jelikož na nás silně působí prostředí, ve kterém se za dobu svého života vyskytujeme. V rámci reálného života se měníme a posouváme, stejně tak může dojít k proměnám vztahové vazby, i když není vývoj nikterak dramatický. I přes širší uvedené souvislosti dosavadní výzkumné studie některých autorů ukázaly silnou paralelu vztahového chování a pracovního prostředí, což do jisté míry potvrdil náš výzkum.

Cenné poznatky přináší fakt, že byl výzkum proveden v odvětví těžkého průmyslu, i když se jednalo o administrativní pozice, které se vyskytují v téměř každém oboru. Odvětví těžkého průmyslu představuje specifický typ prostředí se specifickým zaměřením, a proto by bylo zajímavé se v dalších výzkumech zaměřit také na jiný druh pracovních prostředí. Vzhledem k nestandardně rozloženému vzorku bych v rámci dalšího zkoumání zvýšila počet respondentů, jelikož se mi v rámci výsledků sebesposuzovací škály ECR neobjevil ani jeden respondent s dezorganizovaným typem vazby. Jako možnou oblast dalšího výzkumu vnímám i zaměření se na konkrétní týmy, tedy pokusit se zjistit jejich složení z hlediska vazby a následně srovnat projevy pracovního chování, včetně interakce vedoucího s podřízenými. Tyto poznatky by mohly být využity při sestavování optimálního týmu. Zajímavým výzkumným směrem by mohlo být zkoumání vztahové vazby a adaptace na změny v pracovním prostředí, kterých je provedeno jen minimálně. Jako další možnou výzkumnou oblast vnímám i zacílení na zkoumání vztahové vazby a schopnosti flexibilně reagovat na zvyšující se pracovní nároky, nesmíme opomíjet i zkoumání genderových rozdílů. Z výsledků vyplynulo, že by bylo také zajímavé srovnání vazeb v závislosti na pozici, tedy srovnání nadřízených a podřízených. Už mé výsledky poukázaly přinejmenším na zajímavé rozdíly vnímání nadřízeného a podřízeného.

Vzhledem k těmto poznatkům se využití teorie vztahové vazby stává zajímavou a perspektivní aplikací psychologie práce. Výsledky mé práce rovněž potvrzují

opodstatnění výzkumů vztahové vazby v pracovním prostředí a zároveň naznačují využitelnost této teorie při diagnostice, výběru a skládání pracovních týmů, včetně obsazování pozice nadřízeného.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá aplikací teorie vztahové vazby do oblasti psychologie práce, cílem práce bylo zmapovat specifické pracovní chování zaměstnanců v kontextu stylů vztahové vazby. V práci jsme dosáhli vytyčených cílů. I když nejsou výsledky práce vždy ve shodě s teoretickou základnou, jsme přesvědčení, že práce přiblížila poznání vztahové vazby a pracovního chování o krok blíže.

Nejdůležitější závěry diplomové práce je možné rekapitulovat následovně:

- Výsledky kongruentní s poznatky vztahové vazby se prokázaly u bezpečné vztahové vazby, která preferuje týmovou spolupráci a přátelské vztahy, zároveň pro ni není problematické přizpůsobit se, nadřizený pro ně představuje bezpečnou základnu, o kterou se mohou opřít. V souladu s teorií uváděli nejmenší strach ze selhání v případě vedoucí pozice. Vedoucí pozice je pro ně motivující záležitostí.
- V rozporu s teorií nám vyšly výsledky vedoucího pracovníka v rámci úzkostné vazby, zejména z hlediska nulové zaměřenosti na vztahové záležitosti v pracovním vztahu. Vedoucí pracovník byl orientován výkonově. V souladu s teorií se však jeví zjištění o snaze získat zpětnou pozitivní vazbu od nadřízeného ve směru potvrzení vlastní hodnoty.
- Z výsledků rovněž nevyplývá stoprocentní shoda s teoretickými poznatky o vyhýbavé vazbě. Objevena preference přátelských vztahů a důležitost emocionální podpory od nadřízeného. Byla zaznamenána nižší snaha o vedoucí pozici, ta byla spojována s vyšší úzkostí. Výsledky potvrzující teorii byly zaznamenány v rámci pracovního nasazení, vyhýbaví celkově tendují k perfekcionismu, a tím i přepracovanosti. Vyhýbaví se jeví adaptivněji ve srovnání s teorií.
- Aplikační dopad podobných výzkumů je jasný. Poznatky lze využít zejména při výběru zaměstnanců, kdybychom na základě vědomostí o vztahové vazby mohli vybírat jedince podle předností, které daná vztahová vazba má. Výsledky potvrzují opodstatněnost využití teorie vztahové vazby v psychologii práce, zejména při výběru zaměstnanců či při tvorbě optimálních pracovních týmů. Zároveň ukazují na důležitost dalšího zkoumání zaměřeného například na konkrétní týmy, jejich složení a interakce nadřízeného a podřízených.

## SOUHRN

Diplomová práce se zabývá typem vztahové vazby a souvislosti specifického pracovního chování. Teorie vztahové vazby byla poprvé formulována v roce 1958 britským psychiatrem a psychoanalytikem Johnem Bowlbym. Bowlby ve svém přístupu vycházel z empirického pozorování dětí. Jeho teorie má interdisciplinární charakter, opíral se o poznatky psychoanalýzy i vývojové psychologie, inspirovaný byl rovněž Darwinem a teorií instinktivního chování. Bowlby vazbu přirovnává k sociálnímu chování, ta má plnit zejména funkci biologickou. Podstatou vztahové vazby je vznik emočního pouta mezi dítětem a pečující osobou. Toto pouto je charakteristické zejména snahou udržovat blízkost s pečující osobou, zejména pokud se dítě ocitá v situacích stresu. Matka či pečující osoba je klíčovým prvkem vztahové vazby poskytujícím bezpečné zázemí. V reakci na konzistentní odpovědi matky vnímá dítě svět jako bezpečné místo a může se zaměřit na exploraci, poznání fyzického a sociálního prostředí. Na základě emocionální vztahové zkušenosti se vytvářejí vnitřní pracovní modely, které jsou převážně nevědomého charakteru a které ovlivňují, jak způsoby myšlení, tak očekávání směrem do budoucna. Vztahové zkušenosti se odráží ve stylu vztahové vazby, rozlišujeme dva základní typy: jistou vazbu a nejistou vazbu, vazba nejistá se dále dělí na úzkostnou, vyhýbavou a dezorganizovanou vazbu.

Přestože studií, které byly na zkoumání vztahové vazby provedeny, není mnoho, výsledky svědčí o přetrvání bazálních schémat a jejich přenosu do dospělosti. Rozdíl mezi vztahovou vazbou v dětství a dospělosti spočívá zejména v reciprocitě, zatímco vztahy v dětství jsou zejména komplementární, vztahy v dospělosti jsou komplexnější, symetričtější a vázány na specifický kontext, do hry vstupuje také parametr nárůstu sexuality.

Do oboru psychologie práce a organizace se teorie vztahové vazby začala prosazovat počátkem 90. let 20. století. Zásahu na tomto faktu si připsali Cindy Hazan a Phillip Shaver, kteří publikovali výsledky výzkumu vlivu dospělé vztahové vazby na vztahy s kolegy i na práci obecně. Zaměstnání je vnímáno jako určitý zdroj explorační a vývoje a přináší nám jistý druh uspokojení, i když není momentálně práce ideální. Výzkumy provedené na podporu dosavadních poznatků se soustředí zejména na tři styly vazby, vazbu bezpečnou, úzkostnou a vyhýbavou. Čtvrtý typ vazby, vazba



dezorganizovaná, se vyskytuje vzácně. Zajímavé výsledky nám přinesli například Smith, Murphy a Coats, kteří se zabývali výzkumem skupinových procesů. Zjistili, že pouto, které si vytváříme ke vztahové osobě, si pak přenášíme do vztahů ke spolupracovníkům. Teorií vztahové vazby se zabývali také Popper a Mayselless, kteří se domnívali, že nadřízený nám může nahrazovat vztahovou osobu, tedy představovat pro nás poskytovatele péče. Zjistili, že nadřízení, kteří jsou dostupní a vnímaví jsou rovněž považováni za efektivní lídry, kteří ve svých podřízených zvyšují sebejistotu. V rámci vztahu nadřízeného a podřízeného se výzkumy zaměřily také na styly vedení. VanStoletenová zjistila, že vyhýbavá vazba je primárně spojena s vedením zaměřeným na výkon, bezpečná naopak využívá zejména styl vedení, který je zaměřený na lidi. Z uvedeného vyplývá, že zkoumání stylu vztahové vazby jako individuální odlišnosti, ale zároveň jako prediktor chování na pracovišti, vzbudilo velký zájem.

