

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

**CITOVÁ VZŤAHOVÁ VÄZBA A PRACOVNÉ  
PROSTREDIE**

**Attachment and Working Environment**



**BAKALÁRSKA DIPLOMOVÁ PRÁCA**

Autor: Bc. Ing. Jarmila Adamove

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

Olomouc

2014

## **Prehlásenie**

Prehlasujem, že som bakalársku prácu vypracovala samostatne a všetky použité pramene som riadne uviedla a citovala.

*Ochrana informácií v súlade s ustanovením § 47b zákona o vysokých školách, autorským zákonom a smernicou rektora k Zadaniu témy, odovzdávaniu a evidencii údajov o bakalárskej, diplomovej, dizertačnej práci a rigoróznej práci a spôsob ich zverejnenia. Študent zodpovedá za to, že verejná časť záverečnej práce je koncipovaná a štrukturovaná tak, aby podávala úplné informácie o cieľoch záverečnej práce a dosiahnutých výsledkoch. Študent nebude zverejňovať v elektronickej verzii záverečnej práce plné znenie štandardizovaných psychodiagnostických metód chránených autorským zákonom (záznamový arch, test/dotazník, manuál). Plné znenie diagnostických metód môže byť len prílohou tlačenej verzie záverečnej práce. Zverejnenie je možné len po dohode s autorom alebo vydavateľom.*

V Olomouci dňa.....

Podpis.....

## **Pod'akovanie**

Na tomto mieste by som chcela poďakovať PhDr. Martinovi Seitlovi, Ph.D. za jeho odborný a vecný prístup, užitočné konzultácie i pripomienky počas písania práce. Moje poďakovanie patrí aj všetkým respondentom, ktorí sa zúčastnili výskumu a s dôverou mi poskytli svoje aj osobne citlivé dáta. Osobitne ďakujem mojim bývalým kolegom, ktorí mi ochotne pomohli pri získavaní ďalších respondentov. Je pozoruhodné, že téma tejto práce nezostala nič dlžná svojmu názvu a poskytla mi príležitosť na profesný ako i osobný rozvoj. Vzťahový rozmer v pracovnom prostredí bol v popredí vo viacerých rovinách. Práca sa predovšetkým stala mojou symbolickou rozlúčkou s bankovníctvom a s ľuďmi, ktorých som na svojej ceste v biznise stretla. Zanechali vo mne istú stopu na základe vzťahov pracovných i priateľských. Ďakujem za všetky interakčné roviny poznania, ktoré mi táto práca umožnila a som rada, že som ich plne využila.

# OBSAH

ÚVOD.....	5
<b>TEORETICKÁ ČASŤ</b>	
1. TEÓRIA CITOVEJ VZŤAHOVEJ VÄZBY.....	6
1.1. Podstata a fungovanie citovej vzťahovej väzby.....	6
1.2. Typy citovej vzťahovej väzby v detstve.....	7
1.3. Fungovanie citovej vzťahovej väzby v dospelosti.....	9
2. PRÁCA A ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE.....	12
2.1. Práca, jej motívy a pracovné prostredie.....	12
2.2. Organizácia a organizačné správanie.....	13
2.3. Sociálne aspekty práce a organizačného správania.....	15
3. CITOVÁ VZŤAHOVÁ VÄZBA V PRÁCI.....	18
3.1. Prejavy citovej vzťahovej väzby vo vzťahoch v práci.....	18
3.2. Vybrané výskumy a poznatky o citovej vzťahovej väzbe v práci.....	23
<b>EMPIRICKÁ ČASŤ</b>	
4. ÚVOD K VÝSKUMU.....	26
4.1. Charakteristika pracovného prostredia v bankovníctve.....	26
4.2. Pracovné pozície v bankovníctve a citová vzťahová väzba.....	28
5. VÝSKUMNÝ PROBLÉM, CIELE A HYPOTÉZY.....	31
6. ORGANIZÁCIA A METÓDY VÝSKUMU.....	32
6.1. Základný a výberový súbor.....	32
6.2. Priebeh výskumu a etické aspekty.....	32
6.3. Metódy.....	33
7. VÝSLEDKY VÝSKUMU.....	36
7.1. Výsledky deskriptívnej štatistiky.....	36
7.2. Výsledky konfirmačnej štatistiky.....	38
7.3. Výsledky rozdielovej štatistiky.....	40
8. DISKUSIA.....	44
9. ZÁVER.....	50
10. ZHRNUTIE.....	51
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV A LITERATÚRY.....	55

## ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: Zadanie bakalárskej práce

Príloha 2: Abstrakty

- Abstrakt v slovenskom jazyku
- Abstrakt v anglickom jazyku

Príloha 3: Originálne verzie dotazníkov / položiek

- Dotazník ECR (Brennan, Clark, & Shaver, 1998)
- Dotazník Work Scale (Hazan & Shaver, 1990)

