

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

**INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ  
Z PERSPEKTIVY TEORIE CITOVÉHO PŘIPOUTÁNÍ**

Interpersonal Relationship at Workplace: Attachment Theory Perspective



**Magisterská diplomová práce**

Autor: Kristýna Anna Vacková

Vedoucí práce: PhDr. Martin Seitl, PhD.

Olomouc

**2016**

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala společnosti DPD a jejím zaměstnancům za spolupráci na mé diplomové práci také za jejich podporu a trpělivost.

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu PhDr. Martinu Seitlovi, PhD., za jeho konstruktivní a korektní vedení.

Děkuji své rodině a partnerovi za důvěru, lásku a nekonečnou podporu.

Děkuji Tomovi za pomoc se statistikou. Také děkuji Šárce za podporu, pomoc a poskytnutí vlídného slova. Rovněž děkuji Luce za rady, tipy a triky.

A velmi děkuji Terce, která pročetla má slova, snažila se jim porozumět a současně pátrat po chybách, které se tam objevily.

**Prohlášení:**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Interpersonální vztahy v pracovním prostředí z perspektivy teorie citového připoutání“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

# Obsah

## Úvod

1.	Interpersonální vztahy.....	8
1.1.	Vztah jako potřeba .....	9
1.2.	Vytváření a udržení vztahu .....	13
1.3.	Těsnost ve vztahu .....	14
1.4.	Interpersonální rysy v pětifaktorovém modelu osobnosti .....	15
2.	Teorie citové vazby.....	19
2.1.	Vznik a vývoj citové vazby.....	19
2.1.1.	Typy vazeb citového připoutání.....	21
2.2.	Proč je vazebné chování důležité? .....	22
2.3.	Citová vazba v dospělosti.....	23
2.4.	Přístupy k určení typu citového připoutání .....	25
3.	Jedinec v pracovním prostředí .....	27
3.1.	Pracovní prostředí .....	28
3.2.	Adaptace a identifikace v pracovním prostředí.....	30
3.3.	Organizace .....	31
3.4.	Sociální chování v organizaci .....	31
3.5.	Teorie citové vazby v pracovním prostředí.....	33
4.	Předmět výzkumu a výzkumné otázky .....	36
4.1.	Výzkumné cíle .....	36
4.2.	Výzkumné otázky.....	37
5.	Metodologický rámec a realizace výzkumu .....	38
5.1.	Použité metody.....	38
5.1.1.	Struktura rozhovoru .....	39
5.2.	Organizace a průběh výzkumu .....	39
5.3.	Etické otázky výzkumu .....	41
6.	Výběrový soubor a jeho charakteristiky .....	43
6.1.	Výběrový soubor.....	44
7.	Metoda zpracování a analýzy dat.....	46
8.	Výsledky analýzy dat.....	47
8.1.	Výsledky kvalitativní analýzy .....	49

8.1.1.	Výzkumná otázka č. 1 .....	49
8.1.2.	Výzkumná otázka č. 2 .....	51
8.1.3.	Výzkumná otázka č. 3 .....	52
8.1.4.	Výzkumná otázka č. 4 .....	54
8.1.5.	Výzkumná otázka č. 5 .....	55
	Diskuze .....	58
	Závěry .....	62
	Souhrn .....	63
	Literatura a použité zdroje .....	66
	Seznam příloh .....	74

## Úvod

Život dospělého člověka se ze studií přenesse do pracovního života. Najednou se vše mění a lidé si budují nové vztahy a učí se novým věcem. Nový život nám přináší nové zkušenosti. Někdy bývá přechod ze studentského života těžkou zkouškou, než si zvykneme na jiné uspořádání, hierarchii a někdy i složitosti, který nám dospělý život nabízí. Avšak někdy to tak těžké být nemusí. Stačí se zamyslet nad tím, co jsme se již naučili, a pracovat s tím dále. Celý život jsme součástí nějakých vztahů, snažíme se je budovat, vytvářet a nalézat. Vztahy jsou také součástí lidských potřeb, máme rádi, když se cítíme, že někam patříme a někomu na nás záleží, nebo když jsme součástí něčeho většího. Zároveň Seitl (2010) dodává, že vztahy jsou spojeny s osobnostními charakteristikami. Tématu interpersonálních vztahů a dále jejich charakteristik v modelu osobnosti se budeme věnovat v první kapitole.

Dalším naším ústředím tématem je teorie citového připoutání, které se z obecného hlediska budeme věnovat v druhé kapitole. Tam také zmíníme, jak se citová vazba vyvíjí a jak se projevuje v dospělosti. Sám Bowlby (2010) tvrdil, že citová vazba nás doprovází od narození do smrti.

Výzkum citové vazby se v poslední dekádě stal centrálním tématem v různých směrech psychologie. V poslední době došlo k výraznému posunu a teorie, která se tradičně spojuje s dětstvím a zejména s citlivostí matky k potřebám dítěte, byla aplikována do ostatních oborů psychologie. Tato teorie a její aplikace do pracovního prostředí nám umožňují sledovat chování jedince a jeho reakce v závislosti na pracovních úkonech a pracovní zátěži. Pracovní prostředí je specifické tím, že má na jedince mnohé nároky včetně nároků na výkonnost, očekávání, a často je velmi stresující. Proto je teorie citového připoutání vhodná pro uchopení nebo porozumění role jedince v tomto prostředí a k vysvětlení jeho chování (Richards & Schat, 2011).

V praktické části této práce se věnujeme tomu, jak lidé s různým druhem citového připoutání vnímají interpersonální vztahy na jejich pracovišti. Konkrétně nás zajímalo, jak vnímají vztahy na pracovišti a své kolegy. Dále jsme se zabývali vnímáním podpory a jejím využitím v závislosti na jednotlivých dimenzích citového připoutání. Zajímalo nás pohled na aktivitu a zaneprázdněnost z hlediska jednotlivých dimenzí citového připoutání. Dalším tématem byla důvěra v pracovním prostředí a zjištění, jak je možné získat důvěru jedince v závislosti na jednotlivých dimenzích citového připoutání. A v poslední řadě jsme

zjišťovali, jaké je vnímání konfliktních situací z pohledu jednotlivých dimenzí citového připoutání.

Svou prací jsme se snažili o prohloubení porozumění odlišnostem v interpersonálních charakteristikách jednotlivých dimenzí citového připoutání.

# TEORETICKÁ ČÁST

---

## 1. Interpersonální vztahy

Vztah je definován jako „*působení mezi dvěma nebo více osobami*“ (Hartl & Hartlová, 2010, str. 678). Lidská bytost je zvyklá žít ve společenství, v minulosti zejména za účelem přežití, v současnosti spíše pro pocit sounáležitosti ke skupině. Samo slovo interpersonální nám naznačuje, že ke vztahu a hlavně k jeho vzniku je potřeba více než jeden člověk. Společenstvím je míněna určitá struktura vztahů, které jsou vytvářeny pro různé účely, některé z těchto účelů si probereme v následující části. Tedy vztah vznikne, pokud jsou zde dvě osoby, které jsou ve vzájemné interakci. Aby se pak mohlo hovořit již o samotném vztahu, měla by interakce být v nějakém opakovaném, časovém úseku a mělo by docházet k ovlivnění zúčastněných osob v jakémkoliv směru. Časový úsek by na sebe měl nějakým způsobem navazovat a pro všechny zúčastněné by měl být významný (Slaměník, 2011). Seitl (2012) zmiňuje, že ke vzniku vztahu patří nejen setkání, ale také komunikace, v jejichž vzájemném působení pak vztah vzniká. Vyhledávání vztahů a jejich udržování je také ovlivněno osobností jedince, jeho schopností do vztahů vstupovat a následně je udržovat (Seitl, 2012). Musíme však pamatovat na to, že vztahy jsou vzájemné, takže vždy dochází k ovlivnění oběma směry, tedy všech zúčastněných. Berne (2011) popisuje společenské vztahy jako hry. Doslova říká: „*veškerá společenská činnost spočívá v hraní her*“ (Berne, 2011, str. 20). Vzápětí však uvádí, že ne každá společenská akce je opravdovou a nezávaznou hrou. Každá s sebou nese určitá pravidla, která jsou spojena i se sankcemi v případě, že nejsou dodržena. Avšak společenské vztahy přinášejí jedinci výhody, které jsou propojené s jeho tělesnou i duševní rovnováhou (Berne, 2011).

Různé obory se na tuto problematiku koukají z několika pohledů. V následující části uvedeme jen několik příkladů vnímání vztahů, zejména jejich vzniku a důležitosti pro člověka. V psychologii a zejména v psychoterapii je vztah často brán jako hlavní komponenta k další práci s klientem. Rogers (2015) se na začátku terapie sám sebe ptal: „*Jak mohu poskytnout vztah, který tento člověk může využít k vlastnímu osobnímu růstu?*“ (Rogers, 2015, str. 51). Sám pak dodává, že teorii vztahu jako možnosti osobního růstu lze použít ve všech mezilidských vztazích v životě jedince. Jak už i tato věta naznačuje, vztahy se dají uchopit několika možnými způsoby (Rogers, 2015).

Sociální psychologie používá pojem *sociální skupina*, která je složena ze dvou nebo tří jedinců, mezi nimiž existuje určitý společenský vztah (Bedrnová et al., 2007).



K vysvětlení vztahů je možno přistoupit z pohledu několika teorií, z nichž si některé následně představíme. Jako jednu možnost nabízí *teorii sociální výměny*. Kdy jedinec posuzuje své osobní zisky a ztráty, které vyplývají z onoho navázání a udržování vztahu. Mnohdy to pro některé nezaujaté jedince může vypadat jako využití situace pro jedincovy cíle (Hayesová, 2009; Slaměník, 2008). Tomuto tématu se věnuje studie, která zjišťovala, kdy je lepší dávat než přijímat ve vztazích, a sledovala jeho efekt na zdraví jedince. Zjistili, že ženy, které poskytují v blízkých vztazích více podpory, než přijímají, jsou zdravější. Naopak u mužů, kteří více podpory přijímají, než dávají, je odhadováno méně pracovních absencí (Väänänen, Buunk, Kivimäki, Pentti & Jussi, 2005).

Teorie sociální výměny dala základ pro *teorii rovnosti*, ve které je důležité vnímání harmonie mezi stranami, které jsou ve vztahu, aby bylo možné vztah rozvíjet a udržovat po nějakou dobu. Výrazný posun by se dal vnímat v tom, že jedinec se už nesnaží posuzovat jenom vlastní zájmy, ale též výhody, které mohou získat jiní (Hayesová, 2009; Slaměník, 2008). V návaznosti na výše zmíněné se nabízí taktéž teorie *reciprocity*, jinak zvaná jako teorie vzájemnosti. Reciprocita je často popisována jako primární pravidlo ve vztazích „na jehož základě může jedinec očekávat zisky například v podobě statusu, přitažlivosti, podpory a lásky podle míry, v níž tyto zisky zajišťuje druhému či druhým jedincům ve vztahu“ (Hewstone & Stroebe, 2006, str. 434).

## **1.1. Vztah jako potřeba**

Jak již bylo zmíněno, vztahy jsou zakotveny v osobnosti jedince stejně jako potřeby a vzájemně jsou neodmyslitelnou součástí. V této části se budeme věnovat vztahům jako součástí potřeb. V první řadě bychom v souvislosti vztahů a potřeb rádi zmínili potřebu *afiliace*, jinak řečeno potřebu sociálního kontaktu. Předpokládáme, že člověk má vrozené tendence k tomu, aby utvářel a vyvíjel vztahy, jde tedy o základní lidskou potřebu. Baumeister a Leary (1995) popisují, že sounáležitost má pozitivní efekt na emoční schémata a na kognitivní procesy jedince. Uvádějí, že lidské bytosti mají neustálou touhu vytvářet určité množství vztahů, které by byly trvalé a měly pozitivní vliv na jejich bytí. Vztahy tedy člověku dopomáhají k naplnění smyslu života a přispívají k celkové psychické pohodě (Slaměník, 2011).

První z možných teorií, které vysvětlují vztahy jako potřebu, se nabízí evoluční psychologie, kde se jedná o prosté přežití a zvýšení šance na pokračování života a druhu. Teorie, ve které moc skupiny, ochránit jedince před hrozbami okolí a tím i zvýšit naději na

přežití, hraje významou roli. Vztahy nebo pobývání ve skupině tedy zvyšovaly šanci celého druhu na to, že se evolučně prosadí a jejich druh bude dále zachován. Současné výzkumy potvrzují, že lidé, kteří jsou vystaveni neobvyklé situaci, která v nich vyvolává stres, jsou klidnější, pokud jsou v kontaktu s dalšími osobami (Hewstone & Stroebe, 2006). Buunk (1995) během svého výzkumu s jedinci s fyzickým postižením zjistil, že jedinci prožívající úzkost mají větší zájem svou situaci sdílet s jinými jedinci s postižením než s jedinci, kteří neprožívají stejnou, nebo podobnou situaci.

V psychologii se vztahovým potřebám věnoval Schutz (1960), který popisuje, že lidé potřebují ostatní lidi ze tří různých důvodů. Přesněji říká, že každý jedinec má tři hlavní interpersonální potřeby, které popisuje jako *inkluzi, kontrolu a náklonnost*. Tyto potřeby reprezentují dostatečný soubor interpersonálního chování k jeho predikci a vysvětlení. Pokud jedna z těchto potřeb není naplněna, může dojít k psychickým potížím a v krajních případech až k smrti, stejně jako u potřeb fyzických (Schutz, 1960).

Schutz (1960) definuje interpersonální *potřebu inkluze* jako potřebu vytvářet a udržovat uspokojující vztahy s lidmi plné respektu, interakce a asociací. Z emocionálního hlediska se projevuje v potřebě vytvoření a udržení vztahu založeném na vzájemném porozumění a společných zájmech s ostatními lidmi. Z hlediska sebepojetí je potřeba inkluze vnímaná jako potřeba cítit se významně a užitečně. Jedinci mohou být tak odlišní, že jedni budou aktivně navazovat a vyhledávat vztahy a jiní ne. Silnou potřebu inkluze lze rozpoznat tím, že lidé na sebe rádi strhávají pozornost. Slova, která se často dají použít s touto potřebou by byla: *komunikace, společník, člen, společný, přidat se, izolace, samota, odcizení* (Schutz, 1960).

Potřebu kontroly formuluje Schutz jako potřebu vytvářet a udržovat uspokojující vztahy s lidmi plné vzájemného respektu, kontroly a síly. Jedinci si budují vztahy založené na společném respektování vlastních kompetencí a odpovědnosti. Kde nezáleží jen na respektování ostatních, ale také míře projevení jejich respektu vůči danému jedinci. Jedinec se sám potřebuje cítit jako respektováním hodná a odpovědná osoba. Tato potřeba se nejvíce uplatňuje při procesu rozhodování mezi lidmi. Častými konotáty jsou: *autorita, dominance, vedoucí, vliv, odpor, stoupenec, submisivní, anarchie* (Schutz, 1960).

Potřebu náklonnosti bychom mohli vysvětlit jako vytváření a udržování uspokojujících vztahů na základě vzájemné přitažlivosti. . Narozdíl od výše popsaných potřeb se jedinec tato může vyskytovat mezi párem, neboli je dyadická. Jedinec si vytváří vztah, ve kterém se uplatňuje jeho potřeba pro vytvoření a udržení pocitů vzájemné náklonnosti. Slova často

spojovaná s touto potřebou jsou: *láska, mít rád, osobní, přátelství, nenávisť, odstup* (Schutz, 1960).

Biologické potřeby jsou pro jedince důležité pro zachování života a udržení vztahu mezi jedincem a jeho fyzickým okolím. Oproti tomu interpersonální potřeby požadují vybudování uspokojujícího vztahu mezi jedincem a jeho lidským prostředím. Udržování rovnováhy je esenciální během uspokojování těchto potřeb. Při přesycení obou těchto potřeb může dojít v extrémních případech až k ohrožení života stejně jako u jejich hrubého nedostatku. Při nedostatku uspokojování interpersonálních potřeb dochází k emočním poruchám až k různým psychickým onemocněním (Schutz, 1960). Cohen (2004) uvádí, že tři různé vztahové proměnné, které jsou sociální integrace, sociální podpora a negativní interakce, jsou spojené se zdravotními výsledky. Každá proměnná pak ovlivňuje zdraví svým způsobem. Berne (2011) popisuje, že termíny, které jsou spojovány s biologickými potřebami, mohou být snadno přeneseny do oblasti citů. Stejně tak uvádí i Maslow (2014), že neuróza vzniká z jakéhosi nedostatku. Jedinci chybí uspokojení některé z jeho potřeb. Podle této teze by se dalo říci, že i chybějící vztah, který je pro jedince považován za potřebu, může způsobit některou z emočních a také psychických poruch. Maslow umístil vztah do středu jeho pyramidy potřeby, to nás utvrzuje v tom, že absence vztahu může být považováno za příčinu určité nedostatečnosti až vzniku nemoci. Součástí neuróz je podle něj „*neuspokojená touha po bezpečí, sounáležitosti a ztotožnění, touha po blízkém láskyplném vztahu, po uznání a prestiži.*“ (Maslow, 2014, str. 79).

Každý jedinec může mít svoji vlastní jedinečnou motivaci k vyhledání a utvoření vztahu. Pro někoho to může být potvrzení sociálního statusu nebo nějaká možnost posunu v hierarchii, pro jiné může jít o mnohem jednodušší pohnutky. Pokud již hovoříme o potřebách, tak vytvoření vztahu a formování třeba i větší skupiny může vést k uspokojení nižších potřeb, mezi které zejména patří zajištění dostatku potravy (Slaměník, 2011). Samotné děti touží po uznání od druhé osoby a i po fyzickém kontaktu, to se v dospělosti přeměňuje do sice menšího, ale stále neméně malého *hladu po uznání*. Každý jedinec si vytváří svou vlastní jedinečnou formu *pohlazení* (každý akt projevu uznání) během svého života. To se pak stává základním společenským jmenovatelem, neboli *transakcí* (Berne, 2011).

Z pohledu sociální psychologie by se dalo hovořit o třech hlavních pohnutkách, které jsou významné k vyhledávání vztahu, tedy afiliaci:

- **Sociální srovnávání** – jedinec má možnost v situacích, které nejsou na první pohled zřejmé, porovnat své reakce s druhými. Poté se může rozhodnout, jestli jeho reakce byla správná, nebo ne;
- **Redukce úzkosti** – tato teorie je velmi úzce spojena s evolučním výkladem, který jsme zmiňovali již dříve. Pokud je jedinec vystaven úzkosti nebo se momentálně nachází v situaci, která v něm vyvolává úzkost, tak přítomnost jiné osoby tuto úzkost výrazně snižuje;
- **Vyhledávání informací** – jedinec vyhledává osoby, které mu mohou podat objektivní informace o jeho stavu, nejlépe pokud jsou to osoby, které jsou ve stejné situaci, ale už s nimi mají větší zkušenost (Buunk, 2006).

Další potřeba, kterou bychom neměli opomenout zmínit v souvislosti se vztahy, je *potřeba sounáležitosti*, o které již mluvil Maslow. Tato potřeba by se mohla považovat jako základ k vytvoření vztahu. Dalo by se zajít až tak daleko a říci, že cokoliv, co lidský jedinec dělá, je pro jeho potřebu sounáležení s ostatními osobami. Tedy potřeba sounáležitosti je potřeba k vytvoření alespoň minimálního počtu, dlouhodoběji trvajících, pro jedince významných a pozitivně zaměřených mezilidských vztahů (Baumeister & Leary, 1995).

Baumeister a Leary (1995) rozvinuli teorii k potřebě sounáležitosti a určili její hlavní rysy. V prvním rysu je důležitá interakce s jinou osobou, nemůže tedy jít o náhodné setkání s neznámým člověkem, kterého už nikdy více nepotkáme. Náhodné setkání by také ovšem tuto potřebu uspokojilo, ale jen velmi povrchně a na krátkou dobu. Důraz je kladen na vyvolání pozitivních emocí touto interakcí. Avšak za nejvíce důležité považují, aby tato setkání byla bez jakýchkoliv konfliktů a negativního dopadu na jedince. Druhým rysem je, že jedinec musí tento vztah považovat za perspektivní a stabilní s jistým emočním přínosem a pokračováním do dohledné budoucnosti. Tím se vylučuje náhodné, jednorázové setkání, které sice může v jedinci vyvolat pozitivní efekt, avšak výhled do budoucnosti je značně omezený, a tím tedy i neuspokojivý. Jedinec potřebuje mít jistotu, že druhá osoba se o něj zajímá a záleží jí na tom, jak se mu daří. Tímto je pak plně uspokojena potřeba sounáležitosti. V ideálním případě jsou tyto rysy opětovány a dochází k reciprocitě a vzájemnému uspokojení této potřeby (Baumeister & Leary, 1995).

## 1.2. Vytváření a udržení vztahu

Jak dojde k tomu, že si někteří lidé vytvoří vztah a jiní ne? Jak probíhá samotný vznik vztahu? Na začátku musí být jedinci, kteří se dají do interakce. Interakcí by se dala považovat jakákoliv výměna informací, nebo jen náhodný rozhovor. Jedinec si sám určuje, s kým vztah naváže a s kým ne (Slaměnik, 2011).

Myers (1999) uvádí, že blízkost a vzdálenost mají vliv i na to, jaké vztahy utváříme. Popisuje případ, kdy učil na vysoké škole, která měla oddělené koleje pro muže a ženy, které byly umístěné na opačném konci kampusu. To mělo za následek vytváření menšího počtu smíšených přátelství. Tím by se dalo říci, že k vytvoření vztahu potřebujeme vhodné prostředí, které je podněcující a podporující. Arkin a Burger (1980) uskutečnili výzkum, kde pozměňovali vzdálenost během seznamování a měřili její vliv na atraktivitu druhých lidí. Zjistili, že se lidem zdají být více atraktivní lidé, kteří jsou s nimi v přímém kontaktu. Zároveň tvrdí, že náhodné setkání jsou běžná a kontext, ve kterém proběhnou, má vliv na to, jestli budou mít dlouhodobější trvání (Arkin & Burger, 1980).

Vytváření vztahu souvisí s tím, jak se nám zdá protějšek atraktivní. Atraktivita by se dala popsat jako schopnost zalíbit se člověku na základě osobních nebo fyzických vlastností. První čeho si na člověku všimneme nebo co nás zaujme, se může pro nás stát atraktivní (Slaměnik, 2011). Studie věnující se fyzické atraktivitě, dokázaly, že lidem, kteří jsou více atraktivní, je připisováno více kladných vlastností, a naopak negativní vlastnosti byly přisuzovány lidem, kteří jsou neatraktivní (Dion, Berscheid, & Walster, 1972). Ve vytváření vztahu nejde jen o fyzickou atraktivitu, může to být způsob, jakým člověk hovoří, jeho neverbální komunikace nebo jen jeho fyzický vzhled. Samozřejmě existují situace, ve kterých si jedinec nemůže příliš vybírat, jestli daný vztah naváže i přes to, že druhý jedinec se mu nezdá úplně atraktivní (Slaměnik, 2011). Pokud jde o neverbální komunikaci, může při vytváření vztahů dojít k *efektu chameleona*. Tento proces probíhá na nevědomé úrovni, kdy se jedinec přizpůsobuje svému protějšku, se kterým je v interakci. Takové chování, jinými slovy zrcadlení, pak zvyšuje vnímání atraktivity protějšku (Chartrand & Bargh, 1999).