Cílem diplomové práce bylo zmapovat specifické pracovní chování zaměstnanců v kontextu stylů vztahové vazby. Tohoto cíle jsme dosáhli prostřednictvím kombinovaného výzkumu, za využití kvantitativní i kvalitativní metody. V kvantitativní části jsme využili dotazníkové šetření zaměřené na styly vztahové vazby zaměstnanců v administrativě prostřednictvím dotazníku ECR. Na základě výsledků zmíněného dotazníku byli jedinci rozčleněni do skupin podle stylů vztahové vazby. Z vytvořených skupin byli vybráni náhodným výběrem jedinci, kteří reprezentovali daný styl vztahové vazby. Po výběru respondentů byly provedeny rozhovory zaměřené na chování v pracovních situacích orientovaných na tři základní témata „dominance a submise v pracovních situacích“, „motivace k vedení“ a „motivace k ocenění“.

Základní soubor tvořili zaměstnanci vybrané společnosti, která je zaměřena na odvětví těžkého průmyslu. Kritérium výběru respondentů byla administrativní pozice. Výsledný výběrový soubor pro dotazník vznikl prostřednictvím příležitostného výběru. Oslovování kolegů probíhalo osobně, ale také prostřednictvím emailové komunikace. Celkový výběrový soubor činil 103 lidí. Průměrný věk respondentů byl 38 let a věkové rozpětí se pohybovalo od 21 do 61 let. Rozložení respondentů z hlediska pohlaví nebylo rovnoměrné, dotazník vyplnilo 39 mužů a 64 žen. Na základě výsledků dotazníků byli respondenti rozděleni do tří skupin podle typu vazby. Vzorek dopadl nestandardně, velká převaha byla respondentů s bezpečným typem vztahové vazby. Celkově bylo provedeno 13 rozhovorů.

Výzkum lze označit jako kombinovaný. Základními metodami využitými v našem výzkumu byla sebesposuzovací škála ECR a metoda polostrukturovaného rozhovoru. Diagnostický nástroj ECR představuje jednu z nejvyužívanějších nástrojů k posuzování typu vztahové vazby v dospělosti. Škála je tvořena dvěma subškálami – vztahová úzkostnost a vztahová vyhýbavost, každá má 18 položek. Hodnocení probíhá na sedmibodové stupnici Likertova typu. Do češtiny byla škála přeložena v roce 2012. V kvalitativní části výzkumu byla využita metoda polostrukturovaného rozhovoru, jejíž hlavní předností je možnost flexibilně upravovat pořadí otázek a rovněž se doptávat a zároveň reagovat na respondentovi odpovědi ve směru získání, co možná nejvíce informací. V kvalitativní části rozhovoru bylo cíleno na tři výše uvedená témata.

V zájmu dodržení etických pravidel a principů byli v rámci rozhovoru respondenti požádáni o vyplnění informovaného souhlasu a zároveň seznámeni s výzkumem. Pro zachování anonymity byli ve výstupech zaměstnanci označováni termínem „respondent“, bylo jim přiděleno také číselné pořadí (např. R1, R2). Analýza kvalitativních dat byla provedena prostřednictvím metody zakotvené teorie s využitím postupu otevřeného kódování, které konceptualizuje údaje a kategorizuje pojmy.

Z obecného analyzování rozhovoru vzešly zajímavé výsledky. V rámci oblasti dominance a submise a motivace k vedení se respondenti vyjadřovali pozitivně ve smyslu přátelského pracovního prostředí včetně vztahu s vedoucím, s vedením rovněž spojovali zkušenosti a znalosti. Napříč vazbami se objevila preference pochvaly jako odměny za dokončenou práci.

Zajímavé byly výsledky ve srovnání jednotlivých vazeb. Jako nejvíce kongruentní s teorií se jeví vazba bezpečná, v souladu s teorií Fraley a Shavera či Adamse jedinci tendují k důvěře v nadřízeného, své kolegy vnímají pozitivně. Dominantní pozice se nebojí, chtějí se opřít o své znalosti. Zároveň jsou zaměřeni ve vedení na druhé, což potvrzuje výzkum VanStoletenové. Jako zásadní ocenění vnímají pochvalu, pochvala od kolegů je těší, není však klíčová. Adaptivněji než v teoretických předpokladech se jeví vyhýbavá vazba. Celkově se objevila nižší snaha o vedoucí pozice, zaznamenaná byla i vyšší nejistota z potencionálního vedení, v tomto směru se nemůžeme opřít o výsledky Kellera. Mé údaje se neshodují ani s výsledky Richardse a Schata, kteří nepovažují emocionální podporu jako zásadní právě pro vyhýbavý typ osobnosti. Na druhou stranu byl v rozhovorech potvrzen výzkum Harmse, tedy tendence vyhýbavých jedinců k projevům

stresu a tendenci k přepracovanosti. Objevila se také preference samostatné práce a zaměření na zisk ocenění především ze strany nadřízeného. Paradoxní výsledky přinesla i analýza respondentů s úzkostnou vazbou, kteří by měli být primárně zaměřeni na druhé. Bohužel ve výsledcích vedoucího pracovníka s úzkostnou vazbou se zaměření na druhé neprojevovalo. Na druhé straně může výsledek korespondovat s výsledkem Seitla, který zjistil negativní korelaci úzkostné vazby a sociability. Výsledky mohou rovněž korespondovat s výsledky Gellera a Bambergera. Motivace k vedení je u této vazby spojena zejména s možnostmi prostředí utvářet, preference pochvaly jako odměny za práci, důraz na uznání od kolegů.

Jako možné omezení výzkumu vnímáme nestandardně rozložený vzorek a především chybění vazby dezorganizované, tento výsledek pravděpodobně ovlivnilo oslovení respondentů z řad kolegů. Kriticky je nutno pohlížet na využití sebeposuzovací škály ECR, která není konstruovaná pro využití v pracovním prostředí, původní zaměření je na mezilidské vztahy. Nutné je zároveň zvážit klasické omezení sebehodnotících metod, které ovlivňují objektivitu metody obecně. Jisté nevýhody může přinášet také aplikace kvantitativní metody polostrukturovaného rozhovoru, který může limitovat tazatele, pokud s metodou pracovat neumí. Ve snaze předejít případným problémům jsem se zaměřila na studium literatury a zejména na důkladnou přípravu.

Výsledky práce rovněž potvrzují opodstatnění výzkumů vztahové vazby v pracovním prostředí a zároveň naznačují využitelnost této teorie při diagnostice, výběru a skládání pracovních týmů, včetně pozice nadřízeného. Výzkum rozšiřuje dosavadní poznatky o teorii a jejím využití v oblasti psychologie práce a přináší, jak zajímavé zjištění, tak pobídky do dalšího výzkumného zkoumání.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Adamové, J. (2014). *Citová vztahová väzba a pracovné prostredie*. (Bakalárska diplomová práca). Získano 20. prosince 2014 z: [https://theses.cz/id/kkf1bn/BDP\\_PSYCHOLOGIA\\_ADAMOVE\\_2014\\_verzia\\_EL\\_EKTRON.pdf](https://theses.cz/id/kkf1bn/BDP_PSYCHOLOGIA_ADAMOVE_2014_verzia_EL_EKTRON.pdf)
2. Adams, S. (2004). *The Relationship among Adult Attachment, General Self-Disclosure, and Perceived Organizational Trust*. (Doctoral dissertation). Virginia Polytechnic Institute and State University Virginia.
3. Adeniyi, M. A. (2007). *Effective leadership management: an integration of styles, skills & charakter for today's CEOs*. Indiana: AuthorHouse.
4. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
5. Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
6. Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 226-244.
7. Bedrnová, E. (2004). *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum.
8. Bedrnová, E., & Nový, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
9. Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
10. Blatný, M. a kol. (2010). *Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada.
11. Blažek, L. (2011). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada.
12. Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada.
13. Bowlby, J. (2010). *Vazba. Teorie kvality raných vztahů mezi matkou a dítětem*. Praha: Portál.
14. Bowlby, J. (2012). *Odloučení. Kritické období raného vztahu mezi matkou a dítětem*. Praha: Portál.

15. Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self-report measurement of adult romantic attachment: An integrative overview. In J. A. Simpson, & W. S. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationships*. (46-76). New York: Guilford Press.
16. Brisch, K. H. (2011). *Poruchy vztahové vazby*. Praha: Portál.
17. Clair, L. S. (2000). Organizational Attachment: Exploring the Psychodynamics of the Employment Relationship. *Bryant College Faculty Working Paper Series*.  
Získáno 12. srpna 2015 z [http://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=mana\\_gemana](http://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=mana_gemana)
18. Creasey, G., & Ladd, A. (2005). Generalized and specific attachment representations: Unique and interactive roles in predicting conflict behaviors in close relationships. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 1026–1038. doi: 10.1177/0146167204274096.
19. Davidovitz, R., M. Mikulincer, P. Shaver, R. Izsak, R. & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 632-650. doi: 10.1037/0022-3514.93.4.632.
20. Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
21. Doyle, Ch. E. (2004). *Work and Organizational Psychology: An Introduction with Attitude*. London: Routledge.
22. Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
23. Fonagy, P. (1999). Transgenerational Consistencies of Attachment: A New Theory. *Paper to the Developmental and Psychoanalytic Discussion Group*, American Psychoanalytic Association Meeting, Washington DC, 13.5.1999. Získáno 13. října 2015 z <http://psychspace.com/psych/viewnews-426>
24. Fonagy, P., & Target, M. (2005). *Psychoanalytické teorie*. Praha: Portál.
25. Fraley, R. Ch. (2010). *A Brief Overview of Adult Attachment Theory and Research*.  
Získáno 10. října 2015 z <https://internal.psychology.illinois.edu/~rcfraley/attachment.htm>

26. Geller, D., & Bamberger, P. (2009). Bringing avoidance and anxiety to the job: Attachment style and instrumental helping behavior among co-workers. *Human relations*, 62, 1803-1827. doi: 10.1177/0018726709337524.
27. Hardy, G. E., & Barkham, M. (1994). The relationship between interpersonal attachment styles and work difficulties. *Human Relations*, 47, 263-281. doi: 10.1177/001872679404700302.
28. Hašto, J. (2005). *Vztáhová väzba. Ku koreňom lásky a úzkosti*. Trenčín: Vydavateľstvo F.
29. Hazan, C., & Shaver, P. R. (1987). Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511-524.
30. Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and Work: An Attachment-Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(2), 270-280.
31. Hazan, C., & Shaver, P. R. (1994). Attachment as an Organizational Framework for Research on Close Relationships. *Psychological Inquiry*, 5(1), 1-22.
32. Hendl, J. (2005). *Kvalitatívni výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
33. Holmes, J. (2001). *The search for the secure base. Attachment theory and psychotherapy*. London-New York: Routledge.
34. Joplin, J. R. W., Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1999). Attachment behavior and health: relationships at work and home. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 783-796.
35. Kail, R. V., & Cavanaugh, J. (2014). *Essentials of Human Development: A Life-Span View*. Boston: Wadsworth Publishing.
36. Kirkpatrick, S. A. (2009). Lead through Vision and Values. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior. Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*. (367-387). West Sussex: John Wiley & Sons.
37. Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a personální práce*. Praha: Grada.
38. Kohoutek, R., & Štěpaník, J. (1999). *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství.
39. Kollárik, T., Letovancová, E., & Výrost, J. et al. (2011). *Psychológia práce a organizácie*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
40. Kotrlová, H., & Lacinová, L. (2013). Citová väzba a řešení konfliktů v partnerských vztazích v dospělosti. *E-psychologie*, 7(4), 1-11. Získáno 13. února 2015 z [http://e-psycholog.eu/pdf/kotrlova\\_lacinova.pdf](http://e-psycholog.eu/pdf/kotrlova_lacinova.pdf)

41. Kratochvíl, S. (2001). *Skupinová psychoterapie v praxi*. Praha: Galén.
42. Kulísek, P. (2000). Problémy teorie raného citového přilnutí (attachment). *Československá psychologie*, 5, 404-423.
43. Langmeier, J., & Krejčířová, D. (2008). *Vývojová psychologie*. Praha: Grada.
44. Langmeier, J., & Matějček, Z. (2011). *Psychická deprivace v dětství*. Praha: Karolinium.
45. Lečbych, M., & Pospíšilíková, K. (2012). Česká verze škály experiences in close relationships (ECR): pilotní studie posouzení vztahové vazby v dospělosti. *E-psychologie*, 6(3), 1-11. Získáno 25. srpna 2015 <http://e-psycholog.eu/pdf/lecbych-pospisilikova.pdf>
46. Lečbych, M., & Seitzl, M. (2013). Correlations between Self-reports of Attachment Dimensions and the Rorschach Oral Dependency Scale in a Sample of Czech Adults. *Rorschachiana: Journal of International Society for the Rorschach*, 34(2), 137-155.
47. Linz, S. J., & Semykina, A. (2012). What Makes Workers Happy? Anticipated Rewards and Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 51(4), 811-844. doi: 10.1111/j.1468-232X.2012.00702.x.
48. Malátek, V. (2012). *Sociálně - psychologické aspekty motivace a rozvoje pracovníků*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě.
49. Matějček, Z. (1996). Teoretická úvaha nad pozdními následky psychické deprivace a subdeprivace. *Československá psychologie*, 5, 369-375.
50. Mikulaščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.
51. Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in Adulthood: Structure, Dynamics and Change*. New York: Guilford Press.
52. Mikulincer, M., Shaver, P. R., & Pereg, D. (2003). Attachment Theory and Affect Regulation: The Dynamics, Development, and Cognitive Consequences of Attachment-Related Strategies. *Motivation and Emotion*, 27(2), 77-101. doi: 10.1023/A:1024515519160.
53. Miovský, M. (2010). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
54. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
55. Nakonečný, M. (2009). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.
56. Nakonečný, M. (2010). *Lidské emoce*. Praha: Academia.

57. Neustadt, E. A., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2011). Attachment at work and performance. *Attachment and Human Development*, 13(5), 471-488. doi: 10.1080/14616734.2011.602254.
58. Nový, I., & Surynek A. a kol. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
59. Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
60. Pietromonaco, P. R., & Barrett, L. F. (2000). The Internal Working Models Concept: What Do We Really Know About the Self in Relation to Others? *Review of General Psychology*, 4(2), 155-175. doi: 10.1037/11089-2680.4.2.155.
61. Popper, M., & Maysel, O. (2003). Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 41-65. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00183-2.
62. Provazník, V. a kol. (2002). *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada.
63. Provazník, V., & Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
64. Richards, D. A., & Schat, A. C. H. (2011). Attachment at (Not to) Work: Applying Attachment Theory to Explain Individual Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169-182. doi: 10.1037/a0020372.
65. Roelen, C. M., Koopmans, P. C., & Groothoff, J. W. (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 30(4), 433-439. Získáno 5. října 2015 z [http://www.rug.nl/research/portal/files/6722455/Roelen\\_2008\\_Work.pdf](http://www.rug.nl/research/portal/files/6722455/Roelen_2008_Work.pdf)
66. Ruppert, F. (2011). *Symbióza a autonomie*. Praha: Portál.
67. Řehan, V. (2007). *Sociální psychologie I*. Olomouc: Vydavatelstvo UP Olomouc.
68. Seibert, A. C., & Kerns. K. A. (2009). Attachment Figures in Middle Childhood. *International Journal of Behavioral Development*, 33(4), 347-355. doi: 10.1177/0165025409103872.
69. Seitl, M., Charvát, M., & Lečbych, M. (v tisku). Psychometrické charakteristiky české verze škály Experiences in Close Relationships (ECR). *Československá psychologie*, 1-34.
70. Seitl, M. (2012). *Význam hodnot v interpersonálních vztazích*. (Disertační práce). Získáno 17. září 2015 z [http://theses.cz/id/buix02/Vyznam\\_hodnot\\_v\\_interpersonalnich\\_vztazich.pdf](http://theses.cz/id/buix02/Vyznam_hodnot_v_interpersonalnich_vztazich.pdf)