Príloha 4: Finálne verzie použitých dotazníkov v slovenskom preklade

- Dotazník ECR
- Dotazník pracovných charakteristík

Príloha 5: Informovaný súhlas so spracovaním údajov na vedecké účely

Príloha 6: Informačné letáky pre respondentov

- Informačný leták pred uskutočnením výskumu
- Informačný leták o výsledkoch výskumu

Príloha 7: Spätné väzby pre respondentov

- Istý typ vzťahovej väzby
- Neistý ambivalentný (silný) typ vzťahovej väzby
- Neistý vyhýbavý (nezávislý) typ vzťahovej väzby

Príloha 8: Porovnania nášho a amerického výskumu Hazanovej a Shavera (1990)

## ÚVOD

Teória vzťahovej väzby chápe snahu vytvárať blízke emocionálne vzťahy ako špecificky ľudský základný prvok, ktorý je vlastný už novorodencovi a sprevádza človeka po celý život. Teóriu založil v roku 1958 britský psychoanalytik a psychiater John Bowlby. Vychádzal z pozorovaní detí a bol inšpirovaný Darwinovou evolučnou teóriou. Darwin postuloval, že prežijú najadaptívnejší. Podľa Bowlbyho teórie majú najväčšiu šancu na prežitie najmilovanejší, lebo sú najlepšie vybavení na život v ľudskej spoločnosti. Bowlby sa vyjadril, že hlad dieťaťa po láske je rovnako veľký ako hlad po potrave. Jeho teória má interdisciplinárny charakter, opiera sa o poznatky psychoanalýzy, vývinovej psychológie a etológie. Praktické uplatnenie našla v psychoterapii. Je teóriou normálneho vývoja, ako aj psychopatológie. Má intrapsychické i interpsychické implikácie, jej vzťahový rozmer je však primárny. Neobmedzuje sa len na dyadický vzťah matky a dieťaťa, vzťahová väzba sprevádza človeka „od kolísky až po hrob“. I samotná teória prechádza vývojom. Niektoré pôvodné koncepty boli neskôr upravené, iné sa ďalej rozširujú. Vývoj teórie sa odohrával prevažne v anglosaskom priestore, kde doteraz predstavuje silnú oblasť psychologického výskumu. Z našich autorov hodno spomenúť Langmeiera, Matějčka, Dytricha, Dunovského, Poněšického, Kubičku, Vavrdu a Hašta. Výskumu a aplikácii teórie v pracovnom prostredí bola doposiaľ venovaná relatívne menšia pozornosť.

Dôvodom výberu tejto témy je snaha odhaliť prejavy vzťahovej väzby v pracovnom prostredí. Teória vzťahovej väzby ide „pod povrch“ človeka, snaží sa pochopiť jeho vnútorné motívy. Psychológii práce zaujímajú viac vecí „na povrchu“, vonkajšie správanie človeka v práci. Každá pracovná situácia však v sebe nevyhnutne zahŕňa i osobné aspekty, ktoré nemožno od seba oddeliť. Získané poznatky by sa mohli využiť v praxi pri výbere pracovníkov a pri tvorbe tímov. Ďalším dôvodom výberu tejto témy je absencia podobných výskumov v našich podmienkach. Práca sleduje dva základné ciele: teoretický a empirický. Teoretickým cieľom je poskytnúť základný prehľad o doterajších výskumoch vzťahovej väzby v pracovnom prostredí. Empirickým cieľom je zistenie vzťahu medzi typom väzby a správaním i prežívaním v práci. Výsledky porovnáme s teóriou i s výskumom Hazanovej a Shavera (1990), ktorý bol hlavným inšpiračným zdrojom tohto výskumu.

Teória vzťahovej väzby svojou komplexnosťou a presahom na všetky oblasti fungovania človeka láka pozornosť mnohých odborníkov i laikov. Počas písania práce som sa i ja zaradila do dlhého radu jej priaznivcov. Teší ma, že vďaka tejto práci sa zvýšila moja sebareflexia i vnímavosť na okolie vo svetle poznatkov teórie vzťahovej väzby.

# TEORETICKÁ ČASŤ

## 1. TEÓRIA CITOVEJ VZŤAHOVEJ VÄZBY

„Vzťahová väzba je neviditeľné citové puto, ktoré spája jednu osobu s inou konkrétnou osobou cez hranice priestoru a času.“  
John Bowlby