Fyzická atraktivita je pro každého jedinečná. Je to nejvíce viditelná a díky tomu i nejvíce používaná metoda pro posouzení prvního dojmu a tím i následného rozhodnutí, jestli budeme daný vztah rozvíjet, či nikoliv (Slaměnik, 2011). Často se nám může také stát, že se zmýlíme a člověk, který se nám na prvním setkání nezdál atraktivní, se postupem času a vzájemným poznáváním může změnit ve velice atraktivního.

### 1.3. Těsnost ve vztahu

Slaměnik (2011) popisuje jako hlavní znak těsnosti blízkost, která vztah vyvíjí na různé kvalitativní úrovni. *Blízkost a vzdálenost* mají vliv na to, jaký vztah se vytvoří a jak pak bude pokračovat v budoucnosti. Avšak nejde jen o vzdálenost vztahu, ale také o vlastní fyzickou vzdálenost. Bylo zjištěno, že lidé, kteří jsou ze sousedství nebo pracují ve stejné firmě, se mnohem častěji seznamují a následně se berou. Dokonce by se dalo říci, že pokud se oženíte, nebo vdáte, bude to nejpravděpodobněji někdo, kdo žil, pracoval nebo studoval ve vaší peší vzdálenosti (Myers, 1999). *Těsnost* je pak charakteristická interakcemi, které jsou typické odpovědností, důvěrou jednoho k druhému, závislostí jednoho na druhém a mírou důsledků, které platí pro oba. Závislost se dá vysvětlit sloučením zájmů obou jedinců ve vztahu, kdy interakce přináší oběma nějaký prospěch. S těsností též souvisí míra emočního prožívání jedinců a intenzita, ve které jsou emoce vzájemně projevovány (Slaměnik, 2011). Jedinci při delším kontaktu s jinou osobou mají tendence hodnotit ji pozitivněji, a to nezávisle na tom, zda považují setkání za negativní či pozitivní. Frekvence setkávání je pro jedince důležitá při navazování vztahu a zvyšování jeho atraktivity (Seagert, Swap, & Zajonc, 1973).

Samotný pojem těsnost a těsné vztahy prošel v psychologii zajímavým vývojem. V současné době se však v souvislosti s těsností ve vztahu a tedy i *těsným vztahem* hovoří o vzájemné závislosti, která se považuje za jeden z hlavních rysů (Slaměnik, 2011). Vzájemná závislost je pak založena na předpokladu, že jedinci zahajují vztahy a pak je udržují na základě možných zisků. To, co jedinec v tomto vztahu získá, pak hodnotí podle uspokojení potřeb, čistého prospěchu, neboli zisku a pozitivního prožívání, které je přímo spojené se vztahem s druhou osobou (Výrost, 2008).

Teorie vzájemné závislosti však není výrazně individualistické chápání osobního prospěchu ze vztahu, jde mnohem dále. Tento posun se projevuje v následujících charakteristikách, popsanych Výrostem (2008):

1. **Stupeň závislosti** – míra, kdy je osobní prospěch závislý na druhém jedinci ve vztahu a na společných aktivitách;
2. **Vzájemná závislost** – míra shody závislosti na partnerovi, může a nemusí být v rovnováze pro oba partnery;
3. **Totožnost žádaných výsledků** – míra dosažení společně upřednostňovaných zisků;

#### **4. Báze závislosti – míra vzájemné kontroly ve vztahu a jejich chování** (Výrost, 2008, str. 234).

Tímto by se dal vyjádřit předpoklad, že oba jedinci ve vztahu mají vliv nejen na vzájemné chování, ale také na prožívání. Pak dochází k vnímání a hodnocení, které každý provádí na základě dvou možných hledisek, těmi jsou spokojenost a závislost. Pokud posuzujeme spokojenost, jsou naším hlavním kritériem pozitivní emoce, které v nás druhý vyvolal a to, jak jsou uspokojeny naše potřeby. Z hlediska závislosti posuzujeme to, jak je toto uspokojování potřeb závislé na druhém (Výrost, 2008). Slaměník (2011) ke vzájemné závislosti dodává, že jedinci ve vztahu si jsou schopni navzájem vyjádřit své potřeby a vyvolat tak situace, které mohou vést k jejich uspokojení.

Přestože se k těsnosti dá přistupovat z mnoha směrů, ještě nebylo uvedeno, z jakého důvodu jsou některé vztahy více těsné než jiné. Byly popsány čtyři dimenze, ve kterých je těsnost vztahu měřitelná. Těmi jsou: *„častost a délka společně tráveného času, rozmanitost společných aktivit, síla vzájemného ovlivňování a doba trvání vztahu“* (Slaměník, 2011, str. 110).

Vzhledem k již uvedeným teoriím se vztahy jeví jako živoucí forma, která má svou *dynamiku*. Jinými slovy jde o nějaký typ pohybu, který může jít směrem k sobě, tedy přibližování, nebo směrem od sebe, pak je to oddalování. Tento pohyb je pak směřován ke společným cílům a potřebám jedinců ve vztahu. To je doprovázeno emočními reakcemi, které celý tento pohyb a dynamiku ještě prohlubují. Někteří autoři uvádějí, že největší hybnou silou ve vztahu jsou zejména konfliktní situace, kdy si jedinci vyjasňují svoje pozice (Slaměník, 2011).

#### **1.4. Interpersonální rysy v pětifaktorovém modelu osobnosti**

Seitl (2012) uvádí, že vztah je spojen s osobnostními charakteristikami jedinců. V této části se budeme věnovat osobnostním charakteristikám, zejména jednomu modelu osobnosti, který takové charakteristiky, dle dostupné literatury, obsahuje. Z hlediska naší práce popíšeme pětifaktorový model osobnosti a jeho spojení s interpersonálními vlastnostmi jedince. S tímto modelem jsme pracovali v praktické části této práce.

Vývoj pětifaktorového modelu osobnosti se datuje do 30. let 20. století a jsou s ním spojena velká jména jako L. Thurstone, R. B. Cattell, G. Allport, H. S. Odbert a především W. Norman, který je považován za zakladatele tohoto modelu. Ti postupně tvořili sady

osobnostních charakteristik a k nim relevantní testovací metody. Sady tvořili pomocí lexikálních studií a jejich výsledků z faktorové analýzy. V pozdějších letech byl tento model znovu nalezen a doplněn v pracích L. Goldberga, P. Costy a R. McCae, kteří původně z třífaktorového modelu vytvořili model pětifaktorový. Díky tomuto vývoji je možnost přístupu ke sledování pěti dimenzí osobnosti s ohledem na rodové a kulturní odlišnosti ve spojení s dalšími koncepty (Hřebíčková, Pětifaktorový model v psychologii osobnosti, 2011).

McCrae a Costa (1989) k pětifaktorovému modelu uvádějí, že vyšel z empirických pokusů o sjednocení testových metod, které se využívají pro měření osobnostních rysů. Cílem tohoto modelu je zejména komplexnost, té dosahuje tím, že obsahuje afektivní, zkušenostní a motivační rysy osobnosti. Seitl (2012) popisuje jako zásadní přínos modelu jeho souhrnnost, která umožňuje popsání osobnostních rysů na základě jeho pěti faktorů, kde každý je doplněn šesti subškálami.

Postupně pokračoval vývoj osobnostního inventáře, známého pod označením NEO, který by obsahoval všechny dosud používané osobnostní charakteristiky. Subškály byly vytvářené s vědomím, že mají obsahovat nejlépe všechny konstrukty osobnosti obsažené v literatuře, a zároveň aby reflektovaly všechny podstatné odlišnosti všech pěti dimenzí osobnosti. Toto třídění je úspěšně používáno, protože obsah jednotlivých subškál je schopný pokrýt široké pole vhodných charakteristik osobnosti. Největším přínosem používání pětifaktorového modelu je možnost nahlížení na individuální odlišnosti v širším kontextu a souvislostech (Hřebíčková, 2011). Právě z tohoto modelu jsme vycházeli při tvoření otázek do rozhovoru v naší práci.

V každé osobnosti je obsaženo pět dimenzí: *Neuroticismus*, *Extraverze*, *Přívětivost*, *Otevřenost ke zkušenosti* a *Svědomitost*. Hledisko interpersonality je obsaženo ve všech popsaných dimenzích, a to z důvodu, že každá dimenze ovlivňuje způsob, kterým je jedinec v interakci s okolím. Zdá se, že dimenze Extraverze a Přívětivosti přímo určují preferované množství sociální stimulace a převažující kvalitu sociální interakce (McCrae & Costa Jr., 1989).

Struktura osobnosti v pětifaktorovém modelu je popsána v následujících faktorech: *Extraverze*, *Přívětivost*, *Svědomitost*, *Emocionální stabilita* a *Otevřenost*. Každý z těchto faktorů má k sobě, na základě lexikálních studií, přiřazená přídavná jména, která tento daný faktor vysvětlují. V jednotlivých faktorech lze nalézt slova, která korespondují s prvky interpersonality. Například ve faktoru Extraverze je interpersonální chování vysvětleno jako společenskost a živost nebo energičnost. To samé platí, pokud se jedná



o osobnostní charakteristiky, které se zjišťují inventářem NEO. V Tabulce 1 uvádíme příklady dimenzí a k nim řazených osobnostních charakteristik, které jsou spojovány s pětifaktorovým osobnostním inventářem NEO (Hřebíčková & Urbánek, 2001).

**Tabulka 1: Charakteristiky jednotlivých osobnostních dimenzí zjišťovaných NEO osobnostním inventářem**

Lidé s vysokým skórem	Škála	Lidé s nízkým skórem
napjatý neklidný nejistý nervózní labilní hypochondrický	<b>N: Neuroticismus</b> Zjišťuje míru přizpůsobení nebo emocionální nestabilitu, neuroticismus. Rozlišuje jedince náchylné k psychickému vyčerpání a nereálným ideálům od jedinců vyrovnaných a vůči psychickému vyčerpání odolných.	klidný relaxovaný vyrovnaný stabilní sebejistý spokojený uvolněný
sociabilní aktivní upovídaný optimistický zábavný orientovaný na lidi	<b>E: Extraverze</b> Zjišťuje kvalitu a kvantitu interpersonálních interakcí, úroveň aktivace, potřebu stimulace.	uzavřený vážený mlčenlivý orientovaný na úkoly tichý
zvědavý všestranné zájmy originální imaginativní tvořivý pokrokový	<b>O: Otevřenost vůči zkušenosti</b> Zjišťuje aktivní vyhledávání nových zážitků; toleranci k neznámému a jeho objevování.	konvenční přízemní úzké zájmy neanalytický neumělecký
konzervativní dobrosrdečný laskavý důvěryhodný pomáhající upřímný	<b>P: Přívětivost</b> Zjišťuje kvalitu interpersonální orientace na kontinuu od soucítění po nepřátelskost v myšlenkách, pocitech i činech.	cynický surový podezíravý nespolupracující pomstychtivý bezcitný

důvěřivý		
spolehlivý pracovitý disciplinovaný přesný puntičkářský pořádkumilovný náročný na sebe	<b>S: Svědomitost</b>  Zjišťuje individuální úroveň při organizaci, motivaci a vytrvalosti na cíl zaměřeného chování. Odlišuje spolehlivé, na sebe náročné lidi od těch, kteří jsou lhostejní a nedbalí.	nespolehlivý líný bezcílný nedbalý lhostejný bez vůle požitkářský

(Pervin 1993 in Hřebíčková & Urbánek, 2011, str. 45)

## 2. Teorie citové vazby

Jako první popsal tuto teorii Bowlby, který tvrdil, že k redukci úzkosti a strachu dochází nejčastěji, pokud jsou v okolí blízcí lidé, kteří nám mohou poskytnout bezpečí a ochranu. Nejvíce spojované a zároveň nejznámější výzkumy s touto teorií jsou výzkumy reakcí dětí na dočasnou ztrátu matky. Už od svého počátku je tato teorie značně využívána v praxi, kde se nejčastěji zaměřuje na vylepšení metod péče o děti, zejména o děti nějakým způsobem strádající a bez domova. Přínosem této teorie je, že došlo ke změně vnímání důležitosti pečující osoby, zejména matky v prvních letech vývoje jedince (Bowlby, 2010). Bowlby (2010, str. 19) konkrétně říká, že cílem je: „*popsat určité vzorce reagování, které se pravidelně objevují v raném dětství, a následně vystopovat, jak je možné podobné vzorce reagování rozlišit v pozdější osobnosti.*“.

### 2.1. Vznik a vývoj citové vazby

Vznik *citové vazby (attachment)* je postupný a záleží na několika faktorech, které jsou pro něj potřeba. Prvním je přítomnost a vnímání *vazebné postavy (attachment-figure)*, která je pro tuto teorii neodmyslitelnou. Vazebná postava je často popisována jako osoba, která jedinci poskytuje bezpečí a je mu nablízku, když je potřeba. Často je vazebná postava popisována jako bezpečná základna nebo také bezpečný přístav. Ve vztahu jedince a vazebné postavy dochází k *vazebnému chování (attachment behavior)*, které je druhem sociálního chování. Jako definici vazebného chování Bowlby (2010, str. 174) popisuje: „*vyhledávání a udržování blízkosti k druhému jedinci*“. Uvádí, že jej vyvolávají určité druhy chování (signály) v dětství. Řadí mezi ně pláč, úsměv, následování a přidržování se matky, sání a volání (Bowlby, 2010). Vzhledem k reakcím dítěte si vazebné postavy osvojí „*citlivé chování*“, které záleží také na schopnosti vnímat signály, stejně jako je správně rozpoznávat a reagovat na ně odpovídajícím způsobem (Brisch, 2011). Jinými slovy vazebné chování je to, co se děje, pokud se aktivují specifické behaviorální systémy. Tyto systémy se vyvíjejí vlivem interakcí okolí s jedincem.

Významný posun ve studiu citové vazby se stal díky práci Ainsworthové, která používala metodu „*neznámé situace*“, kterou navozovala během práce s dětmi. V této metodě jsou zapojené děti, matky a cizí osoby, které jsou zapojené do přesně daných postupů. Během této metody se matka od dítěte několikrát vzdálí a pak se s ním zase setká. Tímto krátkým odloučením se aktivuje vazebný systém a může se provést vyhodnocení typu

vztahové vazby (Brisch, 2011). V rámci své studie identifikovala tři různé typy behaviorálních schémat citové vazby: *bezpečnou, nejistou/vyhýbavou a nejistou/ambivalentní* (podrobněji popsané v kapitole 2.1.1). Ainsworthová díky metodě neznámé situace přinesla do teorie citové vazby „*koncept citlivosti*“. Ve svém výzkumu zjistila, že děti citlivě reagujících matek na jejich potřeby, vykazovaly stejný vzorec chování, který dopomohl určení jisté vztahové vazby (Ainsworth et al., 1978).

Už od poměrně malého věku je dítě schopno reagovat na vazebnou postavu, kterou je v nejčastějších případech matka. Nejdříve se naučí tuto osobu rozpoznávat, později reaguje na její nepřítomnost a tím si ji snaží udržet ve své blízkosti. Děti již v několika měsících vykazují prvky takového chování, kdy se snaží pláčem nebo jinými technikami udržet vazebnou osobu na dosah. Konkrétněji, již v šesti měsících dítě reaguje na osamocení svým typickým způsobem. Toto chování není omezeno jen na jednu osobu, tedy matku, ale často bývá rozšířené i na další pečující osoby, které se obvykle vyskytují v blízkosti jedince. Nesmíme zapomenout zmínit, že u takto malých dětí mohou mít vliv na jejich reakci i různé vnější faktory nebo stavy fyzické nepohody (Bowlby, 2010).

Největší vývoj vazebného chování je v prvním roce života, kdy jde poměrně snadno rozeznat jednotlivé reakce. Také se hovoří o tom, že v prvním roce se vytvoří nejpodstatnější část vývoje vztahové vazby. V pozdějším věku dochází k dozrání dalších funkcí a zlepšení schopností jedince a tím se také proměňují podmínky pro objevování vazebného chování. Zlom přichází okolo tří let věku jedince, kdy jedinec snáze přijme krátkodobou nepřítomnost pečovatele, vazebné osoby. Takový posun je doprovázen tím, že dítě musí být již předem seznámeno s prostředím, ve kterém se nachází a je s osobami, které již zná. Důležité je, aby vědělo, kde se jeho vazebná osoba nachází a časový úsek, během kterého je její očekávaný návrat. Často se pak může stát, že děti ve školce již v danou hodinu čekají na své opatrovatele a jsou podrážděné, pokud dojde ke zpoždění, které není předem dohodnuté (Bowlby, 2010). V prvním roce života si dítě už také vytváří hierarchii vztahových osob, kdy není nutné, aby bylo vždy v kontaktu s primární vazebnou postavou. Ovšem že také záleží na závažnosti prožívané situace a tím na vyhledávání osob dle hierarchie. Pokud se dítě cítí ve velkém ohrožení, bude se dožadovat primární vazebné osoby (Brisch, 2011).

Jedinec si na základě zkušeností s vazebnou postavou, zejména jejich reakcí na dožadování se pomoci, vytváří modely chování, nebo také *vnitřní pracovní modely*“ (Bowlby, 2010). Tím se vazebná postava stává dostupnější a předvídatelnější. Jedinec si tak osvojí zkušenost, že v případě potřeby si jednoduše přivolá svou vazebnou postavu,

a vytvoří si tak bezpečné prostředí. Vnitřní modely jsou pak individuální pro každou další vazebnou postavu. Vnitřní modely se postupem času stávají stabilní a přeměňují se v psychickou „*reprezentaci vztahové osoby*“. Tím se zařazují do psychické struktury (Brisch, 2011).

Další velká změna přichází v období dospívání. Jedinec si může v okolí nalézt další osobu, jejíž důležitost pro něj bude stejná nebo větší než jakou dříve měli jeho rodiče, nebo pečovatelé. Samozřejmě se také rozšiřuje sociální okruh jedince a stoupá zájem o druhé pohlaví. Tím se vazebné chování přesouvá na jiné osoby a okruhy osob (Bowlby, 2010). Adolescenti, kteří mají jisté citové připoutání, patří k nejlépe se přizpůsobujícím, ale zároveň nemusí být mezi těmi, jejichž chování je nejméně rizikové. Největšímu vystavení rizikového chování, špatnému sebepojetí a většímu výskytu psychosomatických onemocnění spolu s nejmenší schopností přizpůsobení jsou vystaveni jedinci s úzkostnou citovou vazbou (Cooper, Shaver & Collins, 1998). Přesto důležitost *primárních* vazebných osob je nezměněna, jen se přesouvá zájem jedince. Děti si většinou stále svých rodičů váží a mají ve své rodině pevný přístav, i když zájmy a studium je může směřovat pryč z rodiny (Bowlby, 2010).

### 2.1.1. Typy vazeb citového připoutání

Klasifikace vazby citového připoutání pojmenovala Ainsworthová, jak již bylo řečeno. Ke každému typu vazby se pojí určité charakteristiky chování a zvládání situací. K již uvedeným třem typům vazebného chování byl později přiřazen čtvrtý typ, který je popsán jako „*nejistý, dezorganizovaný/dezorientovaný*“, který je často uváděn jako doplňkový typ (Main & Solomon, 1986 in Brisch, 2010). Každý typ citového připoutání si nyní krátce představíme:

- *Jisté připoutání (secure)* – děti projevují silné vazebné chování. Při odloučení s vazebnou postavou ji hledají a reagují pláčem, projevuje se u nich viditelná stresová reakce. Při opětovném setkání se s ní vítají a poměrně rychle se dokážou uklidnit.
- *Nejisté, vyhýbavé připoutání (avoidant)* – děti neprojevují výrazné vazebné chování. Při odloučení od vazebné osoby si zpravidla hrají dál, avšak s menším zaujetím. Odloučení si jsou vědomi, ale nedávají nic najevo. Během opětovného setkání se chovají odtažitě, nevyhledávají tělesný kontakt a jsou spíše odmítavé.

- *Nejisté, ambivalentní připoutání (ambivalent)* – během odloučení jsou velmi neklidné, jsou ve velkém stresovém vypětí a často velmi pláčou. Po opětovném setkání se dají těžko uklidnit a potřebují k tomu výrazně delší dobu. Návrat ke hře je možný až po delším časovém úseku. Fyzický kontakt vyhledávají, zároveň však na něj reagují zlostně.
- *Dezorganizované připoutání* – typické je, že děti často přicházejí k matce, ale při přibližování se zastaví, nebo také zamrznou „freezing“ pak se otočí a zase se vzdalují. Jejich vazebné chování není dostatečně stálé a nejsou vyvinuté jasné vazebné strategie. Jejich stresová reakce je stejně vysoká jako u nejistých typů vazeb (Brisch, 2011).

Zásadní životní události mohou typ citového připoutání změnit. Jde většinou o přeměnu jisté citové vazby na nejistou. Životními situacemi je míněno např. rozvod rodičů, úmrtí blízké osoby, stěhování apod. (Becker-Stoll et al., 1997, in Brisch 2010). Toto tvrzení potvrzuje longitudinální studie, ve které 72 % participantů, kteří byli v dětství součástí studie neznámé situace, měli stejný typ citového připoutání i v dospělosti, tedy po 20 letech. Změnu zapříčinily situace jako ztráta rodiče, rozvod, život ohrožující nemoc rodičů (rakovina, srdeční infarkt), psychiatrická porucha rodičů a fyzické zneužití členem rodiny (Waters, Merrick, Treboux, Crowell & Albersheim, 2000).

## 2.2. Proč je vazebné chování důležité?

Z evolučního pohledu na vazebné chování se předpokládá, že se objevuje zejména, pokud jde o ochranu dítěte před predátory a možným ohrožením. Bowlby (2010) toto tvrzení podložil několika argumenty. Prvním je, že pokud se mládě nachází o samotě, je mnohem více vystaveno možnosti napadení. Druhým argumentem je, že se objevuje u živočišných druhů, které jsou zranitelné. Posledním argumentem je, že se vazebné chování nejčastěji ukazuje v situacích úleku. Tedy v situacích, které jsou pro člověka nebezpečné je nejjistější strategií vyhledat vazebnou osobu, která jedinci poskytne bezpečí (Bowlby, 2010).

U člověka je vazebné chování podpořeno často v explorativním chování dítěte. Přítomnost vazebné postavy při objevování okolí je pro dítě silnou motivační složkou. Když se dítě cítí ohroženo, tak se i explorativní chování snižuje a dítě se raději drží v blízkosti vazebné postavy. Jedinci je tedy umožněno zkoumat své okolí a sám u toho být

aktivním tvořitelem situace. Explorativní chování je důležitou složkou vazebného chování po celou dobu života (Bowlby, 2010).

### **2.3. Citová vazba v dospělosti**

Citová vazba má vliv na vývoj osobnosti a sociálního chování, to je předpokladem, že i dospělí jedinec bude mít určitý druh vazebného chování. Narušení vztahu kojence s matkou může mít přetrvávající vliv na neurální spoje emoční regulace, které jsou patrné i v dospělosti (Moutsiana, Fearon, Murray, Cooper, Goodyer, Johnstone & Halligan, 2014). Vazebné chování je vyvoláno vnímáním strachu a ohrožení, které tak jako v dětství, tak i v dospělosti, vyvolá potřebu hledání blízkosti a ochrany blízkých osob. Jedni z prvních průkopníků, kteří se věnovali výzkumu citové vazby v dospělosti ve vztahu k romantickým vztahům, byli Hazan a Shaver (1987). Pro citové připoutání v dospělosti je typické, že vazebnou osobou je často vrstevník a v mnoha případech jde o sexuálního partnera. Vrstevníci pak často plní podobné funkce jako dříve dělali rodiče, jsou emoční podporou a bezpečím. Stejně jako v dětství, tak i v dospělosti jsou primární motivací k vyhledání vazebné postavy úzkost a nesnáze. V dospělosti může navíc vyhledávání blízkosti vycházet z touhy ochraňovat nebo nabízet útěchu nebo z důvodu nalezení sexuálního uspokojení. Avšak rodiče nikdy z hierarchie vazebných osob zcela nezmizí, ale spíše se posunou v žebříčku na jiné místo (Hazan & Shaver, 1994).