71. Seitzl, M. (2014). *Teorie vztahové vazby v dospělosti a sebezpůsobení osobnostních charakteristik relevantních v pracovním prostředí*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
72. Smith, E. R., Murphy, J., & Coats, S. (1999). Attachment to Groups: Theory and Measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(1), 94-110.
73. Sroufe, L. A. & Waters, E. (1977). Attachment as an Organizational Construct. *Child Development*, 48, 1184-1199. doi: 10.2307/1128475.
74. Strauss, A., & Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert.
75. Sullivan, B. A. (2006). *Linking leader personality with group dynamics: leader process directiveness as mediator, performance feedback as moderator*. (Doctoral dissertation) Minneapolis: University of Minnesota.
76. Šedivý, M., & Medlíková, O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada.
77. Štefánková, Z. (2005). Citová vazba v detství a adolescenci v vztahu k emocionální regulaci. *Československá psychologie*, 5, 432-445.
78. Štěpaník, J. (2010). *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada.
79. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
80. Thorová, K. (2015). *Vývojová psychologie: Proměny lidské psychiky od početí po smrt*. Praha: Portál.
81. Towler, A. J., & Stuhlmacher, A. F. (2013). Attachment Styles, Relationship Satisfaction, and Well-Being in Working Women. *The Journal of Social Psychology*, 153(3), 279–298. doi: 10.1080/00224545.2012.735282.
82. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
83. Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI.
84. Urban, J. (2006). *Pracovní spokojenost a její faktory*. Mzdové praxe: Znalosti. Zkušenosti. Informace. Získáno 3. prosince 2015 z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/?search\\_query=\\$index=511](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/?search_query=$index=511)
85. Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer.

86. Vágnerová, M. (2008). *Vývojová psychologie. Dětství a dospívání*. Praha: Karolinum.
87. VanStoleten, J. A. (2011). *Attachment Orientation and Leadership Style: From Child's Play to Partnerships with the Person Upstairs*. (thesis). Michigan: University of Michigan.
88. Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada.
89. Veselá, J., & Kanioková Veselá, P. (2011). *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada.
90. Vtípil, Z. (2005). *Sociální psychologie práce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta.
91. Výrost, J., & Slaměník, I. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie*. Praha: Portál.
92. Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada.
93. Wágnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.
94. Werther, W. B., & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.
95. Zimberoff, D., & Hartman, D. (2002). Attachment, Detachment, Nonattachment: Achieving Synthesis. *Journal of Heart-Centered Therapies*, 5(1), 3-94. Získáno 23. září 2015 z [http://www.ptintensive.com/images/Journal\\_5-1\\_Attachment.pdf](http://www.ptintensive.com/images/Journal_5-1_Attachment.pdf)
96. Zunker, V. (2008). *Career, Work, and Mental Health: Integrating Career and Personal Counseling*. California: Sage.

# **PŘÍLOHY**

Příloha č. 1: Zadání diplomové práce

Příloha č. 2: Český a anglický abstrakt diplomové práce

Příloha č. 3: Příklady výroků

Příloha č. 4: Polostrukturovaný rozhovor

Příloha č. 5: Koncept otázek polostrukturovaného rozhovoru

Příloha č. 6: Informovaný souhlas s poskytnutím údajů pro výzkumné účely

Příloha č. 7: Přehled výsledků ECR (t-skóry)

## Příloha č. 1: Zadání diplomové práce

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Akademický rok: 2014/2015

Studijní program: Psychologie  
Forma: Kombinovaná  
Obor/komb.: Psychologie (PSYN)

### Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. DOMESOVÁ Lucie	Nákupní 18, Havířov - Šumbark	F140616

#### TÉMA ČESKY:

Vztahová vazba a pracovní chování zaměstnanců v administrativě

#### NÁZEV ANGLICKY:

Attachment and work behavior of employees in administration

#### VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Martin Seifl, Ph.D. - PCH

#### ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Autorka diplomové práce provede rešerši dostupné relevantní literatury a elektronických zdrojů. Následně vypracuje přehled dosavadních poznání v oborech:
  - a) Práce, pracovní prostředí, pracovní chování,
  - b) Teorie vztahové vazby,
  - c) Strategie vztahové vazby a jejich charakteristiky v pracovním prostředí,
  - d) Projevy stylů vztahové vazby v chování a jednání zaměstnanců.
2. Na základě literatury, zpracovaných výpisků a kopií autor diplomové práce zformuluje osnovu a zpracuje teoretickou a výzkumnou část práce, tj. metody a hypotézy. Postupuje od základního problému a vychází hypotézy ke stanovení orientační osnovy práce, metodiky a cíle práce.
3. Autorka diplomové práce provede v rámci výzkumu dotazníkové šetření zaměřené na styly vztahové vazby zaměstnanců v administrativě. Na základě výsledků budou jedinci rozčleněni do skupin podle stylů vztahové vazby. Z vytvořených skupin budou vybráni jedinci (5-7 z každé skupiny), se kterými bude veden polostrukturovaný rozhovor zaměřený na jejich chování v různých pracovních situacích ve vztahu k dosavadním zjištěním o projevech vztahové vazby v zaměstnání.
4. Cílem práce je zmapovat styly vztahové vazby a pracovní chování zaměstnanců v administrativě, výsledky má práce také posloužit vzniku nového ověřeného diagnostického nástroje, který bude určen k aplikaci při výběru a rozvoji zaměstnanců, stejně jako k diagnostice a utváření pracovních týmů.
5. Metodika výzkumu je kombinovaná. Kvantitativní výzkum bude proveden prostřednictvím sebepozorovací metody a kvalitativní výzkum prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru.
6. Výběrový soubor bude v počtu min. 100 respondentů.
7. Statistické a technické zpracování dat z výzkumného šetření bude provedeno podle svého kvantitativního a kvalitativního charakteru příslušnými statistickými a analytickými metodami.
8. Parametry práce budou v souladu s metodickými pokyny katedry psychologie.

#### SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

1. Štikar, J., Rýmeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum.
2. Kulíšek, P. (2000). Problémy teorie matného citového přilnutí (attachment). *Československá psychologie*, 45(5), 404-423.
3. Bowlby, J. (2010). Teorie kvality raných vztahů mezi matkou a dítětem. Praha: Portál.
4. Bartholomew, K., Horowitz, L.M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 226-244.
5. Hazan, C., Shaver, P. R. (1990). Love and Work: An Attachment-Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270-280.
6. Mikulincer, M., Shaver, P. R. (2007). Attachment in Adulthood: Structure, Dynamics and Change. New York: Guilford Press
7. Rholes, W. S., Simpson, J. A. (Ed.) (2004). Adult Attachment: Theory, Research, and Clinical Implications. New York, Guilford Press
8. Richards, D. A., Schat, A. C. H. (2011). Attachment at (Not to) Work: Applying Attachment Theory to Explain Individual Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169-182.
9. VanSledright, E. A. (2011). Attachment Orientation and Leadership Style: From Child's Play to Partnerships with the Person Upstairs. Bachelor Thesis. Ann Arbor: University of Michigan.
10. Neustadt, E. A., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2011). Attachment at work and performance. *Attachment and*

Human Development, 13(5), 471-488.