Hazan a Shaver (1994; 1987) pracují s dvěma typy citové vazby v dospělosti a to s *nejistou úzkostnou a nejistou vyhýbavou*, které více rozvádíme v následujících odstavcích. Také určili distribuci jednotlivých vazebných stylů v populaci u dospělých jedinců: 55 % jistá citová vazba, 25 % nejistá vyhýbavá citová vazba a 20 % nejistá úzkostná citová vazba (Hazan & Shaver, 1987).

Dospělí s *nejistou úzkostnou citovou vazbou* jsou charakterizováni jako jedinci, kteří jsou méně důvěřiví, spíše neočekávají, že by druzí reagovali na jejich potřeby. Tento typ vazby navazuje na zkušenosti z dětství, kdy reflektuje historii nekonzistentních reakcí. Hlavním cílem všech vazebných aktivit je získání pocitu bezpečí. Lidé s tímto typem vazby vydávají velké množství energie, aby byli v blízkosti druhých (Hazan & Shaver, 1994), a nemají problém s ostatními sdílet osobní informace (Mikulincer & Nashedon, 1991). To se projevuje v intenzivnějších reakcích na nepohodlí a na zlost a také menším explorativním chováním. Takoví lidé se často velmi rychle zamilují, jsou velmi žárliví a pociťují úzkost a velmi často také samotu (Hazan & Shaver, 1994). Lidé, kteří

nevyhledávají sociální kontakty, a to zejména v náročných situacích, které jsou často stresující, jsou lidé s *nejistou vyhýbavou vztahovou vazbou*. Vztahy často vidí pesimisticky, mají strach z intimity a mají tendenci držet si odstup i v blízkých vztazích. Často také vztahy ukončují. V mnoha případech využívají práci, aby se vyhnuli sociálním kontaktům. Tento typ vazby také reflektuje zkušenosti z dětství, kdy často byli odmítnuti, nebo jim nebyla poskytnuta fyzická blízkost (Hazan & Shaver, 1994; 1990; 1987). Jedním z jejich interpersonálních cílů je získat bezpečnou emoční vzdálenost a minimalizovat závislost na druhých osobách. Často jsou také neochotní sdílet osobní informace s dalšími osobami, protože takové sdílení by jim mohlo přinést nechtěné sociální interakce a emoční blízkost (Mikulincer & Shaver, 2012).

Mikulincer a Shaver (2007) navrhli model citového připoutání, který je funkční v dospělosti. Model pracuje se třemi hlavními ukazateli:

- Hledání blízkost na základě aktivace vazebného systému;
- Prospěch plynoucí z vyhledání bezpečí;
- Druhotné strategie (hyperaktivace, deaktivace) následující po neúspěšném kontaktování vazebné postavy.

Model obsahuje také cíle primární a sekundární vazebné strategie spojené s představami a očekáváním o sobě samém a také o ostatních. To je doplněné o pravidla, kterými se řídí v náročných situacích a interpersonálních vztazích. K aktivaci vazebného systému dochází na základě subjektivního posouzení ohrožení a ne na aktuálním hrozícím nebezpečí. Vnímání strachu a ohrožení jednotlivce je spouštěcím mechanismem vazebného systému a často k aktivaci dochází i na nevědomé úrovni. V dospělosti existují také druhy vnitřního ohrožení, kterými mohou být myšlenky na vlastní smrtelnost. To je důležité k porozumění druhotným vazebným strategiím. Součástí hyperaktivační strategie jsou ostražitost k možnému ohrožení, zvýšené posuzování ohrožení a ruminace o minulém možném ohrožení. Toto chování vede k častějšímu vyhledávání partnera, naléhavost k získání jeho pozornosti a péče. Naopak deaktivační strategie obsahují odvedení pozornosti od ohrožení a potlačení ohrožení, které vede k aktivaci vazebného systému. Tito jedinci se svými strategickými manévry často odpoutávají od myšlení o ohrožení a také odvádějí svou pozornost od potřeby bezpečí (Mikulincer & Shaver, 2007).

K aktivaci vazebného chování v dospělosti dochází ve dvou fázích. V první fázi dochází k nevědomé aktivaci a automatickému přivozování myšlenek na vazebné chování.



Ve druhé fázi se tyto myšlenky přesunou k samotné činnosti zajištění bezpečí a k vyhledávání vazebné postavy. V dospělosti může dojít ještě k několika krokům, než dojde k přechodu z první na druhou fázi. Navíc, druhá fáze může proběhnout jen intrapsychie bez provedení činnosti (Mikulincer & Shaver, 2007). V dospělosti se může také v souvislosti s jistým vazebným stylem hovořit také o reprezentaci *zvnitřněné bezpečné základny*. V takových případech může samota poskytnout bezpečné místo pro sebereflexi a osobní přeměnu (George & West, 2001).

## 2.4. Přístupy k určení typu citového připoutání

V dětství se ke zjištění typu citové vazby používá standardizovaná metoda *Neznámé situace*, jak je podrobněji popsáno výše. Ke zjištění typu citové vazby v dospělosti se využívají různé techniky. Často jsou to sebesposuzovací dotazníky, ale také rozhovory, nebo projektivní metody. V této části se budeme věnovat metodám, které určují typ citového připoutání.

Hazan a Shaver (1987) jako jedni z prvních vyvinuli metodu, která určovala typ citové vazby na základě sebesposuzovacího dotazníku charakterizujícího pocity respondentů a jejich behaviorální tendence v romantických vztazích. Tato metoda jim umožnila identifikovat vztah mezi vazebným stylem a několika proměnnými, kterými jsou přesvědčení o lásce a vztazích, vzpomínkami na rodiče z dětství a zkušenostmi z pracovního prostředí (Hazan & Shaver, 1987).

Na základě metody Hazanové a Shavera pak byly vyvinuty další dotazníkové metody. Simpson (1990) byl prvním, který upravil metodu Hazanové a Shavera do tvrzezení, která se dala hodnotit na škále Likertova typu (7 bodová škála). Název tohoto dotazníku je *Adult Attachment Questionnaire (AAQ)*, obsahuje 13 tvrzení (Simpson, 1990). Tento dotazník byl později rozšířen na 17 položek pro zvýšení vnitřní konzistence. Participanti v něm hodnotí jednotlivá tvrzení na základě toho, jak se cítí ve svých milostných vztazích (Mikulincer & Shaver, 2007). Další dotazníkovou metodou je *Adult Attachment Scale (AAS)*. V tomto dotazníku je zohledněno, jaké přesvědčení má jedinec o partnerovi, který je viděn jako vazebná postava, a o jeho dostupnosti a vnímavosti, když je potřeba. Dalším nově přidaným faktorem je reakce jedince na separaci od partnera. Dotazník má 18 položek (Mikulincer & Shaver, 2007). Brennan et al. (1998 in Mikulincer & Shaver, 2007) přinesl metodu, která je složena ze dvou škál s 18 položkami. Dotazník pak byl pojmenován *Eperience in Close Relationships (ECR)*. Tato metoda se zaměřuje na

vztahovou vyhýbavou vazbu a vztahovou úzkostnou vazbu. Tato škála může být modifikována a použita v různých případech. Otázky mohou směřovat na vztahy obecně, nebo konkrétně se dotazovat na milostné vztahy. Od té doby byla tato metoda použita v několika studiích po celém světě, vždy s vysokou reliabilitou. V České republice byla provedena pilotní studie Lečbychem a Pospíšilkovou (2012). Tuto metodu využíváme i my v naší praktické části.

Standardizovaným rozhovorem je *Adult Attachment Interview (AAI)*. Tato metoda je formou rozhovoru, v němž jsou otázky směřovány na jedincův rodinný původ (Mikulincer & Shaver, 2007). Zaměřuje se na mentální reprezentace citového připoutání během rozhovoru o dětství (Ravitz et al., 2010). Jedinec odpovídá na množství kontaktů s příbuznými, na ztrátu nebo separaci, kvalitu vztahu s jejich vazebnými postavami, pocity odmítnutí, přesvědčení týkající se motivace vazebných postav. Rozhovory jsou nahrávány a přepisovány, poté jsou kódovány pro každého rodiče zvlášť. Ke kódování je použit komplexní kódovací systém, stejný jako u kódování metody *Neznámé situace*. Často užívanou metodou k posuzování citového připoutání v dospělosti, hlavně v partnerských vztazích, je metoda rozhovoru *Current Relationship Interview (CRI)*. Dotazovaný má popsat jeho partnerský vztah a uvést příklady, kdy je mu partner bezpečnou základnou a naopak, kdy je dotazovaný bezpečnou základnou pro partnera (Mikulincer & Shaver, 2007).

Jako poslední zmíníme projekivní metodu *Adult Attachment Projective (AAP)*. Obsahuje osm obrázků s vazebnou situací: nakládání s nemocí, samota, odloučení, ztráta a zneužití, společně s jednou neutrální situací. Tyto obrázky jsou předkládány participantovi a měly by aktivovat vazebný systém. Zaznamenává se narativní líčení obrázků, které je pak přepsané a kódované (Ravitz et al., 2010). Výhodou projekivní metody v určování citového připoutání je umožnění odklonu od obranných mechanismů, protože se jedná o zobrazení hypotetických situací, které se přímo nedotýkají participanta (George & M., 2001) (Geroge & West, 2001). Příklad hypotetických situací a tím odklonění od participantovi zkušenosti a aktivace vazebného systému jsme vzali na vědomí při vytváření otázek do kvalitativní části této práce.

### 3. Jedinec v pracovním prostředí

Zaměření této práce je na jedince v pracovním prostředí. V této kapitole se budeme věnovat pracovnímu prostředí a organizaci. Slaměník (2011, s. 80) tvrdí, že „*sociální podstatou jedince je potřeba udržovat a navazovat vztahy.*“ Jak již bylo řečeno, vztahy jsou důležitou součástí jedincova života. V dospělosti se podstatná část života přesouvá do pracovního prostředí, a tak je jedinec vystaven nové životní situaci a novým vztahům. V následující části se prousto budeme věnovat jedinci v pracovním prostředí.

Kohoutek a Štěpaník (1999, str. 7) popisují práci jako „*základní lidskou činnost*“. Považují ji za činnost, kterou si jedinec uvědomuje a zaměřuje ji k utváření hmotných a duchovních hodnot. Vždy jde o jedince, zaměstnance, a jeho aktivitu, jinými slovy, soubor činností, které směřují k vytváření materiálních a nemateriálních produktů, nebo výsledků jejich činnosti (Kohoutek & Štěpaník, 1999).

Co je motivací k práci jedince? Je to specifický druh uspokojování potřeb jedince. Práce, pracovní zařazení a pracovní činnost mohou naplňovat hned několik potřeb jedince. Zdroje k pracovní motivaci by se daly nalézt v každé části hierarchie potřeb, ať už jde o zajištění obživy nebo sebeaktualizaci. Práce tedy přináší různé formy uspokojení potřeb. Každý člověk má svůj jedinečný *motivační profil*, který obsahuje dlouhodobou orientaci motivace a její složky, které jedinec upřednostňuje. Ve světě práce jsou pak důležité i podněty vnější, které posilují jedincovu motivaci. Těmi mohou být pracovní prostředí, finanční ohodnocení, systém benefitů a mnoho dalších (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003).

S motivací jsou často spojovány i *postoje*. Těmi se vyjadřuje vztah jedince k světu a jeho složkám, tedy i k pracovní složce. Postoje jedince jsou důležitou složkou jeho osobnosti, zejména to jsou hodnotící vztahy k lidem, předmětům, událostem, které jsou v blízkém, ale i vzdáleném okolí jedince. Postoje zahrnují všechny části psychicky. Existují rozdíly v samotném chování jedince a jeho hodnotícím vztahem, tedy v závislosti na společenské zvyklosti a vidině možného trestu se postoj, který člověk zaujímá, nemusí projevit v jeho chování. Pracovní postoje jsou širokým okruhem zaměřujícím se na organizaci, nadřízené, pracovní skupinu, samotnou pracovní činnost a pracovní podmínky a také mimopracovní podmínky (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003). Konkrétním postojem v pracovním prostředí je *uspokojení z práce*, které se zaměřuje na samotného zaměstnance a na jeho hodnocení své práce, nebo také na jeho vlastní pocity ze své práce. Psychologové považují uspokojení z práce za jeden z ukazatelů psychické pohody

zaměstnanec. Dalším předpokladem je, že lidé, kteří jsou spokojeni v práci, mají vyšší motivaci a dobré pracovní výsledky. Dalo by se říci, že uspokojení z práce je zčásti to, jak lidé hodnotí charakter své práce a také jaké od ní mají očekávání (Arnold, et al., 2007).

### 3.1. Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je určitý souhrn faktorů, nebo také podmínek působících na aktivitu jedince ve specifickém prostoru za jakých je možné vykonávat pracovní proces. Těmito činiteli jsou např. hluk, světlo, pomůcky, technické zařízení a další. Ty však mají být v souladu s požadavky pracovníků, jak s fyziologickými, tak hygienickými, psychologickými a estetickými. Pracovní prostředí je pod neustálou kontrolou a úpravou, tak aby působilo na smysly jedince a tím i na jeho jednání a myšlení. Úpravou těchto podmínek na co nejpříjemnější se zvyšuje produktivita a spokojenost (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003). Kouhoutek a Štěpaník (1999) dodávají, že pracovní prostředí je pro jedince novým světem, který má měnit podle svých možností k stále větší dokonalosti (Kouhoutek & Štěpaník, 1999). V naší výzkumné části je prostředí jedním z důležitých faktorů, které zohledňujeme zejména jeho vliv na pracovní aktivitu a výkonnost.

Potřeby a požadavky jedince, hlavně jejich rozpoznání, je jedním z požadavků pro pracovní prostředí. Co zaměstnanec potřebuje k výkonu práce, aby pracovní úkol mohl být odveden co nejefektivněji a nejlépe. S tím jde ruku v ruce rozpoznávání úrovně účinků hmotného prostředí na práci a zdraví jedince (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003).

Podmínky a jejich plnění stanovují úroveň pracovního prostředí, která je určena hlavně:

- **Materiálními podmínkami** – nebo také technicko-technologické podmínky (osvětlení, ergonomie práce, mikroklima atd.);
- **Sociálními podmínkami** – sociální klima (mezilidské vztahy, hierarchické vztahy atd.);
- **Organizačními podmínkami** – organizace práce (komunikační systém, informační toky, pravidla pracovní činnosti atd.);
- **Subjektivními činiteli** – pracovník (úroveň znalostí a schopností atd.) (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003, str. 48).

Výsledkem působení pracovního prostředí by mělo být to, že jedinec bude mít ke své práci pozitivní vztah. Jedinec potřebuje mít pocit, že jeho práce ho obohacuje a je užitečná. Každý zaměstnanec by se měl stát specialistou na svou práci a k tomu by měl mít vhodné stimulační prostředí. Avšak mnoho lidí je schopno vykonávat různé druhy práce (Kohoutek & Štěpaník, 1999).

Existují různé teorie, které řadí zaměstnance do vztahu k hlavním druhům pracovního prostředí, které rozlišují:

- **Motorické prostředí** – zejména fyzicky náročné pracovní prostředí (např. malíři, zedníci, švadleny atd.);
- **Podpůrné prostředí** (např. učitelé, poradci, diplomaté atd.);
- **Konformní prostředí** (např. administrativní pracovníci, účetní, asistenti atd.);
- **Přesvědčující prostředí** (např. řídicí pracovníci, obchodníci, právníci atd.);
- **Estetické prostředí** (např. hudebníci, sochaři, malíři atd.)
- **Intelektuální prostředí** (např. matematici, chemici, biologové atd.)

(Holland, 1985 in Kohoutek & Štěpaník, 1999).

Každý jedinec preferuje určitý typ prostředí a další má hierarchicky seřazené podle osobnostní preference. Osobnostní preference směrem k typu prostředí hrají velkou roli. Holland (1985 in Kohoutek & Štěpaník, 1999) popsal jednotlivé typy osobnosti ve vztahu k prostředí, jak je popsáno v Tabulce 2.

**Tabulka 2: Charakteristika osobnosti dle Hollanda**

Typ prostředí	Osobnostní typ	Charakteristika osobnostního typu
Motorické	Realistický	Preferují aktivity vyžadující fyzickou sílu. Dávají přednost dobře definovaným problémům. Úkol raději manuálně řeší, než aby nad ním přemýšleli. Vyhýbají se interpersonálním situacím.
Podpůrné	Sociální	Verbálně a interpersonálně obratní. Preferují řešení problémů řízenou interpersonální manipulací.
Konformní	Konvenční	Preferují přesně definované, podřízené role a automatizované činnosti. Cíle dosahují konformitou. Jsou závislí na mínění okolí, což je spojeno s nadměrnou sebekontrolou.
Přesvědčující	Motivační	Vysoká verbální obratnost. Často usilují o různé typy změn. Preferují obtížné, náročné a nejasné verbální úkoly. Jsou výrazně sociabilní. Mají

		zájem o moc, vůdčí postavení a významné společenské postavení.
Estetické	Umělecký	Problémy řeší přes sebevyjádření uměleckým dílem. Vyhýbají se interpersonálním vztahům.
Intelektuální	Kognitivní	Nad úkoly spíše teoreticky přemýšlejí. Myšlenkově uchopují a organizují svět. Preferují nejasné a obtížné úkoly. Vynikají v logice a abstraktním myšlení.

(Holland, 1985 in Kohoutek & Štěpaník, 1999)

### 3.2. Adaptace a identifikace v pracovním prostředí

Každý jedinec je do práce zapojený na základě svého *pracovního zařazení*, na které jsou kladeny specifické požadavky vyplývající z jeho kompetencí a souboru jeho pracovních předpokladů k vykonávání práce. Na počátku zařazení jedince do organizace, prochází jedinec *fází adaptace*, která je kontinuální v průběhu pracovního období jedince. Cílem procesu adaptace zaměstnance je určité vyrovnání se s pracovní situací. Právě v procesu adaptace se rozlišuje adaptace na kulturu organizace a na pracovní tým. Tímto jsou noví zaměstnanci integrováni do organizace a tím přijímají její cíle a hodnoty, stejně jako normy názorů a rolí, které vedou k žádoucí formě chování zaměstnanců (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003).

Úspěšnou adaptací může zaměstnanec dojít až k *identifikaci s prací*, která je úrovní vztahu jedince k vykonávané aktivitě, zaměstnanec takovou aktivitu přijímá za svou. Tím získává pocit, že vykonávaná práce mu přináší uspokojení a naplnění a tím se stává součástí smyslu jeho života. Identifikaci ovlivňují osobnostní a sociální faktory, ale také charakter práce. Práce, která je pro zaměstnance více stimulující a ve které dostává pravidelnou zpětnou vazbu k výsledkům své práci a má možnost se podílet na rozhodnutí je pro identifikaci vhodnější než rutinní práce (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003). Je to určitý závazek, který věnuje společnosti. Závazek ke společnosti je vztah dvou samostatných článků, s tím je také spojena pracovní spokojenost a vnímaná pracovní podpora (van Knippenberg & Sleebos, 2006).

### 3.3. Organizace

Organizací bychom mohli nazvat určité funkční sociální celky, které jsou výsledkem vědomých sociálních interakcí. Pokud lidé chtějí dosáhnout stejného cíle, bude lepší, efektivnější a časově úspornější, když se o to pokusí jako skupina, sociální celek. Nakonečný (2005, str. 12) uvádí: „*organizace je strukturovaná sociální skupina se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou, společnou, nicméně funkčně diferencovanou, činností.*“. Schein (1969) dává na důraz na to, že jedinec nemá tolik kapacity, aby splnil své předsevzaté cíle, avšak pokud se spojí s dalšími jedinci, existuje větší pravděpodobnost, že dosažení cílů se uskuteční. Každý jedinec má pak svou roli, která je koordinována a řízena, aby se dosáhlo společně udaného cíle. Může jít o výrobu aut, každá role je důležitá, aby nakonec z výroby vyjelo celé auto (Nakonečný, 2005).

Za základní princip organizace se považuje dělba práce, od které se pak další znaky dají odvodit. Dělbba práce souvisí i s nutností mít rozdělenou hierarchii moci, která kontroluje a reguluje organizaci, aby se plnily její cíle. Mimo jiné je také velmi úsporná, co se týče nákladů. Organizace je také popisována jako formální skupina, která vznikla za určitým cílem (Nakonečný, 2005; Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003). Schein (1969, str. 13-14) považuje za hlavní myšlenku organizace „*koordinaci úsilí*“ a „*dosažení společných cílů*“, ke kterým díky této koordinaci dojde. K efektivnímu dosažení společných cílů se nejlépe dostaneme, pokud lidé vykonávají různé činnosti, jinak řečeno pracují pomocí „*dělby práce*“, která nejlépe funguje pokud existuje určitá „*hierarchie autority*“. Tou je myšlena koordinace práce s určitým množstvím kontroly, nebo spíše vymezení řízení různých částí (Schein, 1969).

### 3.4. Sociální chování v organizaci

Organizace v sobě skrývá velkou možnost k uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců. V organizaci dochází k mnoha různým interakcím, které mají velkou účast na vytváření nových sociálních vazeb a také na sociálním učení. Téměř v každé organizaci se spolupracuje v těsném vztahu s dalším zaměstnanci, avšak existují i výjimky, kterými mohou být izolovaná pracoviště (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003).

Lidé se v organizaci stávají členy různých pracovních skupin. Ty mohou být trvalé, nebo dočasné, které se zaměřují na splnění jednoho úkolu a pak se zase rozpadají, mohou být pojmenovány též jako úkolové (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003). Nakonečný

(2005) uvádí, že organizace je systémem rolí, která je tvořena sítí vztahů a která tvoří určité sociální okruhy a podmínky v pracovním prostředí zaměstnanců.

V závislosti na velikosti organizace může docházet k odlišným procesům ve vzniku skupiny a následné diferenciaci rolí a pracovních činností. V menších organizacích může být nižší diferenciaci, která je stále přehledná a vyhovující. Zatímco ve větších organizacích je už potřeba vyšší míra členění. V obou případech k interakci mezi zaměstnanci dochází v první řadě z důvodu organizace pracovních činností a rolí. Právě z organizace pracovních činností pak vyplývá povaha vzájemných interakcí, je následně o to, zda se jedná o spolupráci kolegů, či vztah nadřízený a podřízený. Z toho se můžou vyvozovat různé části, které na vztah mají vliv jako: úkoly, pravomoci a odpovědnost. Z těch vyplývají postupy, kterými jsou: řešení problémů, rozhodování a vedení lidí. Ty pak mají vliv na kvalitu skupiny. Každý člen pracovní skupiny se podílí na tvorbě či doplnění norem, hodnot a na očekávání, jejímž nositelem je pracovní skupina (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003).

Pojem *pracovní tým* je častým označením různých pracovních skupin. Obecnou představou o pracovním týmu je, že členové mají různé role a úkoly, ale společnými silami se podílejí na výsledcích. Hayesová (2005) popisuje pracovní tým jako koordinovanou skupinu několika jedinců, specialistů, kteří se zaměřují na úkol vedoucí ke společnému cíli. Pro představu by každý člen týmu mohl být jedním kolečkem v celé fungující soustavě. Je nutné rozlišovat *pracovní tým* a *pracovní skupinu*. Pracovní skupina jsou jedinci, které spojuje společná práce často v přátelském prostředí, ale chybí jim koordinace a vědomí společného cíle (Hayes, 2005).

Skupiny se řídí různými typy norem, jejichž nedodržování nebo porušování může vést k různým formám sankce a v krajním případě vyloučením ze skupiny. Feldman (1984) popisuje, že normy jsou přijaté, jen pokud jsou považovány za důležité významnou částí skupiny. Normy, které se podílejí na přežití skupiny, usnadňují její úspěch, definují skupinovou morálku a vyjadřují důležité hodnoty skupiny, jsou sledovány a považovány za jádro (Feldman, 1984). Cílem norem je zajištění pozitivního, soudržného chování jednotlivých členů skupiny. Jsou pro skupinu spíše pomocí, pomáhají členům orientovat se ve vztazích a ve směřování, také vytvářejí společnou platformu. Dalo by se říci, že skupinové normy udávají smysl skupiny (Hayes, 2005).

Týmové normy se od skupinových odlišují. Hlavní hodnotou, nebo nosnou myšlenkou je, že každý jedinec se přímo podílí na společném úkolu. Práce jednoho ovlivňuje práci dalšího atd. Z toho plyne, že i týmové normy budou zaměřeny na úkol a jeho plnění. Jsou



podporované takové normy, které zvyšují efekt a kvalitu práce. V týmu se cení nové nápady a nové zkušenosti, které mohou přinést nový pohled na zadaný úkol. Normy v týmu se zaměřují na to, co je potřeba vykonat a to celé směřuje k úspěšnému splnění cíle, či úkolu (Hayes, 2005).

Rozdělení rolí v pracovní skupině je více znatelné než v pracovním týmu. Pracovní tým nevnímá hierarchii jako narušující, ale jako vítanou, protože různé pohledy pomáhají dosažení společného cíle. Naopak v pracovní skupině je hierarchie znatelnou, v přítomnosti nadřízeného dochází k narušení soudržnosti a větší odtazivosti (Hayes, 2005).

V pracovním týmu, nebo pracovní skupině se často projevují jedinci a ostatní pracovníci jejich projevy dále vnímají. V tom, co vnímáme sami a jak nás vidí ostatní, může být velký rozdíl. Pohled pracovníků na je samé jako členy týmu a domnělé vnímání kolegů jejich osoby je naším zájmem, kterému se věnujeme v praktické části této práce.

### **3.5. Teorie citové vazby v pracovním prostředí**

Bowlby (2011) zmiňuje, že přesun vazebního chování se týká nejenom osob, ale také se může projevat ve vztahu k pracovním skupinám a k samotným institucím. Současné výzkumy interpersonálních vztahů na pracovišti se více zaměřují na individuální charakteristiky a individuální chování. V současnosti je však znatelná potřeba výzkumu vztahů na pracovišti, který může zvýšit naše porozumění podstaty a důležitosti pracovních vztahů. Teorie citového připoutání nabízí takový úhel pohledu, který se pro tyto potřeby zdá být validním hodnocením (Richards & Schat, 2011). Studie naznačují, že existuje spojení mezi explorativním chováním v dětství a pracovním životem v dospělosti. V těchto životních etapách může fungovat stejná dynamika chování. Hazan a Shaver (1990) argumentují, že explorativní chování je funkčně podobné pracovnímu prostředí, tedy že pracovní aktivita podporuje exploraci. Explorace by se dala v dospělosti chápat jako vnímání vlastní kompetence. Tedy to, jak schopný se daný zaměstnanec vnímá ve své pozici a v činnostech, které vykonává. Harms (2011) dodává, že vazebný styl je důležitým ukazatelem kvality interpersonálních vztahů v pracovním prostředí, tím je také ovlivněna psychická pohoda a spokojenost.

Towler a Stuhlmacher (2013) se věnovali ženám a jejich vztahům na pracovišti vůči nadřízeným ve vztahu k teorii citového připoutání. Naznačují, že faktory, které vedou k zdařilým interakcím v partnerském životě, budou mít podobný průběh i v pracovním prostředí. Potvrzují, že ženy, které mají nejistý vyhýbavý typ citového připoutání, jsou

v práci méně spokojené a mají horší vztahy se svými nadřízenými. Ženy s vyšší mírou kohezních intimních vztahů jsou v práci více spokojené, mají méně pracovních konfliktů a uvádějí méně fyzických symptomů (Towler & Stuhlmacher, 2013). Zároveň jedinci s úzkostným citovým připoutáním se v pracovním prostředí zaměřují více na vytváření osobních vztahů, to pak přináší zvýšení námahy na účasti na společenském setkání (Leiter, Day & Price, 2015). Jisté citové připoutání umožňuje zaměstnancům vytvářet pozitivní vztahy s kolegy a snižuje obavy ze ztráty zaměstnání (Scrima, Di Stefano, Guarnaccia & Lorito, 2015). Stejně tak existuje spojitost mezi jistým citovým připoutáním a sebevědomím a pracovní výkonností (Neustadt, Chamarro-Premuzic & Furnham, 2011). Vyhybavé citové připoutání se vyznačuje tím, že jedinci si udržují odstup (Hazan & Shaver, 1994; 1990; 1987), neradi sdílí osobní informace v pracovním prostředí, ale i mimo něj (Mikulincer & Shaver, 2012) a není pro ně komfortní, pokud jsou závislí na podpoře od kolegů (Scrima, Di Stefano, Guarnaccia & Lorito, 2015). Jejich pracovní výsledky se odvíjejí od množství autonomie spojené s plněním úkolu (Littman-Ovadia, Oren, & Lavy, 2013), raději pracují samostatně na svých úkolech. V pracovním prostředí dobře regulují svou pozornost, ale jejich výkon je omezován jejich zkušeností se situacemi spojenými s nejistotou, kterými se zabírají a brání jim ve výkonu (Gillath, Giesbrecht & Shaver, 2009).

Řešení konfliktů v práci je jednou z charakteristik, ve kterých je možné sledovat typ citového připoutání. Jedinci s jistou vztahovou vazbou mohou během života získat více interpersonálních a sociálních dovedností, které jim později umožňují vytvořit efektivní vztahy nejen k jejich partnerům, ale také k jejich nadřízeným v pracovním prostředí. Jisté připoutání jedinci jsou více efektivní v řešení konfliktů na rozdíl od jedinců s nejistou citovou vazbou, kteří nemají tyto strategie tak úspěšné (Creasey & Ladd, 2005). Také více důvěřují ve vlastní schopnosti v řešení situace, udržují otevřenou komunikaci a spolupracující chování a spoléhají na efektivní strategie řešení problémů, a proto mohou konflikty často využít jako příležitost ke zvýšení harmonického chování, spokojenosti a stability (Mikulincer & Shaver, 2012). Stejně tak má vliv citového připoutání na to, jaký bude jedinec vedoucí. Ti, kteří mají úzkostný typ citového připoutání, se více zaměřují na sebeuplatňující motivy vedení a vyznačují se nízkou kvalitou vedení k cíli. Zároveň takový vedoucí bude ve svých zaměstnancích vyvolávat menší výkonnost v instrumentálním fungování. Vedoucí s vyhybavým citovým připoutáním mají nižší prosociální chování, často selhávají v poskytování bezpečné základy pro své podřízené (Davidovitz, Mikulincer, Shaver, Izsak & Popper, 2007). Sami zaměstnanci se vnímají

jako efektivní součást týmu, pokud mají jisté citové připoutání (Berson, Dan & Yammarino, 2006) a v práci vyzařují více energie (Little, Nelson, Wallace & Johnson, 2010), zároveň je jistá citová vazba považována za pozitivní psychickou stránku jedince, která je pro dospělé pracovníky důležitou oporou (Simmons, Gooty, Nelson & Little, 2009).

Sledování rozdílů v citovém připoutání a poskytování pomoci v práci se věnovala izraelská studie Gellera a Bambergra (2009). Tato studie se zaměřovala na instrumentální pomoc, kterou jsou myšleny všechny akty spojené s uvažováním o pomoci nebo kooperaci s cílem asistovat ostatním jedincům k dokončení jejich úkolu nebo s vyřešením pracovního problému. V této studii zjistili, že nejistý úzkostný typ citové vazby je nepřímo spojen s instrumentální pomocí (Geller & Bamberger, 2009).

Ve studii Richardse a Schata (2011) spojují úzkostný typ citové vazby s větším vyhledáváním podpory jak emoční, tak instrumentální. Stejně tak je tato vazba spojena s častějším úmyslem ukončit pracovní poměr, a to na rozdíl od vyhýbavého typu, s kterým jedinci vyhledávají podporu o poznání méně. Tyto výsledky dokazují, že typy citové vazby mají vliv na jedinečné chování jedince v pracovním prostředí, zejména v situacích, ve kterých musí své emoce regulovat (Richards & Schat, 2011).

## 4. Předmět výzkumu a výzkumné otázky

Výzkumným problémem této práce je vliv citové vazby na mezilidské vztahy na pracovišti. Zajímalo nás, jestli typ citové vazby ovlivňuje chování na pracovišti, zejména preference zaměstnanců k vyhledávání a udržování mezilidských vztahů. Zvláště nás zajímalo, jak lidé s různým druhem citové vazby hodnotí vztahy na pracovišti, své zapojení do týmu a reakce jednotlivých osob vůči své osobě. Kladli jsme si mimo jiné i otázky, jsou-li jednotliví zaměstnanci schopni nabídnout pomoc druhým lidem a přijmout ji od nich. Dále jsme se dotazovali, jak je v jejich pracovním kolektivu vnímaná důvěra a jaké je vnímání konfliktních situací v jejich pracovním prostředí.

Při volbě zkoumané problematiky jsme vycházeli ze zájmu o problematiku psychologie práce a vnímání vztahů na pracovišti. Oslovilo nás také, že pracovní vztahy jsou často hodnocené jako nejdůležitější součást práce a hlavní motivace pro zaměstnance jednotlivých společností je právě jejich hodnocení. Výzkumné cíle jsme stanovili na základě vlastní pracovní zkušenosti a analýzy odborných textů týkající se této problematiky a popsané v teoretické části této práce. Naším výzkumem bychom chtěli přispět k porozumění vlivu citové vazby na interpersonální chování a k chování zaměstnanců na pracovišti. To může pomoci zaměstnavatelům při tvoření pracovních týmů a zařazení zaměstnanců k různým pracovním úkolům.

### 4.1. Výzkumné cíle

Hlavním výzkumným cílem této práce byla identifikace různých stylů mezilidského chování a jednání v pracovním prostředí a ověření jejich vazby na teorii citového připoutání. Cílem tedy bylo popsat určité druhy mezilidského chování v pracovním prostředí a jejich specifické projevy v závislosti na druhu citového připoutání jedince. Dílčími cíli tohoto výzkumu bylo popsat:

- Vnímání interpersonálních charakteristik na pracovišti z hlediska jednotlivých dimenzí;
- Náhled na důvěru v pracovních kolektivech z hlediska jednotlivých dimenzí;
- Vnímání aktivity a zaneprázdněnosti z hlediska jednotlivých dimenzí;
- Přijímání pomoci z hlediska jednotlivých dimenzí;

- Průběh a reakce na konfliktní situace z hlediska jednotlivých dimenzí.

## **4.2. Výzkumné otázky**

Na základě výše popsaných výzkumných cílů jsme stanovily tyto výzkumné otázky:

- 1. Jaké jsou interpersonální charakteristiky v pracovním prostředí v závislosti na dimenzi vazebného stylu?*
- 2. Jaký je pohled na zaneprázdněnost a aktivnost v pracovním prostředí z hlediska dimenzí vazebného stylu?*
- 3. Jak zaměstnanci vnímají podporu v závislosti na dimenzi vazebného stylu?*
- 4. Jak zaměstnanci vnímají důvěru v pracovním prostředí v závislosti na dimenzi vazebného stylu?*
- 5. Jaké je vnímání konfliktních situací a role zaměstnance při jejich řešení z hlediska dimenzí vazebného stylu?*

## 5. Metodologický rámec a realizace výzkumu

Při exploraci zkoumaného fenoménu jsme zvolili kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod. Z metodologického pohledu se jedná o kvalitativní výzkum. Tento typ výzkumu umožňuje větší náhled do problematiky a také zprostředkovává možnost integrovanějšího náhledu na sledovaný jev. Cílem kvalitativního výzkumu je pochopit, jak si jednotliví respondenti vysvětlují a chápou danou situaci a také proč jednají takovým způsobem, jakým jednají. Důležitá je ovšem role výzkumníka, který se získanými daty pracuje a analyzuje je, vytváří obraz o sledovaném jevu. Výhodami tohoto výzkumu je možné získání bohatých dat. Kvalitativní výzkum umožňuje sledovat procesy a poté navrhnout teorie, které by dané procesy vysvětlily (Hendl, 2012).

### 5.1. Použité metody

První použitou metodou byl dotazník. Ten měl dvě části, v první byly obsaženy demografické otázky a dvě otázky Likertova typu (od 1 – rozhodně nesouhlasím, po 7 – rozhodně souhlasím). Tyto otázky se zaměřovaly na atmosféru v pracovním týmu a v celé společnosti. Po vyplnění této části, se vstoupilo do druhé a to k vyplnění dotazníku **ECR** (Experience in close relationships). Tento dotazník se skládá z 36 položek a identifikuje dva druhy citového připoutání v dospělosti. 18 položek je spojeno s dimenzí *Anxiety* a druhá polovina je spojena s dimenzí *Avoidance*. (Mikulincer & Shaver, Adult Attachment Orientations and Relationship Processes, 2012). Do českého jazyka byla škála převedena Lečbychem a Pospíšilkovou (2012). Škála je složena ze dvou subškál, každá po 18 položkách. První škála reprezentuje *vztahovou úzkostnost (attachment anxiety)* a druhá *vztahovou vyhýbavost (attachment avoidance)*. Jednotlivé položky jsou hodnoceny na sedmibodové stupnici Likertova typu (kde 1 – rozhodně nesouhlasím, 7 – rozhodně souhlasím) (Lečbych & Pospíšilková, 2012).

Druhou volenou metodou byl *strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami*. Tímto typem rozhovoru se metodologicky snižuje možnost, že se data v rozhovorech budou svou strukturou nápadně lišit. Také se snižuje vliv tazatele na kvalitu rozhovoru (Hendl, 2012). Rozhovor se skládal z 13 otevřených otázek a dvou doplňujících otázek, které se používali v případě, kdy participant neodpověděl dostatečně. Strukturu rozhovoru a tvorbě otázek se více věnujeme v následující podkapitole.

### **5.1.1. Struktura rozhovoru**

V první řadě jsme tvořili otázky a to na základě inspirace z dimenzí osobnostního dotazníku NEO. Několik výzkumných studií se zaměřovalo na asociace mezi vztahovou vazbou v dospělosti a osobnostními rysy z pětifaktorového modelu osobnosti. Tyto studie přinášejí celistvé a teoreticky podložené výsledky, které dokazují vztah mezi osobnostními rysy a vztahovou vazbou, avšak dimenze vazebného stylu lépe predikují kvalitu vztahů než osobnostní dotazníky (Nofle & Shaver, 2006).

Obecně je ve studiích prokázána korelace v různých osobnostních rysech, s různými vazebnými dimenzemi. Nejčastěji je však negativní korelace mezi jistým stylem a neuroticismem. Naopak je středně pozitivní korelace jistého vazebného stylu s extravertizací a přívětivostí. Existuje mírná korelace mezi jistým vazebným stylem a svědomitostí, a žádná korelace s otevřeností. Úzkostné vazebné připoutání je středně až silně korelováno s neuroticismem a nemá žádnou korelaci s otevřeností. Vztah k dalším dimenzím není jasně prokázán. Vyhýbavá vztahová vazba byla negativně korelována s extravertizací a přívětivostí, avšak nemá žádnou signifikantní spojitost s otevřeností (Nofle & Shaver, 2006).

Na základě předchozích výzkumů jsme se rozhodli zaměřit se na škály extravertizace a přívětivosti, konkrétně na jejich subškály. Ze škály extravertizace jsme zvolili vřelost a aktivnost. Ze škály přívětivosti jsme vybrali subškály důvěra, altruismus a poddajnost. Na základě těchto subškál jsme vytvořili 13 otevřených otázek. Z počátku jsme se zaměřili obecně na hodnocení vztahů na pracovišti a pohled účastníka na sebe jako člena týmu a na své kolegy. Poté jsme směřovali k více konkrétním otázkám na důvěru, pomoc, ohleduplnost, pracovní tempo a konflikty na pracovišti. Poslední otázkou jsme prozkoumávali míru poddajnosti. Plné znění otázek a jejich sled je k vidění v Příloze 2.

## **5.2. Organizace a průběh výzkumu**

V první etapě došlo k navázání spolupráce se společností Direct Parcel Distribution (dále jen DPD). Zaměřením společnosti je mezinárodní přepravní síť, jejím trhem jsou přepravní a expresní služby se sídlem ve Středočeském kraji. Během sběru dat a spolupráce s výzkumníkem měla společnost 330 zaměstnanců, dále pak 150 externích, agenturních zaměstnanců a více jak 600 kurýrů, řidičů. Společnost byla kontaktována výzkumníkem s nabídkou spolupráce na výzkumném záměru. První kontakt byl proveden pomocí emailové komunikace, na kterou navazovala osobní schůzka. Během té výzkumník

seznámil vedení společnosti s výzkumným záměrem a možným uplatněním výsledků výzkumu. Po schválení vedením společnosti byla dohodnuta forma spolupráce, časový plán a vymezení výzkumného vzorku. Výzkumník se společnosti zavázal mlčenlivostí o faktech, které by mohly být využity konkurenčními společnostmi.

Sběr dat započal v červenci 2015. První kolo sběru bylo ukončeno v srpnu téhož roku. Pro nedostatečný soubor se prodloužil čas sběru dat do září 2015. Účastníci byli seznámeni se sběrem dat ve spolupráci s personálním oddělením. Pro účel výzkumu byl vytvořen speciální distribuční seznam, který obsahoval emailové adresy zaměstnanců a byl poskytnut výzkumníkovi. První informační email byl zaslán týden před zahájením rozesílání dotazníků. Text emailu byl vytvořen na základě spolupráce výzkumníka a personálního vedení firmy. V tomto emailu byli účastníci informováni o cíli a průběhu výzkumu. Poté byl výzkumníkovi předán kontaktní list pro účely výzkumu. Rozesílání přístupu k online dotazníku bylo prováděno individuálně na základě kontaktního listu. Každému kontaktu bylo uděleno a následně posláno jeho identifikační číslo, pod kterým vstupoval do dotazníku. Online dotazník zahrnoval metodu **ECR** a demografický dotazník. Ten navíc obsahoval dvě otázky týkající se vnímání atmosféry v týmu a společnosti, které byly zařazeny na základě žádosti vedení společnosti.

Po ukončení sběru dotazníku od zaměstnanců, jsme nezískali dostatečný počet vyplněných dotazníků, proto jsme požádali o rozšíření souboru. Ten nám byl rozšířen o další administrativní zaměstnance, tentokrát však byli zařazeni v provozu společnosti na rozdíl od původního souboru, který byl součástí managementu společnosti.

Na základě vyplnění dotazníku byli vybraní účastníci pozváni k rozhovoru. K výběru participantů došlo na základě vyplnění dotazníku ECR a následného zařazení do jedné ze skupin. Rozložením skupin na základě výsledků z hlediska vazebných stylů byl vzorek naplněn participanty s bezpečným stylem vztahové vazby. V měření mohla vzniknout chyba způsobená sociální desirabilitou. Přesto jsme v kvalitativní části výzkumu pracovali s dimenzemi nezávisle, s ohledem na to, že střed našeho výzkumného souboru na těchto dimenzích je nižší střed normy. Z těchto dimenzí jsme do kvalitativní části vybrali participanty, kteří dosahovali nejvyššího skóru. Na základě skóru v ECR dotazníku jsme participanty rozdělili do následujících dimenzí:

- Mají nízký skór *vztahové vyhýbavosti* (avoidance) a současně i nízký skór *vztahové úzkostnosti* (anxiety);



- Mají nízký skóre *vztahové vyhýbavosti* (avoidance), ale současně patří mezi ty s vysokým skórem *vztahové úzkostnosti* (anxiety);
- Mají nízký skóre *vztahové úzkostnosti* (anxiety), ale současně patří mezi ty s vysokým skórem *vztahové vyhýbavosti* (avoidance).

Po vyplnění dotazníku následoval rozhovor s účastníky výzkumu. Rozhovor byl realizován osobně na místech, která vyhovovala participantům a to v období září až listopad 2015. Z rozhovoru byla pořízena audio nahrávka, která byla později přepsána do dokumentu a analyzována. Za rozhovor byla participantům dána malá odměna v podobě propisky univerzity.

### **5.3. Etické otázky výzkumu**

Všichni účastníci výzkumu byli předem informováni o cíli a průběhu výzkumu. Tyto informace byly obsaženy v prvním oslovovacím emailu zaslaným vedení společnosti a zopakovány při osobním kontaktu před samotným rozhovorem. Součástí tohoto emailu byla také informace o osobě výzkumníka a kontakty pro případné dotazy. Účast ve výzkumu byla zcela dobrovolná a každý participant mohl z výzkumu kdykoliv odstoupit. Po poskytnutí distribučního listu bylo výzkumníkem přiřazeno ke každému participantovi identifikační číslo. Tím byla zajištěna anonymita účastníků, o které byli také informováni. Tato identifikační čísla byla známa jen výzkumníkovi a byla uložena v uzamknutém souboru v počítači výzkumníka.

Online dotazníkové šetření bylo realizováno prostřednictvím serveru Survio ([www.survio.com](http://www.survio.com)). Vstup do šetření nebyl veřejně přístupný. Participantům byl udělen přístup prostřednictvím speciálního linku, který jim byl rozeslán v emailu. Společně se vstupem do dotazníku bylo každému účastníkovi zasláno jejich unikátní identifikační číslo, pod kterým vystupovali až do konce šetření.

Po sběru dat prostřednictvím dotazníku následoval rozhovor. Participanti byli vybráni na základě výsledků dotazníku ECR a zařazení do jedné z dimenzí. Vybraní participanti byli osloveni emailem, kde jim bylo nabídnuto několik termínů, mezi kterými si mohli zvolit ten, který jim nejvíce vyhovoval. Vstup do kvalitativní části výzkumu byl dobrovolný. Pokud někdo neměl zájem o rozhovor, mohl nesouhlasit. Na základě toho byl pak vyřazen z dalšího oslovování.

Na začátku rozhovoru byl výzkumníkem znovu přednesen cíl výzkumu a byl ponechán prostor pro otázky. Poté participant vyplnil a podepsal *informovaný souhlas* (viz Příloha 4). Účastníci byli obeznámeni s tím, že z rozhovoru bude pořízena zvuková nahrávka a byli dotázáni, zda s touto skutečností souhlasí. Rozhovor byl veden s empatií a respektovali jsme v něm míru sdílnosti participanta.

Součástí této práce je i přiložený přepsaný rozhovor (viz Příloha 5). Některé části tohoto rozhovoru jsou nedostupné. Jsou to ty části, u kterých by mohlo dojít k identifikaci participanta na základě jeho výpovědi.