11. Utterberg, M. (2003). Personality Disorders in the Workplace. *Business and Health*, 21(1).

12. Young-ok Y., Han Z. Li. (2007). Associations among Attachment Style, Maintenance Strategies, and Relational Quality across Cultures. *Journal of Intercultural Communication Research*, 36(2), 71-89

13. Sumier, C. H., Knight, P. A. (2003). How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on Work-Family Linkage. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 653-663

14. Little, L. M., Nelson, D. L., Wallace, C. J., Johnson P.D. (2010). Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 464-484

Podpis študenta:           D. L. 602          

Datum:           11.12.2014          

Podpis vedúceho práce:           [Podpis]          

Datum:           12.12.2014

## **Příloha č. 2: Český a anglický abstrakt diplomové práce**

### **ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Název práce:** Vztahová vazba a pracovní chování zaměstnanců v administrativě

**Autor práce:** Bc. Lucie Domesová

**Vedoucí práce:** PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

**Počet stran a znaků:** 98, 205 298

**Počet příloh:** 7

**Počet použitých zdrojů:** 96

Cílem diplomové práce bylo zjistit vztah mezi vztahovou vazbou a pracovním chováním, konkrétně jsme se zaměřili na vztah dominance a submise v práci, motivaci k vedení a motivaci k ocenění. Diplomová práce byla zacílena na administrativní pozice vybraného podniku. Pro kvantitativní část výzkumu byla využita sebehodnotící škála ECR. Výsledný vzorek činil 103 respondentů ve věku od 21 do 61 let. Výběrový soubor vznikl metodou příležitostného výběru. Kvalitativní část rozhovoru spočívala v provedení polostrukturovaných rozhovorů, respondenti byli vybíráni prostřednictvím výběru náhodného. Byl zjištěn rozdíl v přístupu k vedení včetně motivace k vedení napříč vazbami. Zjistili jsme preferenci pochvaly, jako ocenění v práci napříč vazbami. Kongruentní výsledky s teorií o vztahové vazbě se prokázaly u vazby bezpečné. Výsledky ukazují potencionální využití teorie vztahové vazby při výběru zaměstnanců, včetně tvorby optimálních týmu.

**Klíčová slova:** Vztahová vazba, ECR, nadřízenost a podřízenost, vedení, ocenění v práci, pracovní prostředí.

## **ABSTRACT OF THESIS**

**Title:** Attachment and work behavior of employees in administration

**Author:** Bc. Lucie Domesová

**Supervisor:** PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

**Number of pages and characters:** 98, 205 298

**Number of appendices:** 7

**Number of references:** 96

The goal of the thesis was to find out the relationship between attachment and work behavior, we specifically focused on the relationship between domination and submission at work, motivation to lead and motivate toward awards. The diploma thesis was aimed to administrative positions of selected company. For the quantitative part of the research we used self-report scale ECR. The sample totaled 103 respondents, aged from 21 to 61 years. The sample was selected by the occasional selection. The qualitative part included interviews, respondents were selected through random selection. We found a difference in approach to leadership, including motivation to leader across attachment types. We found preference of praise as an appreciation of work. Results congruent with the attachment theory are demonstrated in secure type of attachment. The results indicate there is a potential utilization of attachment theory in the selection process of employees, including the creation of optimal team.

**Key words:** Attachment Theory, ECR, domination and submission, leadership, appreciation at work, working environment.

### **Příloha č. 3: Příklady výroků**

**č. 1** „*Být jako vedoucí znamená naopak tam působit kooperativním způsobem a nevytvářet tam nějaké nepříjemné konkurenční prostředí, ale spíše přátelské spolupracující vazby a mezi nimi vyniknout.*“ (R6)

**č. 2** „*Tak jelikož si nejsem v takových věcech jistá, jak správně vést, kdybych musela někoho vést tak bych chtěla vést co nejlépe s ohledem na ty druhé.*“ (R7).

**č. 3** „*Jo a musela bych vědět, že tím že budu jako by jejich vedoucí tak je to nejlepší možná volba z toho kolektivu kdo by vedoucím mohl být, jako tak bych se asi cítila, co nejpohodlněji to by mě určitě těšilo....*“ (R2)

**č. 4** „*No určitě, určitě to je základ v psychologii touha někoho vést a mít nad někým moc.*“ (R4)

**č. 5** „*No obzvlášť když je úspěšný tak to musí ten život naplňovat, když je takový ten leader jak se říká, když to má v sobě tak to potom člověk i baví a vyloženě tím žije, berou to jako důležitý smysl života.*“ (R4)

**č. 6** „*Ne. Myslím si, že to není složité, naopak tady tahle ambice vést lidi by mohla přispět k tomu, že se já osobně snažím nebo předpokládám, že osoby, které ty ambice mají, se všichni snaží nějakým způsobem zapadnout a nějak nad ostatními vyniknout.*“ (R6)

**č. 7** „*Ty úkoly mohou být různého charakteru...takže co by to znamenalo, jedná se o přerozdělování práce, může to být i tak, že ten vedoucí působí tak že dělá určitou práci a všichni ostatní dělají tu stejnou, ale ten vedoucí tu svou práci rozdělí na drobnější úseky, které může delegovat na ostatní a v jiném případě je taky ta možnost že zadá úkoly a ty vypracuješ tohle a ty tohle a následně jako vedoucí řekněme ty veškeré díly pospojuje.*“ (R6)

**č. 8** „*Noo...jako na to se blbě odpovídá, ta silná odpovědnost to že lidi na mě závisí a jejich úspěch je i můj úspěch, takže byla bych jako prostě...nevím jak to jinak říct.*“ (R4)

**č. 9** „*Třeba já jsem radši, když mám někoho, kdo mi ukáže ten správný směr, takže když tě někdo třeba najde, ukáže jak se co dělá, takže mít takovou tu podporu.*“ (R9)

**č. 10** „*Když vlastně když mám pocit, že ten, kdo mi něco zadává, není těch kvalit, co bych očekávala a i ta myšlenka co třeba se snaží prosadit, mi přijde nevhodná nebo dokonce hloupá, to je pak těžké, ale umím se umravnit, umím si říct ano tak já jsem podřízená, mám nadřízeného, snažím se o to, ale vnitřně s tím bojuju.*“ (R3).



č. 11 „No spíš sama se snažím všechno řešit sama jo, protože mi to přijde i rychlejší a hlavně když vím, většinou mám pocit, že vím tak prostě se snažím to rychle udělat a nezatěžovat s tím někoho nebo nechodím se konzultovat s někým a dělat jako by zbytečné meetingy že spíš stihnu sama víc věcí, než když bych to měla někomu vysvětlit tak to vysvětlení při té jednorázové akci mi zabere víc času.“ (R3)

č. 12 „Já si myslím, že nejtěžší úlohou toho vedoucí je spolu s tím co ještě musí stíhat tak si najít ještě čas na to aby dokázal vnímat, co dělají jeho podřízení a ocenit to, takže aby viděli, že mám přehled, co kdo dělá a že o tom vím a že to co dělají navíc nebo nad rámec že to nevyzní do prázdna.“ (R2)

č. 13 „Musela bych poprosit kolegy tak v tam těch oblastech bych se samozřejmě obrátila na ně ale určitě ne žádnou arogantní formou ale ani ne možná s prosíkem ale takovou nějakou slušnou formou.“ (R1)

č. 14 „Ale asi já si myslím, že je to fajn rozdělovat lidem úkoly a dávat jim třeba i to co jim sedí a že nakonec je vše udělané rychleji a lépe, než když to dělá pouze jeden člověk, když to vezmu z pozice toho nadřízeného který má toho třeba moc.“ (R2)

č. 15 „Asi záleží konkrétně od člověka: myslím si, že když má někdo dlouholeté zkušenosti s delegováním tak asi už to bere jako samozřejmou věc někdo kdo je samostatná jednotka a najednou se mu rozroste tým a začne delegovat a zadávat tak asi je to pro něj nové.“ (R5).

č. 16 „Víte co, ono se pořád traduje, že jako pochvala a to je velmi důležité, je to důležité vidím to i na poradách teďka i když říkáme „pochvala“, rádi kdyby nám dali stovku do toho, ale přece jenom i když každý říká pochvala ne, tak přece jenom to člověka těší, i když si to nerad přiznává, ono na povrch si řekneš no dobré jsme pochválení za to nebo za to, finanční ohodnocení by bylo lepší nebo nějaký benefit mimořádný nebo to, ale určitě tak jako je dobré když ten vedoucí vyzdvihne to co se podařilo ale třeba i jednotlivce za to pochválí.“ (R1)

č. 17 „Tak nějakým dobrým pracovním týmem, finanční ohodnocení, podle mě to je nějaký primární motivační nástroj s tím, že ten sekundární nějaké bonusy ve smyslu delší dovolené a podobně.“ (R6)

č. 18 „Já se spíš snažím každému z nich zadat nějaký osobní úkol v rámci oddělení, kde si myslím, že by mohl být přínosem a očekávám od toho, že je to v podstatě součástí nějaké té motivace že on v té své práci může dělat něco navíc.“ (R11).