## 6. Výběrový soubor a jeho charakteristiky

Výběrový soubor byl vybrán ze skupiny zaměstnanců společnosti DPD, kteří vyplnili dotazník ECR online a splňovali předem stanovená kritéria: interní zaměstnanci, pracující v administrativním vedení společnosti a zároveň nejsou ve zkušební době jejich zaměstnání.

Dotazník ECR byl vyplňován ve dvou fázích. V první fázi se vyplnění účastnil jen management společnosti. Ten se skládal z 97 zaměstnanců, kteří byli oslovení a vyzváni k vyplnění dotazníku. Z tohoto počtu vyplnilo dotazník ECR 62 participantů. Tedy mortalita vyplnění dotazníku je 35 osob, což činí 33,95 %. Kvůli této mortalitě jsme nezískali dostatečný počet vyplněných dotazníků. Požádali jsme o rozšíření možných účastníků výzkumu. Po dohodě s vedením se uskutečnila druhá vlna sběru dotazníku ECR, ve které byli zahrnuti administrativní zaměstnanci provozu společnosti. Do druhé fáze bylo pozváno 26 kontaktů, z nichž dotazník vyplnilo 16 osob. Celkem tedy dotazník ECR vyplnilo 78 zaměstnanců. Průměrný věk všech participantů, kteří vyplnili dotazník, je 38,33 let (SD = 7,89), průměrný počet studovaných let je 14,97 (SD = 3,05). Z celkového počtu je 38 mužů a 40 žen. Rozložení průměrného věku a počtu let školní docházky v závislosti na pohlaví uvádíme v Tabulce 3.

**Tabulka 3: Rozložení průměrného věku a počtu let školní docházky v závislosti na pohlaví z celkového počtu vyplněných dotazníků ECR**

	Muži		Ženy		Celkem	
	M	SD	M	SD	M	SD
<b>Věk v letech</b>	35,39	6,15	32,35	8,99	38,33	7,89
<b>Počet let školní docházky</b>	14,78	2,62	15,15	3,39	14,97	3,05

Poznámka: M (průměr), SD (Směrodatná odchylka)

Z celkového počtu vyplněných dotazníků ukončilo vzdělání 27 participantů vysokou školou, 2 vyšší odbornou školou, 46 střední školou s maturitou, 2 střední školou bez maturity a 1 se základní školou. Další demografický údaj, který jsme získali je rodinný stav, u kterého z celkového počtu vyplněných dotazníků uvedlo 36 participantů svobodný/á, 7 druh/družka, 25 ženatý/vdaná, 7 rozvedený/á a 1 odloučený/á.

## 6.1. Výběrový soubor

Výběrový soubor byl vybrán na základě výsledku dotazníku v ECR a zařazení do jedné z dimenzí, 15 participantů (n= 15), kteří se účastnili kvalitativní části výzkumu. Dimenze, které jsme určili pro distribuci výběrového souboru, jsou:

- Participantů s nízkým skórem *vztahové vyhýbavosti* (avoidance) a současně i s nízkým skórem *vztahové úzkostnosti* (anxiety);
- Participantů s nízkým skórem *vztahové vyhýbavosti* (avoidance), ale současně patří mezi ty s vysokým skórem *vztahové úzkostnosti* (anxiety);
- Participantů s nízkým skórem *vztahové úzkostnosti* (anxiety), ale současně patří mezi ty s vysokým skórem *vztahové vyhýbavosti* (avoidance).

Pro každou dimenzi bylo tedy vybráno 5 participantů, se kterými byl proveden rozhovor. Z výběrového souboru bylo 7 mužů a 8 žen. Průměrný věk výběrového souboru je 36,33 (SD= 6,68). Průměrný počet let školní docházky je 15,07 (SD= 2,91). Rozložení věku a průměrného počtu let školní docházky v souvislosti s pohlavím uvádíme v Tabulce 4.

Tabulka 4: Rozložení věku a průměrného počtu let školní docházky výběrového souboru (n= 15) v závislosti na pohlaví

	Muži (n= 7)		Ženy (n= 8)		Celkem (n= 15)	
	M	SD	M	SD	M	SD
<b>Věk v letech</b>	34,86	6,13	37,62	6,87	36,33	6,68
<b>Počet let školní docházky</b>	15,14	3,27	15,00	2,55	15,07	2,91

Poznámka: M (průměr), SD (Směrodatná odchylka)

V návaznosti na školní docházku a její ukončení 7 participantů dosáhlo ukončení na vysoké škole, 7 dokončilo střední školu s maturitou a 1 ukončil se základním vzděláním. Z hlediska rodinného stavu uvedlo 6 participantů stav jako svobodný/á, 2 druh/družka a 7 ženatý/vdaná.

Participantů výběrového souboru byli osloveni emailem s žádostí o vstup do kvalitativní části výzkumu. Tento email také obsahoval vysvětlení cílů, anonymitu, dobrovolnost, časovou dotaci a možnosti termínů, ze kterých si participant mohl jeden

zvolit. Výzkumník se individuálně domluvil také na místě schůzky, které vyhovovalo participantovi.

## 7. Metoda zpracování a analýzy dat

Rozhovory byly nahrávány na diktafon a poté byly přepsány výzkumníkem. Rozhovory byly přepsány do textového editoru MS Word. Přepis nebyl doslovný, vynechávali jsme zejména opakující se slova a slovní vložky, kterými jsou např. „aha, hm, jakoby, snad“ apod., pauzy a přerázknutí se také v přepisu nezaznamenávaly.

Na základě výzkumných otázek, předchozího studia a samotných rozhovorů jsme stanovili témata, která jsme analyzovali. Pro kvalitativní analýzu jsme použili metodu *vytváření trsů*. Tato metoda se nám jevila jako nejvhodnější vzhledem k velikosti našeho vzorku a povaze získaných dat. Společně s metodou vytváření trsů jsme také věnovali pozornost *obsahové analýze*, která se věnuje nejenom samotnému obsahu, ale i kontextu dokumentů, které jsou analyzovány. Témata jsou identifikována na základě jejich frekvence výskytu v textu (Spencer, Ritchie, Ormston, O'Connor, & Barnard, 2014). Zaznamenané a přepsané výpovědi participantů jsme seskupovali na základě jejich podobnosti a k nim jsme přiřazovali nadřazené kategorie. Po té jsme počítali četnost odpovědí sytící tuto kategorií u jednotlivých dimenzí. Také jsme sledovali, jestli se vyskytnou i nějaké kategorie, které by byly platné i globálně pro všechny dimenze.

Současně jsme se věnovali statistickému ověření souboru jedinců, kteří vyplňovali dotazník ECR. K tomu jsme využili program SPSS a Statistika

## 8. Výsledky analýzy dat

V této části se nejdříve budeme věnovat statistickému zpracování souboru jedinců, kteří se účastnili vstupního dotazníku. Zároveň si uvedeme výsledky dotazníku ECR. Po té přestoupíme ke kvalitativní analýze a odpovédím na výzkumné otázky.

Z hlediska souboru, který se účastnil vyplnění dotazníku ECR, který byl nejdříve složen z managementu společnosti a později rozšířen o administrativní pracovníky provozu. Provedli jsme statistické ověření Mann-Whitneyho U testem. Ověřovali jsme, jestli existují statistické rozdíly ve věku a počtu let školní docházku u souboru, který vyplňoval dotazník ECR. Konkrétně rozdíly mezi prvním souborem (managementem společnosti; skupina 1) a doplňujícím souborem (administrativní zaměstnanci provozu; skupina 2). Výsledky statistického ověření jsou uvedeny v Tabulce 5. Při ověřování školní docházky byl jeden participant ze skupiny 1 vyloučen, uvedl chybnou hodnotu.

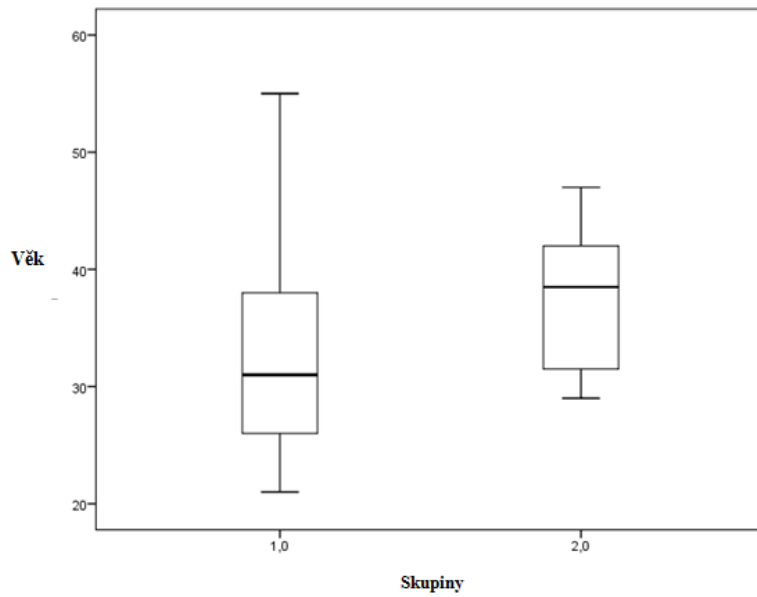
Tabulka 5: Statistické ověření souboru jedinců, kteří vyplnili dotazník ECR

Proměnná	Souč. poř. sk. 1	Souč. poř. sk. 2	U	Z	p-hodnota	N sk. 1	N sk. 2
Věk v letech	2249,0	832,0	296,0	-2,478	<b>0,013</b>	62	12
Školní docházka	2616,5	386,5	250,5	-3,013	<b>0,003</b>	61	16

Poznámka: Statisticky významné rozdíly ( $p < .05$ ) jsou vyznačeny tučně

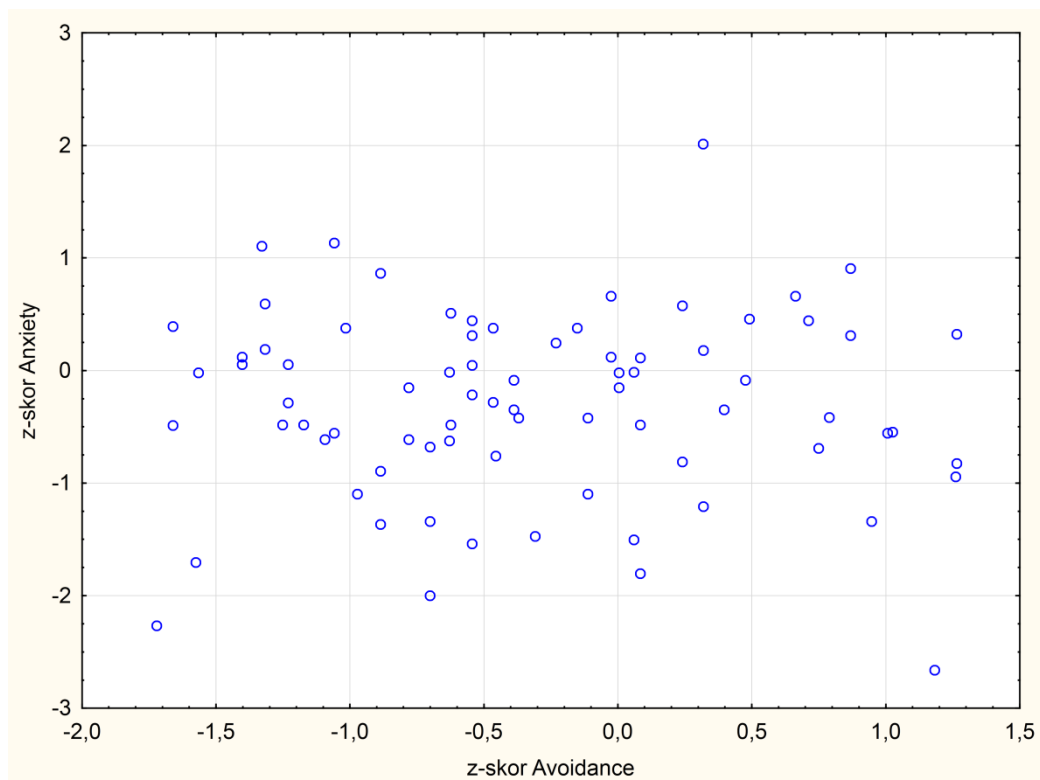
Grafické znázornění rozdílu těchto skupin ve věku je vyjádřeno v Grafu 1.

**Graf 1: Rozdíl věku v souboru jedinců, kteří vyplnili dotazník ECR**



V analýze jsme se dále věnovali rozložení výsledků dotazníku ECR, které je graficky znázorněno v Grafu 2.

**Graf 2: Rozložení souboru dle výsledku dotazníku ECR na škálách Anxiety a Avoidance**





Z hlediska rozložení souboru jedinců, kteří se účastnili vyplnění dotazníku ECR, se jich 71 umístilo v dimenzi s nízkým skórem *vztahové vyhýbavosti* (avoidance) a současně i s nízkým skórem *vztahové úzkostnosti* (anxiety). Participantů s *vysokým skórem vztahové vyhýbavosti* (avoidance) bylo 4. Z celkového počtu, se 3 participantů umístili na hladině s *vysokým skórem vztahové úzkostnosti* (avoidance).

## 8.1. Výsledky kvalitativní analýzy

V této části se budeme věnovat jednotlivým výzkumným otázkám a budeme na ně odpovídat na základě kvalitativní analýzy.

### 8.1.1. Výzkumná otázka č. 1

*Jaké jsou interpersonální charakteristiky v pracovním prostředí v závislosti na dimenzi vazebného stylu?*

Tato výzkumná otázka se skládala z několika částí. Nejprve jsme se ptali na obecné hodnocení vztahů na pracovišti. Poté jsme se zaměřili na charakteristiky participanta jako člena týmu a následně jsme se ptali na charakteristiky dalších členů týmu.

Celý výzkumný soubor (n= 15) popsal vztahy na pracovišti jako **fungující**. Většina participantů popsal vztahy jako přátelské. K tomuto tématu uváděli: „...*ta kancelář, ve který jsem, tak tam je to velice přátelský.*“; „*Přátelské a dobré*“ Celkové hodnocení atmosféry ve společnosti hodnotili jako **pozitivní**. To nejčastěji hodnotili slovy: **dobré** (8) a **otevřené** (7). Současně tři participantů uvedli, že vnímají, že se atmosféra ve společnosti proměňuje. Změnu vyjádřili takto: „...*trošku se oddalujeme, ale vztahy s kolegy, si myslím, jsou pořád na přátelský úrovni.*“; „...*tak ty lidi jsou vzdálenější a vzdálenější. Takže jako člověk má možnost budovat vztahy jenom s nejužším týmem.*“

Z hlediska dimenze s *nízkým skóre vztahové vyhýbavosti* (avoidance) a současně i s *nízkým skóre vztahové úzkostnosti* (anxiety); (dále jen ↓ Av i Ax), soubor obsahoval 5 participantů (n= 5). Nejčastěji uváděli, že vztahy na pracovišti **fungují** a považují je za **osobní**. Při popisu vztahů na pracovišti uváděli nejčastěji tato slova: přátelské, dobré. Jeden z participantů uvedl: „...*firemní kultura i ta celková atmosféra v té firmě je prostě velmi, velmi fajn.*“. Jeden participant popisuje, že vztahy se odvozují od pracovní náplně, přesněji říká: „*Tak vztahy na pracovišti vyplývají z pracovní náplně a myslím, že fungují*“. Sami sebe hodnotí z hlediska vlastností (týkající se mého chování) a z hlediska schopností **pozitivně a jako součást pracovního týmu**. Popisují se jako: „...*otevřenou, víceméně*

*dobře naladěnou, optimistickou, asi rozhodnou...“; „...přátelskou osobu, ochotná jim naslouchat a věnovat svůj čas.“* Jeden participant se popsal slovy: *„...mladého, ambiciózního, cílevědomého.“* Svě kolegy hodnotí nejčastěji jako **přátelské a otevřené**. K těmto kategoriím říkají: *„...je to, přerůstá to trošku do toho přátelství...“; „...asi podobně otevřené, přátelské...“* Jeden participant z této dimenze uvádí, že **vztahy se odvíjejí od pracovního výkonu**: *„...ty vztahy na pracovišti vyplývají z pracovní náplně...“*.

Participant v dimenzi *nízkým skóre vztahové vyhýbavosti* (avoidance), ale současně patří mezi ty s *vysokým skóre vztahové úzkostnosti* (anxiety); (dále jen ↑ Ax). Nejčastěji popisují vztahy jako **fungující a osobní**. Vztahy popisují nejčastěji slovy: *velice přátelské*. Mimo jiné je popisují jako pozitivní a dva participaci uvádějí, že vztahy jsou **hlavní motivací jejich práce**, konkrétně to jeden participant popisuje: *„A je to jedna ze základních věcí, které mě tady drží v tomto zaměstnání.“*, *„To je jeden z důvodů proč jsem v tadytýchletý firmě.“* Všichni participant v této skupině sami sebe hodnotí z hlediska vlastností, nejčastěji jako **přátelské a jako součásti týmu**. Popisují: *„...taková víc energická. A doufám, že by řekli, že jsem vždy naladěná. O to se snažím, samozřejmě je to někdy těžší. A myslím, že jsem přátelská.“* Svě kolegy hodnotí jako **přátelské a jako osoby, se kterými si rozumí**. K tomu uvádějí: *„My si rozumíme, protože jsou kamarádský.“; „Asi bych se opakoval s tím kamarádstvím, my se máme rádi hodně.“* Odpovědi participantů v této dimenzi byly delší než u dalších dimenzí. Svou odpověď často začínali slovem *doufám*, nebo ho často v odpovědi používali.

V dimenzi i s *nízkým skóre vztahové úzkostnosti* (anxiety), a současně s *vysokým skóre vztahové vyhýbavosti* (avoidance); (dále jen ↑ Av), popisují vztahy jako **fungující a formální**. K popisu nejčastěji užívají hodnotící charakter výpovědi: *dobré, korektní*. Příklady výpovědi: *„...tady jsou vztahy docela dobrý. Co se týče DPD, tak si myslím, že ty lidi jsou k sobě docela vstřícný, že fungují.“; „...že mám vztahy tady na pracovišti korektní.“* Sami sebe nejčastěji popisují z hlediska vlastností, používají slova: *komunikativní, angažovaný*. V této otázce se často odvolávají na to, abychom se zeptali kolegů, že oni nemohou vědět. Většinou začínají takto: *„Vůbec netuším...“; „No, tak to je těžká otázka, to je asi spíš otázka na ty členy toho týmu.“; „To by asi bylo nejlepší zeptat se jich.“; „Tak to by měli oni spíš říct.“* Jeden participant své vlastnosti popisuje negativně: *nerudný, zatvrzelý, přísný*. Svě kolegy hodnotí jako **přátelské a vstřícné**.

Pro lepší přehlednost výpovědí a jejich četnost v jednotlivých dimenzích, uvádíme Tabulku 6.

Tabulka 6: Četnost odpovědí jednotlivých dimenzí v hodnocení interpersonálních charakteristik

	↓ Av i Ax (n= 5)	↑ Ax (n= 5)	↑ Av (n= 5)
Vztahy fungují	5	5	4
Vztahy nefungují	-	-	1
Formální vztahy	2	1	4
Osobní vztahy	3	4	1

### 8.1.2. Výzkumná otázka č. 2

*Jaký je pohled na zaneprázdněnost a aktivnost v pracovním prostředí z hlediska dimenzí vazebného stylu?*

V této otázce jsme se zaměřovali na vnímání zaneprázdněnosti a pracovního tempa. Určili jsme kategorie **adekvátní** a **neadekvátní** pracovní tempo, **pravidelnost** a **nárazovost**.

V dimenzi s ↓ Av i Ax, vnímají tři participanti tempo jako **adekvátní**, v této kategorii uváděli: tempo si určuji sám, dá se přizpůsobit práci. Jeden participant dává pracovní tempo a aktivitu do souvislosti s výstupy: „...z našeho oddělení jdou nějaký jako standartní výstupy prostě v nějakých jako určitých periodách, takže výstupy tam jsou a aktivita tam je podle mě taky.“ Dvěma participantům se zdá tempo **neadekvátní**, popisují ho slovy: **dábelské**, nekonečný žebřík, neustálá hoňka. **Pravidelnost** (1) pracovní aktivity popisuje jeden participant, naopak **nárazovost** (3). Z nich jeden participant uvádí: „...je to prostě v těch vlnách, jsou prostě dny, kdy je klidnějc a dny, kdy díky závěrce a termínům a tak je to horší.“

Z hlediska dimenze ↑ Ax vnímají participanti pracovní tempo jako **adekvátní** (2) a jako **neadekvátní** (2). K neadekvátnosti jeden participant uvádí: „Je tam taková spíš negativní nálada v tom pracovním tempu. Jsme teďka docela hodně zatížený, takže.“ Většina participantů vnímá tempo pracovní aktivity jako **Nárazové**, popisují to slovy: někdy je toho moc, některý den je klid a jindy je toho moc. Naopak pravidelnou pracovní aktivitu vnímá jeden participant v této dimenzi.

Participant v dimenzi s ↑ Av uvádějí, že pracovní tempo je **adekvátní** u jednoho případu. U většiny participantů je tempo popisováno jako **neadekvátní**, popisují ho slovy: zběsilé, hrozně rychlé. Jeden participant říká: „Víte, jaká je tu nejčastější věta?

*Nestíhám.*“; „*Že tempo je zběsilé, že je tempo rychlé, že dáváme do běhu více a více věcí a že jsme náročnější a náročnější.*“ K tomu se váže nárazovost a pravidelnost, u které dva participanti popisují celkovou vyčíženost a nadměrnou aktivitu. **Nárazovost pracovní aktivity** uvádějí dva participanti. Naopak jeden uvádí **pravidelnost**.

### 8.1.3. Výzkumná otázka č. 3

*Jak zaměstnanci vnímají podporu v závislosti na dimenzi vazebného stylu?*

Otázky týkající se vnímání podpory byly v první části zaměřené na obecné vnímání podpory v pracovním kolektivu. Druhá část se zaměřovala na samotného participanta a na to, jestli je on schopen si říci o podporu a jestli ji sám vyhledává. Zároveň jsme se také věnovali vnímání ohleduplnosti, kterou jsme rozdělili do kategorií ohleduplnost v prostředí a ohleduplnost v činnosti. Přehled četností odpovědí pro jednotlivé dimenze uvádíme v Tabulce 7. Poté se budeme věnovat podrobně popisu odpovědí jednotlivých dimenzí.

Tabulka 7: Četnost odpovědí jednotlivých dimenzí z hlediska vnímání podpory

	↓ Av i Ax (n= 5)	↑ Ax (n= 5)	↑ Av (n= 5)
<b>Prostor pro podporu</b>	5	4	3
<b>Není prostor pro podporu</b>	-	1	2
<b>Umí si říci o podporu</b>	3	4	2
<b>Neumí si říci o podporu</b>	2	1	3
<b>Vyhledává podporu</b>	2	4	1
<b>Nevyhledává podporu</b>	3	1	4

Všichni participanti v dimenzi s ↓ Av i Ax uvádějí, že **prostor** pro poskytnutí podpory je ve většině případů), popisují to slovy: prostor je vždy. Doslovně popisují: „*Prostor tam je a vždycky bude...*“; „*Je samozřejmě, že je.*“ Podporu vnímají jako **sdílení informací**. V druhé části, která se týká toho, jestli si sami umí říci o podporu, odpovídají tři, že ano. Dva participanti popisují, že říci si o pomoc vnímají jako **slabost**. K tomu jeden z nich říká: „*...vnitřní pocit, že zklamal, nebo že to třeba nedokázal, že si musel říct o pomoc.*“ Z hlediska vyhledávání podpory dva participanti ji vyhledávají, jeden uvádí: „*...vůbec někomu poradit, nasměrovat, takže já to vítám. Já to potřebuju, aby ti lidi mi pomohli.*“ A

tři participanti uvádějí, že ji nevyhledávají. K tomu užívají slova: nesnažím se dostávat do role, aby mi bylo pomáháno (2). Participanti (4) **spojují ohleduplnost s pracovní činností**, často je vyjádřena slovy: respekt (2), tolerance (2). Jeden participant spojuje **ohleduplnost s prostředím (1)**.

Vnímání prostoru pro poskytnutí podpory u participantů s ↑ Ax je často obsahově spojeno se slovy: měli bychom a musí. To se projevuje v odpovědích jako: „...*pokud někdo potřebuje pomoc, tak ten prostor se musí najít.*“; „*Takže bysme si jako měli jakoby pomáhat.*“ I přes obsahovou stránku uvádějí, že **prostor pro podporu** je a to ve většině případů. Podporu vnímají jako **předávání informací**, to je specifikováno ve formě zaučování nových kolegů a podpoře při nedostatku informací. Čtyři participanti této dimenze si o podporu říci umí a aktivně ji vyhledávají, často to spojují s emočním doprovodem. Jeden z nich přímo uvádí: „...*já mám rád, když mě lidi pomáhají, nebudu říkat, že ne. Určitě si nechám pomoc. Je to příjemný...*“. Jeden participant si o pomoc říci neumí a nevyhledává ji, uvádí: „...*k tomu jsem nebyla vychovaná. Takže si třeba neumím říkat o pomoc.*“ **Ohleduplnost je ve většině případů zaměřená vůči pracovní činnosti**, která je spojována s pochopením (2), vstřícností (3). Příkladem jsou tyto odpovědi: „...*v tomto povolání v podstatě i pochopení určitých situací, kdy se na něco přihlídnou, že teď se třeba něco děje.*“; „*Pokud člověk přijde do práce a není úplně v náladě, tak zeptám se, buď chce o tom mluvit, nebo nechce o tom mluvit.*“ V této dimenzi jsou i někteří participanti, kteří spojují **ohleduplnost s pracovním prostředím**.

V dimenzi s ↑ Av participanti uvádějí, že **prostor pro podporu existuje (3)**, naopak prostor pro **podporu není (2)**. Jeden participant uvádí: „*Prostor je, vždycky se to nějak vymyslí a nějak se to udělá.*“; „*Tak si myslím, že záleží zrovna, jakoby kolik práce máte, že jo.*“ O podporu si umí říci tři participanti, jeden z nich uvádí, že to musí být krajní případ, říká: „*A až když je to nezbytně nutný a nejde to, tak jako po té pomoci šáhnu.*“ Dva participanti si o podporu říci neumí, spojují s tím slova jako: komplikované, těžké. Někteří participanti zároveň dodávají, pokud jim je podpora nabídnuta, tak ji přijmout umějí. Z hlediska kategorie vyhledávání pomoci většina participantů pomoc **nevyhledává**. K tomu říkají: „*No, já to mám taky, že jako spíš bych odmítala.*“; „*Pro mě osobně komplikovaný, já jsem komplikovaná osobnost v tomhleto. Já jako nerad přijímám cizí pomoc.*“ Ve většině případů vnímají **Ohleduplnost jako součást pracovního prostředí**, které se týká nastavení topení, klimatizace. Popisují: „*V mnoha a mnoha maličkostech, at' je to, já nevím, třeba otevřené okno, průvan, puštěná klimatizace, nebo nepuštěná.*“ Někteří participanti na ohleduplnost nahlížejí z **hlediska pracovní činnosti**, které se odvíjí

podpory. Ohleduplnost spojená s činností je spojována se slovy: naslouchat, vyjít vstříc a tolerance.

#### 8.1.4. Výzkumná otázka č. 4

*Jak zaměstnanci vnímají důvěru v pracovním prostředí v závislosti na dimenzi vazebného stylu?*

Této otázce jsme se věnovali ze třech různých úhlů. Prvním z nich bylo obecné pojetí důvěry v pracovním kolektivu. V tomto bodě byla důvěra rozřazena do dvou hlavních kategorií a to spojená s **výkonem**, nebo **osobnostními charakteristikami**. Dalším bodem bylo, jak jedinec pozná, že může ostatním důvěřovat. Posledním bylo, jak dlouho trvá, než si někdo získá jeho důvěru.

V dimenzi s ↓ Av i Ax je ve většině případů důvěra spojena s **výkonem**, která je nejčastěji popisována jako: splnění úkolu, samostatnost a přiznání pochybení. U těchto kategorií participanti popisují: „...zadám nějaký úkol, tak je to spolehnutí na ně“; „...prostě pokud, že tady ten člověk ten úkol jakoby reálně splní, tak má moji důvěru...“; „Projevuje se to právě v těch samostatných úkolech.“ Důvěra spojená s **osobnostními charakteristikami** (2) je vyjádřena osobní zkušeností a mimopracovním vztahem. K tomu uvádějí: „...kolegové řeknou něco mně, tak vím, že mi důvěřují, že to nepustím nikam dál, to jsou jejich soukromé věci.“ V této dimenzi participanti uvádějí, že poznají, že někomu můžou důvěřovat na základě **výkonu** (3), **intuice** (2), **délce spolupráce** (2), z toho jeden participant uvedl obě kategorie, tedy výkon a délku spolupráce, k tomu udal: „... časem a tvrdou prací.“ V kategorii intuici odpovídali participanti takto: „Tak to je spíš o nějakém tom osobním pocitu.“; „...člověk se asi řídí nějakou vlastní intuicí.“ Získání důvěry **spojují** (2) a **nespojují** (3) s časovým údajem. Ti, co spojují, uvádějí: „...řádově měsíce, záleží na kontaktu...“. Naopak u těch, kteří s časovým údajem získání důvěry nespojují, říkají: „Já to neměřím, na to nedokážu odpovědět.“; „Nevím, tohle já nedokážu odhadnout.“

Většina participantů v dimenzi ↑ Ax důvěru spojují s **výkonem**, který je určován: splněním úkolu. K tomu se vyjadřují takto: „docházka, kvalita odvedené práce.“ Důvěru spojují dva participantu s **osobnostními charakteristikami**, která je charakterizovaná svěřováním se s osobními potížemi. Příkladem je tato odpověď: „...ta důvěra tam jakoby je, jelikož se svěřujeme s takovýma jako věcma, no úplně nejsou pracovní.“ Jeden participant k osobním charakteristikám, uvádí: „... hodně kolísavý. Tam je to jednou tak,

*jednou tak a člověk neví, co si má myslet. No, tak asi s někým bych si říkal víc věcí než s druhým jako osobních třeba.*“ Většina participantů pozná, že někomu může důvěřovat na základě **intuice** a jeden participant na základě **délky spolupráce**. K intuici uváděli: „*Tak já jsem člověk, konkrétně jako osoba mám pocit, že mám šestý smysl na lidi.*“; „*Si padnem do oka.*“; „*Já to vycejtím asi.*“ Získání jejich důvěry **spojují** (3) a **nespojují** (2) s časovým úsekem. Nejčastěji používají slova: individuální (2), chvíle (2).

Vnímání důvěry u participantů s ↑ Av je nejčastěji spojeno s **výkonem**), který je jmenován: splněním pracovního úkolu. Vyjadřují se k tomu takto: „*Z toho, jaká je odvedená práce.*“ V jedné odpovědi je důvěra spojená s **osobnostními charakteristikami** a zejména je spojována s osobní zkušeností. Z hlediska vkládání důvěry, participant vložil důvěru nejčastěji na základě **délky spolupráce** (3) a výkonu (2). Časový úsek se získáním důvěry ve většině případů **nespojují** a v jednom případě **spojují**. V této dimenzi jsme přidali jednu kategorii, která se váže k době získání důvěry a to je kategorie **nedůvěřivost** (3), která je u většiny participantů a projevuje se tím, že participant ze začátku nedůvěřují. Jeden participant popisuje: „*...asi je to na takovém, vzájemným delším soužití a poznávání a pak teprve člověk pozná.*“

### 8.1.5. Výzkumná otázka č. 5

*Jaké je vnímání konfliktních situací a role zaměstnance při jejich řešení z hlediska dimenzí vazebného stylu?*

V otázce konfliktních situací jsme zjišťovali, jestli konflikty na pracovišti existují, jakého jsou charakteru a jaký mají vliv na jedince. Pro tyto potřeby jsme určili kategorie **konflikt v týmu**, **konflikt v rámci společnosti**. Z hlediska vnímání konfliktu jsme určili dvě hlavní kategorie a to **přirozené** a **negativní**. K této otázce jsme přidali otázku týkající se poddajnosti, konkrétně, jestli by se měl jedinec vzdát svých cílů ve prospěch cílů skupiny, kterou analyzujeme na konci této kapitoly.

Všichni participant v dimenzi ↓ Av i Ax uvádějí, že konflikt ve společnosti zažili, z toho **konflikt v týmu** (3) a konflikt **v rámci společnosti** (2), který je spojen s vymezováním kompetencí Z toho jeden participant popisuje konflikt takto: „*Takový ten klasický konflikt, kdy si strana a myslí, že stran b nedělá to, co má a stana b si myslí, že dělá to, co má a zase si myslí o straně a, že nedělá to, co má.*“ Vnímání situace participanty je **přirozené** (2), k tomu jeden říká: „*naprosto přirozeně, já si myslím, že to*

bude v každém týmu.“, další vnímají takové situace jako negativní (2). Jeden participant se se situací smířil, protože se jedná o opakovaný a dlouhodobý konflikt.

V dimenzi  $\uparrow Ax$  uvádějí tři participantů konfliktní situace. Většina z toho byly **konflikty v týmu** a jeden v **rámci společnosti**. Konflikty popisují takto: „*A samozřejmě jsou tam i kolegové z jiných oddělení, který nám dodávají podklady pro tu naši práci. A pokud ty podklady nejsou úplně jako v pořádku, což nemusí být, protože ty oddělení jsou různé a každý to oddělení je hozeno jiným směrem...tak se může stát, že voláme, aby nám to upřesnili. Samozřejmě pokud se to opakuje, tak už je to takový možná, nechci říci hlasitější, ale možná spíš důraznější.*“ Vnímání konfliktů je většinou přirozené, z toho jeden uvádí: „*Úplně standardně, protože je to standardní. Prostě komunikaci mezi odděleníma.*“ Jeden participant vnímá konflikty jako negativní (1) vnímání konfliktů, spojuje to se slovy: zdcený, nepřijemný.

V dimenzi  $\uparrow Av$  zažila konflikt většina participantů. Z toho byl u poloviny **konflikt v týmu** a u druhé poloviny se konflikt projevil v **rámci společnosti**. Konflikty popisují takto: „*Včera jsem se pohádal se šéfem, jestli to myslíte takhle. Něco jsem udělal a on měl pocit, že by to řešil jinak.*“; „*Řešíme tam docela často, bych řekla, konflikt, já nevím, jestli bych to nazvala konflikt, ale jsou tam takový tahanice, že já tam mám kolegyni, která je jakoby hodně jako náladová.*“ Z toho je vnímání této situace je ve většině případů negativní, pouze jeden člověk v této dimenzi vnímá konflikt jako přirozený. Z hlediska negativního vnímání byly konfliktní situace spojovány se slovy: nekomfortní, hrozně, napjatá atmosféra.

V Tabulce 8 jsou k otázce poddajnosti a vnímání vzdání se vlastních cílů ve prospěch cílů skupiny jsou pro přehlednost uvedené četnosti odpovědí jednotlivých dimenzí:

**Tabulka 8: Četnost odpovědí jednotlivých dimenzí v kategorii poddajnosti**

	$\downarrow Av$ i $Ax$ (n= 5)	$\uparrow Ax$ (n= 5)	$\uparrow Av$ (n= 5)
<b>Vzdát se cílů</b>	1	-	-
<b>Nevzdát se cílů</b>	4	4	5
<b>Nevím</b>	-	1	-

Pro tuto otázku byla kladná odpověď pouze v dimenzích  $\downarrow Av$  i  $Ax$ , kde participant odpovídal: „*Pokud se cítím být součástí něčeho většího než jsem sám, a cítím, že je to ve prospěch celku, tak určitě ano.*“ Dále byly odpovědi vyjádřeny v kategoriích: **nikdy** (2),



**najít si skupiny se stejnými cíli (2).** Jeden participant popisuje: „*Pokud ztratíte sama sebe, tak nemůžete fungovat jinde.*“

Pro dimenzi  $\uparrow$  Ax většina participantů odpověděla **nikdy**, nebo **kvůli práci ne**. V této dimenzi se objevila jedna odpověď **nevím**. Odpovědi pro tuto dimenzi byly: „*To nevím, to si nemyslím.*“; „*Záleží na tom cíli.*“; „*Já si to rozhodně nemyslím...tu ztrátu určité identity...nestát se jakoby pouze ovci.*“; „*Určitě ne. Tak jako člověk žije sám za sebe, nežije za někoho jiného.*“

V dimenzi  $s \uparrow$  Av participantů ve většině případů zvažovali **druh cíle**, k tomu se přidala odpověď s nalezením skupiny se stejnými cíli a jeden participant by se svých cílů nevzdal nikdy. K tomuto uvádějí: „*V práci asi ne.*“; „*Jako vzdát se něčeho kvůli pravému opaku nějaké skupiny, tak to si myslím, že ne.*“

## 9. Diskuze

V této kapitole se zaměříme na výzkumné výsledky a propojíme je s některými teoretickými poznatky. Také se zaměříme na limity a přínosy našeho výzkumu.

V první části této kapitoly bychom se rádi věnovali metodologii naší práce a jejím výhodám a limitům. Z hlediska zvoleného přístupu ke sběru dat jsme vybrali dotazník ECR a strukturovaný rozhovor. Dotazník ECR je vhodný pro zjištění citového připoutání v dospělosti, otázky se orientují na vztahovou vazbu v partnerských vztazích. Otázky v tomto dotazníku se mohou participantům zdát osobní a tím odejdou ze studie. Vzhledem k povaze práce bychom doporučili pro příští práce zvolit modifikaci, která se vztahuje na vztahy obecně. Dalším bodem, který bychom rádi zmínili, je soubor participantů. V této práci jsme se potýkali s omezením, které souviselo s použitím souboru participantů z jedné společnosti. To nabízí omezené množství informací a omezený náhled do problematiky. Další omezení tohoto souboru je ovlivněné dalšími proměnnými, jako sociální desirabilita. Současně mohlo dojít k ovlivnění výsledků vzhledem k současnému stavu Společnosti, která prochází změnou struktury a rozšiřováním kompetencí jednotlivých zaměstnanců. Dalším limitem je, že jsme nezjišťovali dobu zaměstnání u Společnosti. Z některých rozhovorů víme, že se délka pohybuje v rozmezí dvacet let až jeden rok. Uvědomujeme si, že některé odpovědi mohly být ovlivněné právě délkou zaměstnání. Proto bychom pro další výzkum měli tato doporučení: neomezovat se na jednu společnost, ale spíše na profesi; zjistit délku zaměstnání u současného zaměstnavatele.

První výzkumnou otázkou jsme se snažili odpovědět na to, jak různé dimenze vztahové vazby charakterizují vztahy v pracovním prostředí. Předchozí studie naznačují, že vazebný styl je důležitým ukazatelem kvality interpersonálních vztahů na pracovišti a následně také zaměstnancovy psychické pohody (Harms, 2011). Jisté citové připoutání umožňuje jedincům vytvářet pozitivní vztahy a méně se obávají o svoji práci (Scrima, Di Stefano, Guarnaccia & Lorito, 2015). Jedinci s vyhýbavým citovým připoutáním si ve vztazích udržují větší odstup (Hazan & Shaver, 1994; 1990; 1987), jsou méně ochotní si sdílet osobní informace (Mikulincer & Shaver, 2012) a cítí se nekomfortně, když mají být závislí na svých spolupracovnících (Scrima, Di Stefano, Guarnaccia & Lorito, 2015). Zatímco jedinci s úzkostným citovým připoutáním vydávají více energie na udržování a blízkost ve vztazích (Hazan & Shaver, 1994), jsou více zapojeni do pracovních vztahů a procesů (Leiter, Day & Price, 2015), ale take pociťují strach z vyloučení a z toho, že jim kolegové nevěří (Scrima, Di Stefano, Guarnaccia & Lorito, 2015). Tato zjištění korespondují s naším

zjištěním, ačkoliv jsme k citovému připoutání nepřistupovali vzhledem ke stylům citového připoutání, ale k jejich dimenzím. Bez ohledu na jednotlivé dimenze všichni participanti popsali vztahy jako fungující, ale objevují se rozdíly v tom, jestli vztahy označují za osobní, nebo formální. Na základě dimenzí jsme zjistili, že jedinci, kteří dosahují vysokého skóru vztahové úzkostnosti, vytvářejí více osobních vztahů, také popisují, že vztahy jsou jejich motivací v pracovním prostředí. To potvrzuje jejich zaměření na udržování a tvorbu vztahů. Oproti tomu jedinci s vysokým skóre vztahové vyhýbavosti vytvářejí více formálních vztahů.

Druhá výzkumná otázka se zaměřovala na pohled jednotlivých dimenzí citového připoutání na zaneprázdněnost a aktivitu v pracovním prostředí. V dostupné literatuře se uvádí, že lidé s úzkostným citovým připoutáním vykazují méně funkčního chování směřujícího k organizaci. Jejich potřeby afiliace a podpory mohou zasahovat do jejich pracovního výkonu (Richards & Schat, 2011). Jedinci s vyhýbavým citovým připoutáním mohou místo toho pracovní úkoly a vytíženost používat k minimalizaci interpersonálních kontaktů (Hazan & Shaver, 1990), tito jedinci se vyznačují také pracovními výsledky, které jsou spojené s jejich autonomií (Littman-Ovadia, Oren, & Lavy, 2013). Tento typ citového připoutání se také spojuje s dobrou regulací pozornosti, ale jejich výkon je omezován při připomenutí nejistoty (Gillath, Giesbrecht & Shaver, 2009). V našem výzkumu jsme identifikovali kategorie pro vnímání pracovní zaneprázdněnosti jako adekvátní a neadekvátní. Pro vnímání pracovní aktivity jsme určili kategorie nárazová a pravidelná. Výsledky našeho výzkumu nepotvrzují tvrzení výše uvedených výzkumů. Jedinci s dimenzí vysokého skóru vztahové úzkostnosti popisují pracovní zaneprázdněnost v polovině případů jako adekvátní a v druhé jako neadekvátní. K aktivitě uvádějí ve většině případů nárazovost. Zatímco participanti v dimenzi s vysokým skóre vztahové vyhýbavosti popisují pracovní zaneprázdněnost jako neadekvátní, popisují tempo jako neúměrné a příliš rychlé. Participanti v dimenzi s nízkou hladinou obou skóre jsou v popisu zaneprázdněnosti vyrovnání, tedy polovina udává adekvátnost a druhá neadekvátnost. A většina participantů uvádí nárazovost. Tyto výsledky mohou být ovlivněné dobou, ve které došlo ke sběru dat. Ten se uskutečnil na konci kalendářního roku, kdy participanti uváděli právě zvýšenou aktivitu a nárazovost pracovních povinností. Zřejmě to souvisí i se zaměřením činnosti společnosti, kdy v tomto ročním období stoupá příjem zakázek a zvyšuje se pracovní zatížení pracovníků.

Třetí výzkumná otázka se zaměřovala na vnímání podpory v pracovním prostředí u jednotlivých dimenzí citového připoutání. Jedinci s úzkostným typem citového

připoutání vyhledávají více podpory, oproti jedincům s vyhýbavým stylem citového připoutání, kteří podporu vyhledávají minimálně (Richards & Schat, 2011), ti se raději spoléhají na své dovednosti, než aby byli závislí na svých spolupracovnících (Scrima, Di Stefano, Guarnaccia & Lorito, 2015). Oproti nim jedinci s jistým citovým připoutáním podporu vyhledávají (Richards & Schat, 2011). Zaměření jedinců na poskytování podpory v našem výzkumu koresponduje s výše uvedenými předchozími studiemi. Jedinci v dimenzi s nízkým skórem úzkostného a zároveň s nízkým skórem vyhýbavého citového připoutání uvádějí, že podporu poskytují a v případě potřeby vyhledávají potřebné podpůrné zdroje k dosažení cíle. Zjistili jsme, že většina participantů v této dimenzi se raději spoléhá na vlastní schopnosti řešit situace a snaží se daný problém vyřešit svými vlastními zdroji. Výsledky našeho výzkumu u jedinců s dimenzí s vysokým skórem úzkostného citového připoutání uvádí, že prostor pro podporu kolegů mají, zároveň to popisují užitím podmiňovacího způsobu. Většina participantů podporu aktivně vyhledává u svých spolupracovníků a s tím spojují i příjemné pocity. Zatímco participant v dimenzi s vysokým skórem vyhýbavého stylu citového připoutání uvádějí, že prostor mají, ale musí být aktivně osloveni svými kolegy. O podporu ve většině případů nežádají a ani ji aktivně nevyhledávají.

Ve čtvrté výzkumné otázce jsme se zaměřili na vnímání důvěry v pracovním kolektivu z hlediska dimenzí vazebného stylu. Hlavními kategoriemi, které jsme identifikovali v této otázce je spojení důvěry s výkonem anebo osobnostními charakteristikami. Důvěra, která je spojována s výkonem, je často zaměřena na splnění pracovního úkolu a samostatnost. Osobní charakteristiky pak byly spojovány se zkušeností i mimo pracovní prostředí. Harms (2011) popisuje důvěru na pracovišti ve své kolegy, nadřazené jako výsledek citového připoutání. To vyžaduje předpoklad, že ostatní jsou hodni toho, že jim bude důvěra dána, tedy ke sklonům vkládat důvěru v okolí. V dimenzi s nízkým skóre úzkostného a vyhýbavého citového připoutání se vkládání důvěry odvíjelo ve většině případů od výkonu. Ten je charakterizován pracovními výsledky a délce spolupráce s jednotlivými kolegy. Avšak vložení důvěry často nespojují s časovým úsekem, spíše uvádějí, že kolegům věří ihned, dokud nejsou zklamáni. To je v souladu s výsledku studie Mikulincera a Nachshonové (1991), kteří uvádějí, že jedinci s jistým citovým připoutáním sdílejí více informací a zároveň jsou více flexibilní a chovají se více recipročně. To také souhlasí s tím, že dávají do vztahů více intimity a otevřenosti (Hazan & Shaver, 1987). Jedinci v dimenzi s vysokým skóre úzkostného citového připoutání spojují důvěru v polovině případů s výkonem a v druhé s osobnostními charakteristikami, ty jsou spojovány s osobní

zkušeností, ta je vyjádřena ve svěřování si osobních informací. Hazanová a Shaver (1994) popisují u jedinců s úzkostným citovým připoutáním menší důvěřivost, ale větší osobní angažovanost ve vztazích. V našem výzkumu jedinci v této dimenzi důvěřují druhým na základě své intuice a svého osobního pocitu z druhého člověka. Poslední skupina sledovaných jedinců, se nachází v dimenzi s vysokým skóre vyhybavého citového připoutání. V této dimenzi důvěřují ve většině případů na základě výkonu, který je spojen se splněním pracovního úkolu. Nejčastěji vkládají lidem důvěru na základě délky jejich spolupráce. S časovým úsekem důvěru nespojují, spíše udávají, že jsou zpočátku nedůvěřiví až po nějakém delším časovém úseku, spojovaném s ověřováním zda do druhého vloží důvěru. Tyto charakteristiky mohou souviset s předchozími studiemi, které uvádějí, že lidé s vyhybavým citovým připoutáním si od druhých udržují odstup a raději se odlučují od svého okolí (Hazan & Shaver, 1987).