č. 19 „Tak určitě by si měl vedoucí všimnout, že ten úkol dokončil a především, jak ho udělal. Měla by následovat asi diskuze, protože pokud je to špatně, tak by to chtělo

*předělat ten úkol, takže asi ho nějak zhodnotit. Já se raději ujistím, že je to správně než to odevzdat na vyšší místa a pak mít z toho problém.“ (R10).*

**č. 20** *„No určitě bude vědět ty výsledky a měl by být za ně určitě nějak oceněný třeba pochválený, zase pracovat na motivaci, že to splnil a že to mělo nějaký cíl a že to bylo dobré.“ (R4)*

**č. 21** *„Já osobně? Já odměnu za práci považuji a potřebuji zpětnou vazbu ke své práci, i když je jakákoli“ (R5).*

**č. 22** *„Jako když to vezmu globálně tak odměna za práci je i to že můžeš druhý dne přijít do práce a máš tam tu židli jo, že prostě s tebou počítají jo. i je fajn že máš čisto, máš, prostě nesedíš ve špině.“ (R3).*

**č. 23** *„Jo tak přemýšlím, někteří kolegové umí pochválit, ale to není, přijdou a chválím vás, že jste něco udělala dobře jo, že to vlastně vnímáš, že nějaká ta zpětná vazba se ti dostala, takže to jako taky možná potěší víc, víc než od toho šéfa.“ (R4)*

**č. 24** *„Mě to nedělá problém, já jsem radši, když mi vedoucí řekne, co mám dělat. Já vím, že mám kvalitního vedoucího, a tak ani nepřemýšlím, že se nějak podřizuju, prostě on ví, co je nutné udělat.“ (R13)*

**č. 25** *„Asi není, já už jsem v praxi 20 let a měl jsem hodně nadřízených, někteří byli fajn, někteří asi méně, ale prostě jsem se musel přizpůsobit. Ale samozřejmě to jde lépe, když je to člověk, o kterém vím, že je fajn, že mu můžu věřit, to se mi pracuje v pohodě.“ (R12).*

**č. 26** *„Jako já upřímně nevím, jak bych se cítila, ale asi se to odvíjí od lidí, které bych měla pod sebou. Netroufla bych si na velký tým, ale pokud by to byli lidé, které znám, tak asi by to bylo v pohodě.“ (R13).*

**č. 27** *„Pokud ale udělá něco mimořádného třeba, co neočekávám a vím, že je to velmi dobře, a je to v rámci naší náplně pak se snažím získat pro něj nějaké to ocenění, vždycky ta první snaha je finanční.“ (R11)*

**č. 28** *„Nevím já to hlavně vidím kromě té pochvaly ocenění ve financích, určitě bych chtěl být za tu práci prostě zaplacený dobře. No a pak je fajn mít i něco navíc třeba nějaké lístky někam.“ (R12).*

**č. 29** *„Tak jako odměnu považuji i možnost pracovat na nějakém složitějším úkolu nebo projektu.“ (R12).*

**č. 30** *„No záleží na vedoucím, jestli si sednete, jaký ten vedoucí je, ale třeba já jsem radši, když mám někoho, kdo mi ukáže ten správný směr, takže když tě někdo třeba najde, ukáže*

*jak se co dělá, takže mít takovou tu podporu, pro mě jakoby je to lepší než se takhle nechat plácát v něčem nebo že tě někdo hodí do vody.“ (R7)*

**č. 31** *„Asi by to bylo náročné, vůbec netuším, jak by se cítila, ale je to součástí té práce, tak bych se s tím musela poprat. Navíc pokud bych ty znalosti měla, tak bych to asi zvládla.“ (R10).*

**č. 32** *„Já si myslím, že to motivující je, jelikož člověk může s děním v podniku něco udělat, i když tady to lze jen velmi těžko. Na druhou stranu člověk to může brát jako výzvu.“ (R9).*

**č. 33** *„No tak já to vnímám tak, že prostě součástí té vedoucího je ty podřízené motivovat, tak že člověk jednoduše maká a oni to vidí. Kdybych se jen flákal, tak asi se mi budou flákat i oni.“ ... „někdy je to stresující, ale já už to nevnímám, prostě to patří k té pozici, že musíte zvednout ten telefon i o víkendu.“ (R9)*

**č. 34** *„Já za základ беру pochvalu, bohužel se mi vždy nedostane, tak jak bych si představovala. Peníze jsou taky možnost, třeba za nějaký projekt formou odměny, no anebo naše slavné lístky do divadel a jiné záležitosti.“ (R8)*

**č. 35** *„Zrovna včera když jsme dodělali prezentaci, kterou musíme ještě prodiskutovat, tak šéfká psala, jako že je to skvělá práce a že si k tomu ještě sedneme. Takže to potěší, i když to jsou třeba jenom dvě slova.“ (R7)*

## Příloha č. 4: Polostrukturovaný rozhovor

### POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S RESPONDENTEM R1

**T:** Já bych se zeptala jako první otázku, jak by se člověk jako vy cítil v roli někoho, kdo řídí činnost druhých?

**R:** Kdo řídí činnost druhých, to znamená jako já bych byla v roli vedoucího. Ne moc dobře, určitě ne moc dobře, protože bych se musela nebo k tomu bych musela být nejdříve v nějakém týmu, který by se to učil. Myslím, že jsem trémistka, a že bych tápala, že bych prostě nebyla tou ráznou nebo i neráznou. Ale musela bych nejdříve asi okoukat a prostě vím, že ne že na to nemám, ale že bych stresovala, jo že by to nebylo to co se ode mě očekává jako že od referenta, i když jsem otevřená a ráda si povídám s lidma, ale tu tíhu, tu váhu bych možná někde tady chtěla, ale ve skutečnosti bych se toho bála že bych se asi tu vedoucí roli říkám nevím, možná nebylo mi to dáno možná kdybych studovala vysokou školu a tak, byly tenkrát jiné podmínky, takže by to třeba i přispělo k tomu, ale tím že jsem byla směřována trochu někde jinde, tak čím jsem byla starší, tím jsem si říkala že ta zodpovědnost je velká a že bych asi, že bych asi to nezvládala

**T:** Znáte třeba někoho takové ve svém okolí, kdo je takový vrozený vedoucí?

**R:** Hmm, znám ale není vedoucí. Není vedoucí, ale úplně bych si ho na té funkci představovala a on je vrozeným vedoucí co už je jako vedoucí. Určitě jsou super vedoucí, ale nenapadá mě teďka jméno (T: nemusíte jmenovat)

**T:** Dovedete si třeba představit, jak se ten vedoucí odlišuje od druhých, jakými vlastnostmi co má navíc?

**R:** Jako já jsem zažila několik vedoucí, když to můžu srovnávat, tak byli vedoucí, kteří byli nepřístupní nám jako týmu, a to dělám vlastně pětadvacet let v personalistice, takže to byl vedoucí, dlouho nic a potom my jako tým. A potom jsme měli vedoucího, který byl zase úplně extrém, který byl jako náš kamarád, protože byl stejně starý jako my jak jsme postupovali, no a ten prostě řešil všechny problémy na pracovišti jako dohromady, nic neřešil on ve své kanceláři jako že on to vypracuje a potom to podepíše a někam odevzdá, ale pořád jsme nějak seděli u něho a pořád jsem nějak vymýšleli až se mi to zdálo příliš, že všechno i ta zodpovědnost co neměla být na nás, tak prostě někdy jsme to vypracovávali my s kolegyní a ještě jedním kolegou, ale on to potom vzal a odnesl si jako že je to jeho. Takže fakt jsem zažila různé vedoucí, ale myslím, že nejhorší vedoucí je takový, který je hmm...jak bych to řekla, který je hodně náladový, to prostě nemám ráda, jako že jeden den je jako joo všechno v pořádku a druhý den je, že tě skoro nezná nebo že na tebe je najednou arogantní ani nevíš jak, tak to sis myslím, že není moc dobrý vedoucí. A mám ráda taky vedoucího, který dává jasné úkoly, jo že ráda plním, když vím co konkrétně, může to být široké zadání, ale vím jaké a sama si to rozškatulkuju, jak potřebuju než když řekne, tak najdi něco a udělej z toho něco, joo prostě mám ráda jasné zadání, a s tím už si poradím. Spíš ne takové abstraktní, jako vymysli něco udělej najdi si něco, tak tak to je pro mě obtížnější, možná že to je už totiž věkem já cítím, že kdysi jsem byla taková víc do všeho hrr, kdežto teďka to souvisí s tím, jasné zadání a spíš ta pečlivost ta důslednost, ta prostě nímání se vtom, jo že když je člověk, nebo aspoň já s mohou povahou, když jsem byla mladší, tak prostě rychlejší a ne do důsledku spíš tak jako povrchně anebo to se nedá říct povrchně, ale teď jako aby to bylo tip t'op kdežto předtím když trošku tam bylo něco joo jiného, no tak dobře to se nějak spláchne nebo se to nějak

udělá, protože tady zase nepracujeme s čísly, nejsme na mzdovce takže je to trochu jiné než v ekonomice.