V poslední výzkumné otázce jsme zjišťovali vnímání konfliktních situací z pohledu jednotlivých dimenzí citového připoutání. Lidé s jistým typem citového připoutání během života získávají více zkušeností v interpersonálním chování a jsou schopni vytvářet fungující vztahy nejen v osobním životě, ale také v pracovním prostředí. To jim umožňuje si osvojit efektivní strategie zvládnání konfliktních situací (Creasey & Ladd, 2005). S tím souvisí to, že více důvěřují ve vlastní schopnosti k zvládnutí situace a konfliktní situace mohou využívat jako možnost růstu (Mikulincer & Shaver, 2012). To je v souladu se zjištěními, ke kterým jsme došli v našem výzkumu. Participanti v dimenzi s nízkým skórem úzkostného i vyhybavého citového připoutání popisují konflikty jako přirozenou součást pracovního prostředí. Většinou popisují konflikty jako ujasnění si rolí a vymezení si pracovních kompetencí se svými kolegy. K jejich řešení nejčastěji využívají vlastních schopností a kompetencí. Zajímavým bodem ve vnímání konfliktních situací u participantů s vysokým skóre vyhybavého citového připoutání bylo, že tito jedinci vnímají takové situace jako negativní, často takové situace popisují jako nekomfortní. To může souviset s jejich neochotou zapojovat se do osobních vztahů a s tím, že si rádi drží odstup v osobních vztazích (Hazan & Shaver, 1994; 1990; 1987). Konfliktní situace mohou vnímat jako ohrožení jejich autonomie a jejich prostoru. Také to může mít souvislost s tím, že by se pro ně konflikt mohl stát osobním a museli by se v něm projevovat na úrovni osobních vztahů. To by pak pro ně bylo opět vnímáno jako ohrožující. Limitem ve zkoumání konfliktní situací byla skutečnost, že jen malé množství participantů popsalo konflikt, který by se týkal přímo jejich pracovního týmu, ve většině případů popisovali konflikty, které se týkaly spolupráce s jiným oddělením.

## Závěry

Prezentovaný výzkum se zabývá, interpersonálními charakteristikami v pracovním prostředí z perspektivy teorie citového připoutání. V této části shrneme naše nejdůležitější zjištění.

Lidé, kteří dosahují vysokého skóru v dimenzi úzkostného citového připoutání, považují vztahy na pracovišti za osobní, stejně tak i lidé, kteří dosahují nízkého skóru v dimenzi úzkostného i vyhýbavého citového připoutání. Naopak lidé, kteří dosahují vysokého skóru v dimenzi vyhýbavého citového připoutání, popisují vztahy na pracovišti jako formální.

Nejsou žádné rozdíly ve vnímání pracovního tempa a pracovní aktivity v závislosti na dimenzích citového připoutání.

Prostor pro podporu svých kolegů uvádějí všichni participanti v dimenzi s nízkým skórem úzkostného i vyhýbavého citového připoutání, a podporu vyhledávají jen v polovině případů. Zatímco jedinci v dimenzi s vysokým skórem úzkostného citového připoutání podporu aktivně vyhledávají. Na rozdíl od jedinců v dimenzi s vysokým skórem vyhýbavého citového připoutání, kteří podporu nevyhledávají, a pokud ji požaduje některý z kolegů, musí o ni aktivně požádat.

Vnímání důvěry je u všech dimenzí odvozeno od pracovního výkonu, který je často spojen se splněním úkolu a samostatností. O vložení důvěry do ostatních jedinců nejčastěji rozhoduje intuice u jedinců v dimenzi s vysokým skórem úzkostného citového připoutání. U ostatních dvou dimenzí je rozhodující délka spolupráce. Významný rozdíl je u doby, kdy je vložena důvěra do okolí. Participanti v dimenzi s vysokým skórem vyhýbavého citového připoutání uvádějí, že jsou po dlouhou dobu nedůvěřiví.

Konflikty jsou vnímané jako přirozená součást pracovního prostředí a to u dimenze s nízkým skórem vyhýbavého i úzkostného citového připoutání a zároveň u dimenze s vysokým skórem úzkostného citového připoutání. Jedinci s vysokým skórem vyhýbavého citového připoutání vnímají konflikty negativně.

Všichni jedince bez rozdílu by se nevzdali svých vlastních cílů ve prospěch skupiny.

## Souhrn

Teoretická část této práce se v první kapitole věnuje interpersonálním vztahům. V této kapitole popisujeme, co je to vztah a teorie, které vysvětlují vztahy. Dále se věnujeme vztahům jako lidským potřebám. Potřeby, které čtenářovi představujeme jako důležité pro interpersonální chování je potřeba afiliace a potřeba sounáležitosti. Dále se věnujeme evolučním výhodám skupin. Zmiňujeme výzkum, ve kterém lidé raději sdílejí svou situaci s jedinci, kteří prožívají stejnou, nebo podobnou situaci (Buunk, 1995). Dále se věnujeme teorii Schutze (1960), který definoval potřeby interpersonálního chování. Ten mezi hlavní interpersonální potřeby řadil: inkluzi, kontrolu a náklonnost. Tyto potřeby pak dále podrobněji vysvětlujeme. Součástí této kapitoly je také popis motivace k utváření a udržování interpersonálních vztahů. Tato kapitola pak pokračuje zaměřením se na vytváření a udržování vztahu a k nim se vztahující teorie. K tomu prezentujeme teorii atraktivity. Ve vztazích je také důležitá těsnost vztahu, které se věnujeme dále. V poslední části se věnujeme interpersonálním charakteristikám v pětifaktorovém modelu osobnosti, který je podkladem k vytvoření otázek praktické části této práce.

Druhá kapitola této práce je zaměřená na teorii citové vazby. Tuto teorii představil Bowlby a později propracovala Ainsworthová. V první části se věnujeme tomu, jak citová vazba vzniká a vyvíjí se. Popisujeme důležité termíny, které se týkají této teorie. V podkapitole se věnujeme jednotlivým typům vazeb citového připoutání, které více charakterizujeme. V další části popisujeme důležitost vazebného chování a tomu, co může člověku přinést. Dále se zaměřujeme na dospělého člověka a citovou vazbu v dospělosti. Popisujeme proměny, ke kterým dojde a jednotlivé typy citové vazby v dospělosti. Spolu s nimi popisujeme typy chování, které se k nim váží. Na konci této kapitoly se věnujeme tomu, jak lze určit typ citového připoutání. Vysvětlujeme různé techniky, kterými mohou být sebesposuzovací dotazníky, ale také rozhovory, nebo projektivní metody.

Třetí, závěrečná, kapitola se zabývá jedincem v pracovním prostředí. Na začátku této kapitoly definujeme, co je to práce a jaká je motivace k vykonávání práce. S motivací jsou často spojené postoje, které také definujeme. Dále se věnujeme pracovnímu prostředí, konkrétně jeho typům. Typy pracovního prostředí jsou spojené s osobnostními preferencemi jedince, které definoval Holland. V pracovním prostředí dochází k adaptaci a identifikaci, které čtenáři přibližujeme v další části. Dále navazujeme definicí organizace, která je popisována jako sociální celky, které jsou výsledkem vědomých sociálních interakcí (Nakonečný, 2005). V souvislosti s organizací se dále věnujeme sociálnímu

chování v organizaci. To má vliv na vznik skupin, diferenciaci rolí a pracovních činností. Dále vysvětlujeme rozdíl v definici pracovního týmu a pracovní skupiny. V poslední části této kapitoly popisujeme teorii citové vazby v pracovním prostředí. Přesun vazebného chování se netýká jenom osob, ale projevuje se také ve vztahu k pracovním skupinám i ve vztahu k institucím (Bowlby, 2011). V této části se věnujeme obecným charakteristikám, pak typickým projevům citové vazby ve vztazích na pracovišti. Dále také řešení konfliktů a poskytování pomoci.

Cílem praktické části této práce byla identifikace různých stylů interpersonálního chování a jednání a ověření jejich vazby na teorii citového připoutání. Dílčími cíli bylo popsat: vnímání interpersonálních charakteristik na pracovišti z hlediska jednotlivých dimenzí; náhled na důvěru v pracovních kolektivech z hlediska jednotlivých dimenzí; vnímání aktivity a zaneprázdněnosti z hlediska jednotlivých dimenzí; přijímání pomoci z hlediska jednotlivých dimenzí; průběh a reakce na konfliktní situace z hlediska jednotlivých dimenzí. Výzkum byl uskutečněn kombinací kvantitativních a kvalitativních metod. K identifikaci vazebných stylů jsme použili dotazník ECR. Metodou v kvalitativní části byl strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami.

Na základě výsledků z dotazníku jsme vybrali 15 participantů do výzkumného souboru. Výzkumný soubor pocházel ze společnosti DPD. Byli v něm obsaženi zaměstnanci managementu a administrativní zaměstnanci provozu. Z hlediska vazebných stylů byl vzorek naplněn participanty s bezpečným stylem citového připoutání. Přesto jsme v kvalitativní části zpracovali dimenze nezávisle, s ohledem na to, že střed výzkumného souboru je nižší střed normy v těchto dimenzích. Stanovili jsme si pět výzkumných otázek, na které jsme odpovídali.

Výzkum probíhal v období červenec 2015 až listopad 2015. První částí výzkumu bylo vyplnění dotazníku ECR, do kterého se zapojilo 78 zaměstnanců. Druhá část byl rozhovor, do kterého bylo vybráno 15 participantů na základě výsledku dotazníku ECR. Průměrný věk výběrového souboru ( $n=15$ ) byl 36,33 let ( $SD=6,68$ ). Rozhovory se konaly na místech, která vyhovovala participantům. Rozhovory se nahrávaly na diktafon, poté byly přepsány do textového editoru MS Word. Data byla analyzována na základě metody vytváření trsů, obsahové analýzy a prostého výčtu.

Všichni participanté nezávisle na dimenzích hodnotí pracovní vztahy jako fungující. Většina participantů popsala vztahy jako přátelské. Atmosféru společnosti popsali všichni



participanti jako pozitivní. Z hlediska jednotlivých dimenzí popsali participanti, kteří dosahovali vysokého skóru v dimenzi vztahové úzkostnosti, vztahy jako osobní. Na rozdíl od participantů s vysokým skórem vztahové vyhýbavosti, kteří vztahy na pracovišti popsali jako formální. Nejsou žádné rozdíly ve vnímání pracovního tempa a pracovní aktivity v závislosti na dimenzích citového připoutání.

Prostor pro podporu svých kolegů uvádějí všichni participanti v dimenzi s nízkým skórem úzkostného i vyhýbavého citového připoutání a podporu vyhledávají jen v polovině případů. Zatímco jedinci v dimenzi s vysokým skórem úzkostného citového připoutání podporu aktivně vyhledávají. Navíc při popisu poskytování podpory užívají podmiňovací způsob. Na rozdíl od jedinců v dimenzi s vysokým skórem vyhýbavého citového připoutání, kteří podporu nevyhledávají, a pokud ji požaduje některý z kolegů, musí o ni aktivně požádat. Vnímání důvěry je u všech dimenzí odvozeno od pracovního výkonu, který je často spojen se splněním úkolu a se samostatností. Při vkládání důvěry nejčastěji rozhoduje intuice u jedinců v dimenzi s vysokým skórem úzkostného citového připoutání. U ostatních dvou dimenzí je rozhodující délka spolupráce. Významný rozdíl je u doby, kdy je vložena důvěra do okolí. Participanti v dimenzi s vysokým skórem vyhýbavého citového připoutání uvádějí, že jsou po dlouhou dobu nedůvěřiví.

Vnímání konfliktu na pracovišti je u většiny participantů v dimenzi s nízkým skórem vyhýbavého i úzkostného citového připoutání jako přirozené. Stejně jako u dimenze s vysokým skórem úzkostného citového připoutání. Jedinci s vysokým skórem vyhýbavého citového připoutání vnímají konflikty jako negativní. Všichni jedinci bez rozdílu v dimenzích by se nevzdali svých vlastních cílů ve prospěch skupiny.

Výsledky naší práce korespondují s výsledky dřívějších studií, zejména pokud jde o vnímání vztahů, konfliktů a důvěry u jedinců, kteří dosahují vysokého skóre v dimenzi vztahové úzkostnosti a také u jedinců, kteří dosahují vysokého skóre v dimenzi vztahové vyhýbavosti.

## Literatura a použité zdroje

1. Ainsworth, M. D., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment. A psychological study of the strange situation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
2. Arkin, R. M., & Burger, J. M. (1980). Effects of Unit Relation Tendencies on Interpersonal Attraction. *Social Psychology Quarterly*, 4, 380-391. Staženo 22. Února 2016 z [http://www.jstor.org/stable/3033958?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/3033958?seq=1#page_scan_tab_contents)
3. Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
4. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. Získáno 4. listopadu 2015 z <http://www.apa.org/pubs/journals/bul/>
5. Bedrnová, E., Nový, I., Cipro, M., Franková, E., Hubinková, Z., Jarošová, E., Kašparová, E. et al. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
6. Berne, E. (2011). *Jak si lidé hrají*. Praha: Portál.
7. Berson, Y., Dan, O. & Yammarino, F. J. (2006). Attachment Styles and Individual Differences in Leadership Perceptions Emergence. *The Journal of Social Psychology*. 146(2), 165-182. doi:10.3200/SOCP.146.2.165-182
8. Bowlby, J. (2010). *Vazba*. Praha: Portál.
9. Brisch, K. H. (2011). *Poruchy vztahové vazby: od teorie k terapii*. Praha: Portál.
10. Buunk, B. P. (2006). Afiliace, přitažlivost a partnerské vztahy. In M. Hewstone, & W. Stroebe, *Sociální psychologie* (pp. 419-449). Praha: Portál.
11. Buunk, B. P. (1995). Comparison direction and comparison dimension among disabled individuals: Towards a refined conceptualization of social comparison under stress. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 316-330. Získáno 21. října 2015 z <http://psp.sagepub.com/>
12. Cohen, S. (2004). Social Relationships and Health. *American Psychologist*, 59(8), 676-684. Získáno 23. března 2016 z <http://www.apa.org/pubs/journals/amp/>

13. Cooper, L. M., Shaver, P. R., & Collins, N. L. (1998). Attachment Styles, Emotion Regulation, and Adjustment in Adolescence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1380-1397. Doi:10.1037/0022-3514.74.5.1380
14. Creasey, G., & Ladd, A. (2005). Generalized and specific attachment representations: Unique and interactive roles in predicting conflict behaviors in close relationship. *Personality and Social Psychology*, 31, 1026-1038. doi:10.1177/0146167204274096
15. Davidovitz R., Mikulincer M., Shaver P. 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(4), 632-650. doi:10.1037/0022-3514.93.4.632
16. Dion, K. K., Berscheid, E., & Walster, E. (1972, 24). What is beautiful is good. *Journal of Personality and Social Psychology* , pp. 285-290. doi:10.1037/h0033731
17. Feldman, D. C. (1984). The Development and Enforcement of Group Norms. *Academy of Management Review*, 9(1), 47-53. doi:10.5465/AMR.1984.4277934
18. Geller, D., & Bamberger, P. (2009). Bringing avoidance and anxiety to the job: Attachment style and instrumental helping behavior among co-workers. *Human Relations*, 62 (12), 1803-1827. doi:10.1177/0018726709337524
19. George, C., & West, M. (2001). The development and preliminary validation of a new measure of adult attachment: the adult attachment projective. *Attachment & human development*, 3(1), 30-61. doi:10.1080/14616730010024771
20. Gillath, O., Giesbrecht, B. & Shaver, P. R. (2009). Attachment, attention, and cognitive control: Attachment style and performance on general attention tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4), 647-654. doi:10.1016/j.jesp.2009.02.011
21. Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in workplace. *Human Resource Management Review*, 21(4), 285-296. doi:10.1016/j.hrmr.2010.10.006
22. Hartl, P., & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál.
23. Hayes, N. (2005). *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál.
24. Hayesová, N. (2009). *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál.

25. Hazan, C., & Shaver, P. R. (1994). Attachment as an Organizational Framework for Research on Close Relationship. *Psychological Inquiry*, 5(1), 1-22. doi:10.1207/s15327965pli0501\_1
26. Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and Work: An Attachment-Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (2), 270-280. doi:10.1037/0022-3514.59.2.270
27. Hazan, C., & Shaver, P. R. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 511-524. doi:10.1037/0022-3514.52.3.511
28. Hendl, J. (2012). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
29. Hewstone, M., & Stroebe, W. (2006). *Sociální psychologie*. Praha: Portál.
30. Hřebíčková, M. (2011). *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*. Praha: Grada.
31. Hřebíčková, M., & Urbánek, T. (2001). *NEO pětifaktorový osobnostní inventář*. Praha: Testcentrum.
32. Chartrand, T. L., & Bargh, J. A. (1999). The Chameleon Effect: The Perception-Behavior Link. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 893-910. Získáno 15. března 2016 z <http://www.apa.org/pubs/journals/psp/>
33. van Knippenberg, D., & Sleebos, D. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*. 27(5), 571-584. doi:10.1002/job.359
34. Kohoutek, R., & Štěpaník, J. (1999). *Psychologie práce a řízení*. Brno: Cerm.
35. Lečbych, M., & Pospíšilková, K. (2012). Česká verze škály Experiences in close relationships (ECR): Pilotní studie posouzení vztahové vazby v dospělosti. *E-psychologie*, 6(3), 1-11. Získáno 10. září 2015 z <http://e-psycholog.eu/>
36. Leiter, M., P., Day, A. & Price, L.(2015). Attachment styles at work: Measurement, collegial relationship and burnout. *Burnout Research*, 2(1), 25-35. doi:10.1016/j.burn.2015.02.003

37. Little, L. M., Nelson, D. L., Wallace, J. C., & Johnson, P. D. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 464-484. doi:10.1002/job.709
38. Littman-Ovadia, H., Oren, L., Lavy, S. (2013). Attachment and Autonomy in the Workplace: New Insights. *Journal of Career Assessment*, 21(4), 502-518. doi:10.1177/1069072712475282
39. Maslow, A. H. (2014). *O psychologii bytí*. Praha: Portál.
40. McCrae, R. R., & Costa Jr., P. T. (1989). The Structure of Interpersonal Traits: Wiggins's Circumplex. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(4), 586-595. Získáno 15. ledna 2016 z <http://www.apa.org/pubs/journals/psp/>
41. Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2012). Adult Attachment Orientations and Relationship Processes. *Journal of Family Theory & Review*, 4(12), 259-274. doi:10.1111/j.1756-2589.2012.00142.x.
42. Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood: structure, dynamics and change*. New York: The Guilford Press.
43. Mikulincer, M., & Nachshon, O. (1991). Attachment styles and patterns of Self-Disclosure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 321-331. doi:10.1037/0022-3514.61.2.321
44. Moutsiana, Ch., Fearon, P., Murray, L., Cooper, P., Goodyer, I., Johnstone, T., & Halligan, S. (2014). Making an Effort to Feel Positive: Insecure Attachment in Infancy Predicts the Neural Underpinnings of Emotion Regulation in Adulthood. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 55(9), 999-1008. doi:10.1111/jcpp.12198
45. Myers, D. G. (1999). *Social Psychology, Sixth Edition*. New York: McGraw-Hill College.
46. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada.
47. Neustadt, E. A., Chamarro-Premuzic, T., & Furnham, D. (2011). Attachment at work and performance. *Attachment and Human Development*, 13(5), 471-488. Získáno 10. března 2016 z <http://www.tandfonline.com/toc/rahd20/current>

48. Nofhle, E. E., & Shaver, P. R. (2006). Attachment dimensions and the big five personality traits: Associations and comparative ability to predict relationship quality. *Journal of Research in Personality*, 40, 179-208. doi:10.1016/j.jrp.2004.11.003
49. Ravitz, P., Maunder, J., Hunter, J., Sthankiya, B., & Lancee, W. (2010). Adult attachment measure: A 25-year review. *Journal of Psychosomatic Research*, 69, 419-432. doi:10.1016/j.jpsychores.2009.08.006
50. Richards, D. A., & Schat, A. C. (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
51. Rogers, C. R. (2015). *Být sám sebou*. Praha: Portál.
52. Seagert, S., Swap, W., & Zajonc, R. B. (1973). Exposure, context and social attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 234-242. doi:10.1037/h0033965
53. Seitl, M. (2012). *Poznávání interpersonálních charakteristik osobnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
54. Schein, E. H. (1969). *Psychologie organizace*. Praha: Orbis.
55. Schutz, W. C. (1960). *FIRO: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
56. Scrima, F., Di Stefano, G., Guarnacca, C. & Lorito, L. (2015). The impact of adult attachment style on organizational commitment and adult attachment in the workplace. *Personality and Individual Differences*, 86, 432-437. doi:10.1016/j.paid.2015.07.013
57. Simmons, B. J., Gooty, J., Nelson D. L. & Little, L. M. (2009). Secure attachment: implications for hope, trust, burnout, and performance. *Journal of Organizational Behavior*. 30(2), 233-247. doi:10.1002/job.585
58. Simpson, J. (1990, 59). Influence of attachment styles on romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 971-980. Získáno 17. února 2016 z <http://www.apa.org/pubs/journals/psp/>
59. Slaměnik, I. (2008). Afiliace, Atraktivita, Láska. In J. Výrost, & I. Slaměnik, *Sociální psychologie* (pp. 249-263). Praha: Grada.
60. Slaměnik, I. (2011). *Emoce a intepersonální vztahy*. Praha: Grada.

61. Spencer, L., Ritchie, J., Ormston, R., O'Connor, W., & Barnard, M. (2014). Analysis: Principles and processes. In J. Ritchie, J. Lewis, C. McNaughton Nicholls, & R. Ormston, *Qualitative Research Practice* (pp. 269-293). London: Sage.
62. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
63. Švaříček, R., & Šedřová, K. a. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách : pravidla hry*. Praha: Portál.
64. 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
65. Väänänen, A., Buunk, B. P., Kivimäki, M., Pentti, J., & Vahtera, J. (2004). When It Is Better to Give Than to Receive: Long-Term Health Effects of Perceived Reciprocity in Support Exchange. *Journal of Personality and Social Psychology*. 89(2), 176-193. Získáno 15.března 2016 z <http://www.apa.org/pubs/journals/psp/>
66. Výrost, J. (2008). Osobní vztahy. In J. Výrost, & I. Slaměník, *Sociální psychologie* (pp. 233-247). Praha: Grada.
- Waters, E., Merrick, S., Treboux, D., Crowell, J., & Albersheim L. (2000). Attachment Security in Infancy and Early Adulthood: A Twenty-Year Longitudinal Study. *Child Development*. 71(3), 684-689. doi:10.1111/1467-8624.001

## **Abstrakt diplomové práce**

**Název práce:** Interpersonální vztahy v pracovním prostředí z perspektivy teorie citového připoutání

**Autor práce:** Kristýna Anna Vacková

**Vedoucí práce:** PhDr. Martin Seitl, PhD.

**Počet stran/znaků:** 71/ 141 902

**Počet příloh:** 5

**Počet titulů použité literatury:** 67

### **ABSTRAKT**

Výzkumným problémem této práce je popsat různé styly interpersonálního chování v pracovním prostředí a ověření jejich propojení s teorií citového připoutání. Cílem našeho výzkumu bylo popsat: vnímání interpersonálních vztahů na pracovišti; náhled na důvěru v pracovním kolektivu; vnímání pracovní aktivity a zaneprázdněnosti; přijímání pomoci; vnímání konfliktních situací v pracovním prostředí u jednotlivých dimenzí. Jedná se o smíšený výzkum, který kombinuje metodu dotazníku ECR a strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Dotazník ECR vyplňovali zaměstnanci managementu společnosti DPD a později i administrativní zaměstnanci provozu. Výzkumný soubor byl vybrán na základě výsledků z dotazníku ECR a tvořilo ho 15 participantů. Z hlediska vazebných stylů byl vzorek naplněn participanty s bezpečným stylem vztahové vazby, proto jsme participanty rozdělili do dimenzí dle dosaženého skóru z dotazníku ECR. Vztahy na pracovišti byly většinou hodnoceny jako dobré a přátelské, ale jsou rozdíly v jejich vnímání. Zjistili jsme rozdíly ve vnímání vztahů, důvěry a konfliktních situací u jednotlivých dimenzí. Také jsme našli rozdíly ve vyhledávání pomoci v závislosti na jednotlivých dimenzích.