T: Bylo by třeba pro vás těžké přejímat odpovědnost za úkoly jiných lidí?

R: Myslíte, ve vztahu že oni by dostali úkol a já bych za to byla zodpovědná?

T: Spíš že byste měla na starosti nějaký tým a vy byste přebírala odpovědnost za ty úkoly a výsledky třeba?

R: No asi kdybychom měli dobrý tým a dařilo se nám, tak bych z toho neměla strach, protože bych je nějak pořád mentorovala, abychom to dokázali dotáhnout do konce, aby to bylo v pořádku.

**T: Jak se podle vás cítí ostatní lidé, když musí zadávat úkoly druhým?**

R: Někteří to zadávají s chutí, to vidíme i tady v podniku, že někteří jsou rádi, když můžou zadávat úkoly a někteří? Myslím si, že to hodně záleží na povaze člověk a na funkci, kterou dělá, protože někdy ty úkoly musí zadávat, není zbylí a někdy to zadává, ale řekne „ježíš, my to potřebujeme do nějakého rozboru nebo do statistiky, udělejte mi to“ a třeba kdyby mohl tak si to udělá sám, ale když ví, že na to nemá, ale všechny podklady a my máme, no takže záleží.

T: Jak byste se cítila vy, kdybyste musela zadávat a rozdávat úkoly?

R: Já dobře (smích). Ne snažila bych se a to je taková ta možná blbější povaha, co nejvíce udělat sama a jenom opravdu úkoly, které bych neznala, nebo by vůbec nebyly z oblasti, kterou já ovládám nebo znám musela bych poprosit kolegy, tak v tam těch oblastech bych se samozřejmě obrátila na ně. Ale určitě ne žádnou arogantní formou, ale ani ne možná s prosíkem, ale takovou nějakou slušnou formou, ale snažila bych se co nejvíce udělat já a třeba i vypátrat v nějakých zprávách nebo to, že pořád to mám tak, že bych někoho zatěžovala moc takže

T: A kdybyste si mohla vybrat splnit úkol sama anebo ho zadat a vysvětlit raději delegovala dál? Co byste si vybrala a proč?

R: Kdybych na to měla čas, tak bych tak bych si ho dělala sama a jenom co bych potřebovala, tak bych přizvala kolegy, ale kdybych byla nějaká vedoucí a byla bych ve stresu, tak bych určitě sezvala tým a nějakou takovou ne, že bych jim řekla tři věty ty: „udělej to a to“ ale nějakou širší formou bychom si o tom řekli a poprosila bych je nebo požádala bych je, aby mi s tím pomohli, že je to ku prospěchu nás všech a určitě s nějakou omáčkou bych to okecala a požádala bych je, ten tým, aby mi s tím pomohl, že ten vedoucí nemá a tolik času abych všechny ty úkoly zvládal sám, to by nemusel být ani vedoucí a nebo mi nemusel mít k sobě lidi, kdyby stíhal a dělal si všechno sám, tak by byl nějaký odborný pracovník.

T: Já si myslím, že k vedoucímu se řadí i nějaká schopnost motivace druhých, probuzení k výkonu. Jak si myslíte, že by měl své podřízené podnítit k výkonu?

R: Víte co, ono se pořád traduje, že jako pochvala a to je velmi důležité, je to důležité vidím to i na poradách teďka, i když říkáme pochvala, rádi kdyby nám dali stovku, ale přece jenom, i když každý říká pochvala ne tak přece jenom to člověka těší, i když si to nerad přiznává, ono na povrch si řekneš no dobré jsme pochválení za to nebo za to, finanční ohodnocení by bylo lepší nebo nějaký benefit mimořádný nebo to, ale určitě tak jako je dobré, když ten vedoucí vyzdvihne to co se podařilo ale třeba i jednotlivce za to pochválí, řekne že to bylo výborně udělané, že se to dobře prezentovalo než když se to přejde úplně a je to jako normální běžná věc. Myslím si, že takové věci jo, samozřejmě

potom motivace finanční na provozech a podle toho, jak máme ty různé meetingy tak v motivaci se objevují prachy, protože každý říká, že každý chodí do práce pro peníze a potom máš uspokojení. Hlavně u těch dělnických, ale třeba v těch technických, máme tady hochy na projekci, který je mladý a nastoupil po vysoké škole, který tu práci má rád, ale že to je i možná koníček a že ho to baví a že řekne, ještě půl hodinky zůstanu, protože chci něco dodělat, takže tam je to že člověka někdy práce baví. Já taky můžu říct, že na jedné straně se těším jak jdu domů, ale na druhé straně mě baví práce s lidma mě baví, jak jsou různé teď jak máme setkání, no setkání se tomu nedá říct, ale jak jsme dostali úkol, že každá musí navštívit pět mistrů a prostě s nimi pohovořit, co v personalistce, aby se mělo zlepšit, změnit, odstranit a tohle takhle náplň mě baví, prostě s těmi mistry to nějak rozebírat povídat si, někomu to nedělá dobře, někomu to vadí nebo spíš od stolu a telefonem, já mám ráda tak face to face povykládat si, protože člověk i o tom mistrovi třeba i zjistí i jiné informace, nejen pracovní, ale že ta práce se nestává jenom taková strohá rutina, ale že se stává, i tak že se člověk něco dozví a z toho vyplynou i jeho povahové vlastnosti.

**T: Co si myslíte, že by se mělo stát, když vy jako pracovník dokončíte nějaký úkol?**

R: Tak ho odevzdám jsem ráda, že jsem to ukončila no a určitě podle toho jak náročný ten úkol, jestli to je jenom úkol, já nevím pro vedoucí v oddělení, něco já nevím vypracovat něco zabezpečit něco já nevím zajistit nějaké školení, to je naše denní rutina, takové úkoly to považujeme ano musí se to udělat, když se povede něco nějaký kurz hydrauliky který není náš interní tak jsou to úkoly, které víme, že musíme pro ty zaměstnance zajistit a zabezpečit a tak, a když by to byl takový nějaká náročnější úkol jo, tak já nevím, potom z toho, já nevím když se dokončí a bylo by to pro celé oddělení a podat o tom zprávu na poradě, že ten a ten úkol byl odevzdán podle typu úkolu

T: Co třeba ocenění mělo by přijít po takovém úkolu?

R: Určitě u takových těch běžných ne, to bychom se chválili, že potom by ta pochvala už neměla ten účinek, ale nějaký jednou za půl roku, pokud by to byl nějaký větší úkol, tak pochvala určitě jo ale za úkoly každodenní ne, protože by si z toho člověk dělal legraci.

T: Co vy vše považujete za odměnu při práci?

R: Třeba mě potěší, když nemluvíme o vedoucím o pochvalách, ale potěší mě, když každodenně nebo dennodenně v telefonu člověk uslyší „jéé, děkuji, jsem rád, že jste mi to poslala tak rychle nebo děkuji za zařízení noclehu“, takové to děkuji, když jsou lidé spokojení s těmi, se kterými spolupracujeme, to je ta odměna pochvala která mě těší.

T: Myslíte si, že vaši kolegové používají dostatečně pochvalu jako odměnu za práci?