**Klíčová slova:** citové připoutání, interpersonální vztahy, pracoviště, organizace, ECR



## **Abstract of Thesis**

**Title:** Interpersonal Relationships at Workplace: Attachment Theory Perspective

**Author:** Kristýna Anna Vacková

**Supervisor:** PhDr. Martin Seitl, PhD.

**Number of pages/characters:** 71/ 141 902

**Number of appendices:** 5

**Number of references:** 67

### **ABSTRACT**

The study presented a research problem to describe different types of interpersonal workplace behaviour and its connection to attachment theory. The research goal was to describe: perception of interpersonal workplace relationships; view on trust at work; insight into work activity and business; acceptance of help; perception of workplace conflicts from different angles. A combination of research methods was used, this being ECR questionnaire and structured interview with open questions. The ECR questionnaire was firstly completed by the management of the DPD Company with administration employees added later. The research sample consisted of 15 participants, chosen based on the results of ECR questionnaire. From the perspective of attachment styles, the sample consisted of participants that hold secure style of attachment. Hence, we divided participants into categories based on score results from ECR questionnaire. Workplace relationships have been mostly evaluated as good and friendly. Yet, we noted changes in perceptions of trust and in conflict situations when analysed from various perspectives, as well as different methods used when searching for help based on diverse scopes.

**Key words:** attachment. Interpersonal relationship, workplace, organization

## **Seznam příloh**

**Příloha 1:** Zadání diplomové práce

**Příloha 2:** Seznam otázek rozhovoru

**Příloha 3:** Průvodní dopis pro zaměstnance

**Příloha 4:** Informovaný souhlas

**Příloha 5:** Ukázka rozhovoru

# Příloha 1: Zadání diplomové

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Akademický rok: 2013/2014

Studijní program: Psychologie  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Psychologie (PS)

## Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
VACKOVÁ Kristýna	Pěkov 154, Police nad Metují - Pěkov	F110896

### TÉMA ČESKY:

Interpersonální vztahy v pracovním prostředí z perspektivy teorie citového připoutání

### NÁZEV ANGLICKY:

Interpersonal Relationships at Workplace: Attachment Theory Perspective

### VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Martin Seitl, Ph.D. - PCH

### ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

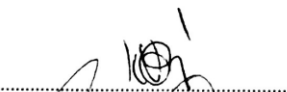
1. Autorka diplomové práce provede rešerši dostupné relevantní literatury a elektronických zdrojů. Následně vypracuje přehled k dosavadnímu poznání v okruzích:
  - a) výchozí koncept teorie citového připoutání (Bowlby, Ainsworth),
  - b) teorie citového připoutání a interpersonální adaptace dospělých (Bartholomew, Horowitz, Ross, McKim, DiTommaso),
  - c) strategie citového připoutání a jejich charakteristiky v pracovním prostředí (Richards, Schat),
  - d) projevy citového připoutání v interpersonálním chování zaměstnanců (Mikulincer, Shaver, Hazan, Geller, Bamberger),
  - e) role osobnosti v pracovních vztazích, pracovním výkonu a souvisejících pojmech (Bedrnová, Nový).
2. Na základě literatury, zpracovaných výpisků a kopií autorka diplomové práce zformuluje osnovu a zpracuje teoretickou a výzkumnou část práce, tj. metody a hypotézy. Postupuje od základního problému a výchozí hypotézy ke stanovení orientační osnovy práce, metodiky a cíle práce.
3. Autorka diplomové práce provede analýzu širokého spektra interpersonálních stylů či vzorců chování a jednání v pracovním prostředí se vztahem k teorii citového připoutání.
4. Cílem práce je: identifikace různých stylů mezilidského chování a jednání v pracovním prostředí a ověření jejich vazby na teorii citového připoutání.
5. Metodika výzkumu je kombinovaná prostřednictvím sebesupozovacích metod, (Experiences in Close Relationships- ECR - Brennan), a strukturovaného rozhovoru.
6. Výběrový soubor bude v počtu min. 80 respondentů. Metodou výběru bude příležitostný výběr s možnou kombinací s dalším typem.
7. Statistické a technické zpracování dat z výzkumného šetření bude provedeno podle svého kvantitativního a kvalitativního charakteru příslušnými metodami.
8. Parametry práce budou v souladu s metodickými pokyny Katedry psychologie s dodržением všech etických principů.

### SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Ainsworth, M., Blehar, M., Waters, E., & Wall, S. (1978). Patterns of attachment. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 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.
- Bedrnová, E., Nový, I., a kol. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.
- Bowlby, J. (2010). Vazba: teorie kvality raných vztahů mezi matkou a dítětem. Praha: Portál.
- Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self-report measurement of adult attachment: An integrative overview. In J. A. Simpson & W. S. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationships* (pp. 46-76). New York: Guilford.
- Fraley, R. C., & Waller, N. G. (1998). Adult attachment patterns: A test of the typological model. In J. A. Simpson & W. S. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationships* (pp. 77-114). New York: Guilford.
- Geller, D. & Bamberger, P. (2009). Bringing avoidance and anxiety to the job: Attachment style and instrumental helping behavior among coworkers. *Human Relations*, 62, 1803-1827.
- Hazan, C., & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 511-524.
- Mikulincer, M. & Shaver, P. R. (2010). Attachment in adulthood: structure, dynamics, and change. New York: Guilford Press.
- Obegi, J. H. & Berant E. (2009). Attachment theory and research in clinical work with adults. New York: Guilford Press.
- 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, 169-182.

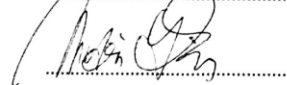
Ross, L.R., McKim, M.K. & DiTommaso, E. (2006). How do underlying "Self" and "Other" dimensions define adult attachment styles? Canadian Journal of Behavioural Sciences, 38, 294-310.  
Shaver, P. & Rubenstein, C. (1980). Childhood attachment experience and adult loneliness. In L. Wheeler (Ed.), Review of personality and social psychology (Vol.1, 42-73). Beverly Hills, CA:Sage.

Podpis studenta:



Datum: 28.11.2013

Podpis vedoucího práce:



Datum: 28.11.2013

## **Příloha 2:** Seznam otázek rozhovoru

### Strukturovaný rozhovor – Seznam otázek

1. Jak hodnotíte vztahy u Vás na pracovišti?
2. Jak by Vás jako člena týmu popsali Vaši kolegové?
3. Jak byste popsal chování Vašich kolegů v týmu?
  - 3.1. Jak byste se cítil v roli kolegy, který druhým projevuje bez ohledu na rodové rozdíly náklonnost?
  - 3.2. Jak vy se cítíte, když někdo druhý projevuje náklonnost někomu dalšímu?
4. Jak vidíte důvěru ve Vašem týmu? (Zkuste mi dát nějaký příklad, jak se projevuje důvěra ve Vašem týmu)
5. Jak poznáte, že někomu můžete důvěřovat?
6. Jak dlouho trvá, než si někdo získá Vaši důvěru?
7. Jaký je prostor na pomoc kolegům ve Vašem pracovním týmu?
8. Jaké to je podle Vás přijmout pomoc od někoho druhého?
9. Jak se podle Vás projevuje ohleduplnost ve Vašem pracovním kolektivu?
10. Co si podle Vás Vaši kolegové myslí o pracovním tempu a aktivitě, která panuje na Vašem pracovním oddělení?
11. Jak by někdo nezaujatý mohl popsat zaneprázdněnost Vašeho týmu?
12. Zkuste mi dát příklad, kdy se naposled u Vás v týmu řešil nějaký konflikt. (popiště mi, co se dělo, kdo co dělal a jak jste to sám/a vnímal/a, jak to na Vás působilo)
13. Myslíte si, že je dobré vzdát se svých vlastních cílů ve prospěch cílů skupiny?

### **Příloha 3:** Průvodní dopis pro zaměstnance

Milé kolegyně a kolegové,

naše společnost dlouhodobě podporuje studenty a podílí se na jejich úspěšném studiu. Nyní jsme navázali spolupráci se studentkou psychologie Kristýnou Vackovou. Její projekt se zabývá pracovní atmosférou a vzájemnými vztahy na pracovišti. Rádi bychom vás přizvali ke spolupráci na zpracování tohoto projektu.

Jak to bude probíhat?

Projekt se skládá ze dvou částí, dotazníku a rozhovoru. Každý z vás dostane od výzkumníka osobní e-mail s osobním kódem a přístupem k dotazníku a prosíme vás o jeho vyplnění. Dotazník vám zabere maximálně 15 minut. K následnému rozhovoru bude vybráno pouze několik z vás. Rozhovor by neměl být delší než 60 minut.

Co mi to přinese?

Každý, kdo vyplní dotazník, dostane zpětnou vazbu od Kristýny. Dozví se své silné a potencionální rozvojové stránky.

Co to přinese DPD?

Dozvíme se, jak fungují vztahy mezi námi a jaká panuje v našich týmech atmosféra. Tyto informace nám pak pomůžou lépe zaměřovat vzdělávací, teambuildingové aktivity a veškeré projekty interní komunikace. Také nám výstup pomůže při budoucí revizi struktury benefitů.

Je to anonymní?

K vyplnění dotazníku dostanete osobní číslo, pod kterým vstoupíte do dotazníku. Přístup k získaným datům bude mít pouze výzkumník.

<b>Časový plán</b>	
Rozeslání dotazníku	27.7.2015
Sběr dat	27.7.- 14.9.2015
Zpětná vazba pro zaměstnance	Listopad 2015

V případě jakýchkoliv dotazů můžete kontaktovat přímo Kristýnu na e-mailu [vackovakris@gmail.com](mailto:vackovakris@gmail.com) nebo XXXXXXXXXX

## Příloha 4: Informovaný souhlas



Korespondenční adresa: Křížkovského 10, 771 80 Olomouc  
Sídlo: Vodární 6, 779 00 Olomouc  
Tel.: +420 585 633 501 | Fax: +420 585 633 700  
Email: psychologie@upol.cz | www.psych.upol.cz

### 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 získané během výzkumu, má přístup pouze výzkumník (Kristýna Vacková) a vedoucí výzkumného týmu PhDr. Martin Seitl, Ph.D.
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 5: Přepis rozhovoru

Evidenční číslo:

---

1 **Jak hodnotíte vztahy u Vás na pracovišti?**

2 Teď tedy bavíme se vyloženě o vztazích na pracovišti, v oddělení, nebo z nějakého širšího pohledu?

3 **Můžete začít ze širšího pohledu.**

4 Tak já jsem teda ve firmě v podstatě [REDACTED] a zatím mi to přijde, že ty vztahy jsou naprosto v pořádku a  
5 naopak si myslím, že ta firemní kultura i ta celková atmosféra v té firmě je prostě velmi, velmi fajn a takhle to na mě  
6 působí.

7 **Jak si myslíte, že by vás jako člena týmu popsali vaši kolegové.**

8 Tak já si myslím, že by mě mohli popsat jako přátelskou osobu, která je ochotná jim naslouchat a zkrátka věnovat jim  
9 svůj čas ve chvíli, kdy oni to potřebují.

10 **Jak byste naopak vy popsal chování vašich kolegů?**

11 Tak já myslím, že v týmu si rozumíme všichni. V podstatě [REDACTED]

12

13

14

Takže náš tým funguje.

15 **A jak byste teda popsal to chování? Říkáte teda, že funguje.**

16 Chování. Myslím, že je to celkem na přátelské úrovni. Není to až tak pracovní, ale je to, přerůstá to trošku do toho  
17 přátelství, což je fajn. Mně to takhle vyhovuje a myslím si, že i těm mým kolegům, protože jsou to [REDACTED]  
18 [REDACTED] takže tam si myslím, že to je v pořádku jako.

19 **Jak vidíte důvěru ve Vašem týmu? (Zkuste mi dát nějaký příklad, jak se projevuje důvěra ve Vašem týmu)**

20 Jenom teda, jak jsem říkal, ten náš [REDACTED], takže možná ještě některé věci vyvstanou na  
21 povrch, ale zatím, co se týče té důvěry v rámci [REDACTED] tak to, já si myslím, já to vidím tak, že ta důvěra tam je. Že  
22 si můžeme věřit. Otázka je, jestli za tím myslíte něco hlubšího.

23 **Jak by se to třeba projevovalo, že si můžete věřit, nebo ta důvěra.**

24 Tak důvěra je z jedné strany ta profesní, to znamená, že se můžu, že já se můžu na ty kolegy spolehnout. Pokud  
25 jim zadám nějaký úkol, tak je to spolehnutí se na ně. A potom si myslím, že jakoby, jak bych to řekl, že si můžeme  
26 důvěřovat i tak, že... například mimo profesně, nebo, já nevím. Když dám takový příklad, že jeden druhého za zády  
27 nepomlouvá, třeba. To je taková ta obecná důvěra, že... Zkrátka to tam tak nějak funguje.

28 **Super. Děkuju. Jak poznáte, že někomu můžete důvěřovat?**

29 Tak to asi, člověk se asi řídí nějakou vlastní intuicí, nebo potom teda, když se to týká těch profesních věcí, tak tam  
30 samozřejmě se to ukáže na nějakých těch výsledcích. Kdy prostě ty úkoly plní, nebo děláte spolu, je tam nějaká ta  
31 kontrola více očí. Potom když člověk pozná, že ten kolega zkrátka dokáže být v určitých věcech samostatný, tak  
32 potom už mu právě začnete třeba věřit a už víte, že to nemusíte všechno po něm tolik kontrolovat. Že už prostě  
33 jenom jednou za čas si to s ním projdete, a když se vždy potvrdí, že to je v pořádku, plnění toho úkolu, tak pak už mu  
34 věříte. Takže to se týká těch profesních věcí. A taková ta, ta druhá část té důvěry, taková ta neformální řekněme, tak  
35 tam to musí člověk nějak vycítit a doufá, že jakoby se neplete. Tak nějak se řídí tím vlastním instinktem.

36 **Jak to dlouho trvá, než si někdo získá vaši důvěru?**

37 To je samozřejmě trošku jakoby relativní. Tak určitě je potřeba toho člověka nejdříve trochu poznat z více stránek. A  
38 může to trvat prostě měsíce, řádově. Je to těžší. Musíte toho člověka poznat nějakým způsobem nejdřív. Takže  
39 záleží na tom, jak často s ním jste, kolik času s ním trávíte. Co spolu děláte. Jestli spolu jdete i někam ven, třeba si  
40 sednout na pivo přátelsky, a prostě si normálně popovídáte, tak člověk pak taky trošku víc pozná, jaký ten člověk je i





41 mimo tu kancelář. Takže na tohle všem určitě záleží. Prostě nějaký čas to trvá, ne že bych důvěřoval hned každému,  
42 koho potkám, že musím toho člověka poznat.

43 **Já ještě uvažuji, jak jste říkal, že probíhá ta kontrola více očí. Jak dlouho to probíhá?**

44 Tak řekneme, kdybychom se bavili, já nevím, o nějakém konkrétním nebo jednom úkolu, tak určitě třikrát si to po tom  
45 člověku zkontroluji, nebo si to s ním projdu společně a potom, když vidím, že třeba třikrát je to v pořádku, tak už mu  
46 začínám věřit, že to zřejmě bude v pořádku i nadále a už si to spolu projdeme, aby to nevyznělo, že to po něm  
47 kontroluju. Projdeme, potom zase pětkrát to udělá sám a potom to zase projdeme spolu.

48 **Super, děkuju moc. Jaký je prostor na pomoc kolegům ve vašem pracovním týmu, kolektivu.**

49 Tak prostor. Máme spolu nějaké pravidelné meetingy, ať už společně, nebo jednou za čas jenom individuální, kdyby  
50 třeba náhodou nechtěl se vyjadřovat jeden kolega o něčem, co by nechtěl, aby slyšel ten druhý. A tam si jakoby  
51 sdělujeme, co koho trápí, nebo co by si ten člověk přál, nebo kam by se chtěl třeba sám vyvíjet. A podle toho se to  
52 snažíme tu situaci řešit. A otázka, jaký je tam prostor, tak to je zase takový těžko říct, ale snažíme se vždycky udělat  
53 co nejvíc pro to, aby ten člověk byl spokojený. Ať už je to v rámci našeho oddělení, nebo ve spolupráci s dalšími  
54 odděleními, protože určité věci se řeší například s HR oddělením. Takže jsou tam jakoby přesahy z toho našeho  
55 oddělení, jsou tam možnosti.

56 **Jaké to podle Vás je přijmout pomoc od někoho druhého.**

57 Já osobně se přijmout pomoc nebojím. Naopak určitě jsem rád právě za tu pomoc od ostatních a vítám to. A beru.  
58 Přišlo by mi velmi neprofesionální právě kdyby, i nepřijemný, kdybych cejtil, že ta atmosféra té firmy je taková, že ti  
59 lidi jsou taková spíš uzavření, nebo si jedou na tom svém písečku a nechtějí moc pouštět nějaký to svý know-how.  
60 Jako pomoc někomu není až tak nějaký pouštění know-how, ale vůbec někomu poradit, nasměrovat, takže já to  
61 vítám. Já to potřebuju, aby ti lidi mi pomohli.  
62

63 **Takže vám nedělá problém za někým přijít a říct, potřebuju s tímhle poradit...?**

64 Ne, to určitě ne. Jako samozřejmě nejdřív se s tím člověk vždycky snaží popasovat sám, poprat, ale často to nejde a  
65 musíte si říct taky, jestli ten čas strávený nad tím, že se s tím tady, nebo zkoumat něco třeba týden, a přitom stačí se  
66 tady zeptat ochotného kolegy. Všichni kolegové jsou ochotní, teda, co jsem měl zatím možnost poznat. A máte to za  
67 půlhodinky vyřešený. Takže mě to nedělá problém za někým přijít. A poprosit ho o něco.

68 **Jak se podle vás projevuje ohleduplnost ve vašem pracovním týmu.**

69 Tak ohleduplnost, tak s tím určitě souvisí třeba , kde právě se předpokládá, že bude  
70 potřebovat jako každý z nás na začátku nějaký čas na zapracování, takže podle mě ta ohleduplnost je i to, že ze  
71 začátku je mu člověk hodně nápomocen, toleruje samozřejmě, nebo respektuje nějakou určitou neznalost, řekneme,  
72 toho oboru, nebo prostě ta profesní neznalost tím, že ten člověk začíná někde. Takže to si myslím, že je ta  
73 ohleduplnost například, která se teď projevuje v poslední době, nebo se stále projevuje,

75 **Co si podle Vás Vaši kolegové myslí o pracovním tempu a aktivitě, která panuje na Vašem pracovním  
76 oddělení?**

77 Já doufám, že právě díky tomu, že máme spolu ty pravidelné schůzky, kde zkonzultujeme tu situaci na oddělení a  
78 máme taky, jsme si nastavili nějaký strategický cíle s nějakým přesahem do prvního kvartálu dalšího roku, tak  
79 vlastně všichni jsou seznámeni dopředu s tím, s těma milníkama nebo deadlinama, co nás čekají. Samozřejmě do  
80 toho chodí nějaký ad hoc úkoly, je tam nějaká rutina standardní. Ale myslím si, že teda to tempo máme nastavené  
81 tak, aby to každé mohl zvládnout a nedostal jsem zpětnou vazbu, že by s tím měli problém. To vidím na nich, když ty

82 termíny nastávají, tak ta práce hotová je z jejich strany. Takže to je ta jedna část a ta druhá byla? To je to pracovní  
83 tempo. A?

84 **Aktivita.**

85 Aktivita v jakém slova smyslu? Ještě jednou, co tím je, jak to bylo ta otázka? (zopakování otázky) Aktivitě, jo takhle.  
86 Tak já doufám, že právě už to, jak jsme si, jak jsem zmiňoval, nastavili, nevím, nějakou tu strategii toho oddělení,  
87 kam bysme se chtěli ubírat, konzultujeme to spolu, kam i oni sami chtějí, jakou oni sami mají představu třeba. Tak  
88 doufám, že z tady toho úhlu pohledu tam nějaká aktivita je.

89 **Děkuju. Jak by někdo nezaujatý mohl popsat zaneprázdněnost Vašeho týmu?**

90 Jak působíme navenek? Případně. Tak doufám, že se nikomu nezdá, že bysme tam měli nohy jakoby na stole. A  
91 z našeho oddělení jdou nějaký jako standardní výstupy prostě v nějakých jako určitých periodách, takže prostě  
92 výstupy tam jsou a aktivita tam je podle mě taky, to je prostě, to naše

93

94

95

96

97 **Takže zaneprázdněnost?**

98 Zaneprázdněnost, já si myslím, že jako každý jiný oddělení, já si myslím, že každý má tady, každý má dost práce. Co  
99 takhle prostě jako vnímám, jak to vnímám tu firmu. Není to žádná, jak bych to řekl, nějaká, jak bych to řekl slušně,  
100 nějaká moloch porevoluční, nebo nějaká státní firma, nebo státní správa, kde opravdu je spousta pozic, který nejsou  
101 zas tak vytiženy. To si myslím, že tady to tak nefunguje, že tady ta produktivita toho člověka je poměrně vysoká.

102 **Zkuste mi dát příklad, kdy se naposled u Vás v týmu řešil nějaký konflikt. (popište mi, co se dělo, kdo co  
103 dělal a jak jste to sám/a vnímal/a, jak to na Vás působilo)**

104 No my jsme tam právě, to je docela taková otázka zrovna, že můžu říct konkrétní případ.

105

106

107

108

109

110

111

112

113 takový mrzutý, no, nebylo to nic moc hezkýho

114

Takže to jsem vnímal jako velmi nepříjemnou situaci.

115 **Myslíte si, že je dobré vzdát se svých vlastních cílů ve prospěch cílů skupiny?**

116 No, to si úplně nemyslím asi no. To asi ne. Jako dobrý je, jak je taková ta fráze, že by tam měl být ten kompromis,  
117 ale myslím si, že když má někdo nějaký cíle, na kterých mu opravdu záleží, tak by se jich vzdávat neměl ve prospěch  
118 skupiny. Možná by si měl najít skupinu, která má ty cíle jakoby podobný, kde by ty svoje cíle moh nějak realizovat  
119 Nebo že ta skupina by mu pomohla ty cíle nějak realizovat. Takže asi bych se jich úplně vzdávat neměl.