R: Nevím, když to můžu srovnat, někdo víc někdo míň. My kolegyně si tak říkáme, myslím, si že nemáme kolektiv, který by si házel klacky pod nohy a že si spíš vypomáháme, a že v mnohých věcech děláme například vzdělávání dělníků, děláme s kolegyní a na mnohých spolupracujeme a kolikrát to je takové to „ježíš super, nebo ona něco, takže musím říct, že jo.

T: Vzpomenete si na nějakou zpětnou vazbu, kterou jste dostala poslední době, kterou jste si zapamatovala?

R: No ono, jde o takové banality, řeknu: „Marcelo než přijdu v 7 do práce, prosím tě připrav mi tabulku na kurzy nebo na doplnění řidičů pro autoškoly u externí“, kde posíláme, je když mi to kolegyně připraví tak řeknu: „jéé bezva díky, jako běžné věci a to

se stává několikrát do měsíce, nebo když má někde jít nebo já ji řeknu máš toho hodně teď děláš s DC, tak já místo tebe půjdu zahájit nějaký kurz, že si tak vzájemně vypomáháme.

## **Příloha č. 5: Koncept otázek polostrukturovaného rozhovoru**

### **DOMINANCE X SUBMISE**

1. Jak by se člověk jako vy cítil v roli někoho, kdo řídí činnosti druhých?
  - Myslíte si, že je pro člověka těžké podřídit se v pracovních situacích? Jak to vnímáte a máte vy?
  - Myslíte si, že je pro někoho motivující právě to, být vedoucím? Znáte někoho takového? Jak se ten člověk projevuje ve srovnání s ostatními?
  - Představte si, že jste v pozici, kdy musíte přejímat odpovědnost za pracovní úkoly ostatních? Jak byste se v takové to roli asi cítil?
  - Myslíte si, že je pro některé lidi těžké se přizpůsobit představám druhých?
  - Myslíte si, že by bylo pro vás těžké ztratit kontrolu nad pracovními situacemi a nechat se vést ze strany nadřízeného?

### **MOTIVACE K VEDENÍ**

2. Jak se podle Vás lidé cítí, když mají zadávat práci druhým?
  - Jaké by to bylo pro Vás, zadávat práci jiným?
  - Když byste si mohl svobodně vybrat, budete řešit raději úkoly sám, nebo raději ukážete druhým, co je potřeba udělat?
  - Představte si, že máte vést tým neznámých lidí. Jak by se člověk jako vy asi cítil v takovéto situaci?
  - Jak lze podle Vás druhé podnítit výkonu? Jak byste se v takové situaci asi cítil, když byste věděl, že potřebujete někoho druhého nadchnout pro nějakou akci?

### **MOTIVACE K OCENĚNÍ**

3. Co si myslíte, že by se mělo stát v případě, když člověk dokončí úkol?
  - Co všechno považujete za odměnu při dokončené práci?
  - Představte si, že jste vedoucí a váš podřízený dokončí úkol, co byste jako vedoucí udělal?
  - Myslíte si, že Vaši kolegové obecně používají dostatečně pochvalu za odvedenou práci?
  - Řekněte mi, kdy Vám dal kolega nějakou zpětnou vazbu k vašemu výkonu? Jaké to pro vás bylo?
  - Cítíte se oceňován za svou práci?



## **Příloha č. 6: Informovaný souhlas s poskytnutím údajů pro výzkumné účely**

**Jméno respondenta/  
respondentky:** \_\_\_\_\_

**Datum narození:** \_\_\_\_\_

**Adresa:** \_\_\_\_\_

**E-mail:** \_\_\_\_\_

**Kód respondenta** \_\_\_\_\_

### **Respondent/ka souhlasí s psychologickou diagnostikou určenou pro výzkumné účely za níže uvedených podmínek:**

1. Baterie metod je složena z polostrukturovaného rozhovoru a standardizovaného dotazníku.
2. Před začátkem diagnostiky byl respondent/ka seznámen/a s informacemi o jejím průběhu a podobě.
3. Respondent/ka svým podpisem stvrzuje, že se před začátkem diagnostiky necítí unaven/a, nemocen/á, nebo pod vlivem léků a látek působících na centrální nervovou soustavu.
4. K přímým materiálům, které jsou získány během výzkumu má přístup pouze Lucie Domesová (autorka práce)
5. Získaná data budou využita k výzkumnému účelu (ověřování statistických hypotéz, vývoji využitých diagnostických metod). Data získaná z jednotlivých metod budou součástí číselných nebo kvalitativních souborů, které jsou anonymizovány a zpracovávány bez souvislosti s údaji, které by mohly ve výstupech identifikovat respondenta/respondentku.
7. Respondent/ka má právo kdykoli svůj souhlas s výzkumným využitím dat zrušit.
8. Respondent/ka prohlašuje, že v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a výše uvedenými body souhlasí se zpracováním osobních údajů získaných během psychologické diagnostiky. Výzkumný tým, uvedený pod bodem 4., se zavazuje nakládat s daty podle výše uvedeného zákona a bodů tohoto informovaného souhlasu.

Datum \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
podpis respondenta/respondentky

## Příloha č. 7: Přehled výsledků ECR (t-skóry)

ID	Pohlaví	T-skór vyhýbavosti	T-skór úzkostnosti	Styl vazby
1	Z	40	40	1
274	Z	46	54	1
701	Z	58	40	1
701	Z	39	34	1
702	Z	38	33	1
704	Z	64	38	2
705	Z	51	47	1
706	Z	55	29	1
707	Z	46	49	1
709	Z	57	42	1
711	Z	52	42	1
714	Z	50	43	1
716	Z	53	57	1
717	Z	37	31	1
718	Z	48	52	1
720	Z	41	37	1
721	Z	40	56	1
725	Z	52	39	1
726	Z	49	55	1
731	M	53	44	1
732	Z	63	47	2
733	Z	52	55	1
737	Z	38	62	3
738	M	47	45	1
739	Z	56	33	1
740	M	41	33	1
741	Z	53	38	1
742	Z	46	47	1
743	M	41	43	1
744	M	40	46	1
746	M	44	45	1
748	Z	46	62	3
749	M	40	35	1
750	Z	30	38	1
751	M	64	40	2
752	Z	59	38	1
753	M	48	45	1
754	M	60	38	1
756	M	61	48	2

ID	Pohlaví	T-skór vyhýbavosti	T-skór úzkostnosti	Styl vazby
757	Z	33	40	1
758	Z	49	35	1
760	M	44	41	1
762	Z	53	33	1
763	M	48	51	1
764	Z	57	46	1
766	M	39	59	1
767	M	41	38	1
768	M	55	45	1
769	Z	51	48	1
770	Z	60	36	1
771	M	53	48	1
774	Z	52	42	1
775	M	64	35	2
777	Z	48	58	1
778	Z	46	49	1
779	Z	55	49	1
780	M	47	42	1
781	Z	44	48	1
782	M	44	61	3
785	Z	46	63	3
789	M	49	46	1
791	Z	44	42	1
794	M	58	40	1
795	M	53	49	1
798	Z	46	49	1
799	Z	47	41	1
801	M	50	37	1
802	M	42	53	1
804	M	33	52	1
805	M	43	41	1
806	Z	49	51	1
808	M	50	34	1
809	Z	44	42	1
810	M	47	62	3
811	Z	61	40	2
812	Z	47	46	1
813	Z	79	41	2
814	Z	50	49	1

ID	Pohlaví	T-skór vyhýbavosti	T-skór úzkostnosti	Styl vazby
815	M	44	56	1
816	Z	47	40	1
817	Z	54	55	1
819	Z	57	53	1
821	M	81	38	2
823	Z	49	36	1
826	Z	58	48	1
827	M	49	49	1
828	Z	63	35	2
829	Z	49	35	1
831	M	50	46	1
832	Z	45	33	1
834	Z	53	40	1
836	M	57	56	1
839	M	41	42	1
841	M	39	49	1
842	Z	49	45	1
843	M	50	39	1
844	M	45	43	1
847	M	60	46	1
8481	Z	52	53	1
8491	Z	39	40	1
8501	Z	39	54	1
8511	Z	46	44	1
8521	Z	39	49	1