### 1.1. Podstata a fungovanie citovej vzťahovej väzby

Bowlby (2010) definuje **attachment**<sup>1</sup> ako *trvalé emočné puto* charakterizované silnou potrebou vyhľadávať a udržovať blízkosť s určitou konkrétnou osobou v určitých situáciách, najmä v strese. Vrodená predispozícia na vytvorenie vzťahu má podľa Bowlbyho inštinktívny charakter, je vlastná všetkým ľuďom. Vyvinula sa v priebehu evolúcie a plní dôležitú *biologickú funkciu*, ktorou je **prežitie** jedinca. *Psychologickým cieľom* je **pocit istoty** (felt security) (Sroufe & Waters, 1977). V dyadickej interakcii medzi matkou a dieťaťom sa aktivujú tzv. „*zrkadlové neuróny*“, ktoré predstavujú neuronálnu základňu empatie (Minárik, 2013). **Vzťahová osoba** (najčastejšie je ňou matka) plní **tri funkcie**, ktoré sú navzájom prepojené (Mikulincer, Shaver, & Pereg, 2003):

1. je cieľom vyhľadávania blízkosti (*proximity seeking*) dieťaťa, ktoré u nej predpokladá lepšie schopnosti a vníma ju ako staršiu a múdrejšiu (older and wiser) (Fraleay, 2010). **Väzbové správanie** (attachment behavior) označuje už *konkrétne formy správania*, ktoré dieťa používa na získanie a udržanie blízkosti matky (Bowlby, 2010). Dieťa je vybavené vrodenými inštinktami na pritiahnutie pozornosti ako sú plač či úsmev (Morris, 1995).
2. poskytuje dieťaťu bezpečný prístav (*safe heaven*), ochranu, podporu, úľavu, zmiernenie úzkosti pri aktivácii väzbového systému. **Väzbový systém** (attachment system) predstavuje vnútorný mechanizmus, na základe ktorého funguje attachment. Aktivuje sa v situáciách, ktoré sú *subjektívne prežívané* ako ohrozujúce, deaktivácia nastane vďaka blízkosti matky, ktorá poskytne pocit istoty. Podľa Fonagyho (1999) väzbový systém na základe riadenia emócií funguje ako *bio-sociálny homeostatický regulačný systém*.
3. poskytuje bezpečnú základňu (*secure base*) pri naplňaní cieľov nevzťahujúcich sa k väzbe (non-attachment), najmä pri „výpravách za poznaním sveta“. Dieťa sa vtedy pri pocite hrozby vracia k matke po „emocionálne načerpanie“ (Mahlerová et al., 1978 in Brisch, 2011b). Väzbový systém má **recipročný vzťah k exploračnému systému** (vrodenej tendencii poznávať), avšak väzbový systém je primárny (Hazan & Shaver, 1990).

---

<sup>1</sup> Termín **attachment** býva prekladaný ako pripútanie, primknutie, príľnutie, väzba, citová / vzťahová väzba či citové puto. Pre účely tejto práce budeme tieto pojmy používať alternatívne.

Temer od samého začiatku majú deti viac ako jednu vzťahovú osobu (Bowlby, 2010). Existuje určitá **hierarchia vzťahových osôb** (hierarchy of attachment figures). Pri silnej aktivácii väzbového systému dieťa vyhľadáva svoju primárnu vzťahovú osobu. Ak je nedostupná, obráti sa na tzv. náhradný objekt: sekundárne vzťahové osoby (Brisch, 2011b), ale i neživé predmety, tzv. „*prechodné objekty*“ (Winnicot, 1953 in Bowlby, 2010). Dieťa si vytvára samostatnú väzbu aj k otcovi nezávisle na väzbe k matke (Brisch, 2011b). Otcovia prispievajú k vývoju väzby svojich detí najmä cestou citlivej hry, ktorá sa u batoliat spája s lepším riešením problémových úloh a u adolescentov s aktívnejšími stratégiami zvládania (Zimberoff & Hartman, 2002). Zdá sa, že matka a otec ovplyvňujú iné oblasti v rámci systémov vzťahová väzba - explorácia, a tým sa dopĺňajú.

Centrálnym princípom teórie vzťahovej väzby je, že si ľudia od raného veku vytvárajú mentálne reprezentácie alebo **vnútorné pracovné modely** (inner working models), ktoré zahŕňajú pocity, spôsoby myslenia a očakávania do budúcnosti (Bowlby, 2012). Reflektujú doterajšiu históriu vzťahov so vzťahovými osobami (attachment history) a fungujú *prevažne na nevedomej úrovni* (Bowlby, 1980 in Pietromonaco & Barrett, 2000). Vyznačujú sa komplementaritou a vzájomným potvrdzovaním. Človek zvyčajne pracuje s viacerými modelmi súčasne, ktoré môžu byť navzájom protikladné (Bowlby, 2012). Majú *tendenciu k zotrvačnosti*, i keď podľa Bowlbyho (1988 in Shaver & Mikulincer, 2007) sa počas života môžu zmeniť cez interakcie s partnerom a životnými situáciami. S pracovnými modelmi súvisia individuálne rozdiely vyjadrené v **štýle vzťahovej väzby** (attachment style), ktorý predstavuje obvyklý vzorec správania sa v medziľudských vzťahoch (Hazan & Shaver, 1987). Rozlišuje sa špecifický štýl vzťahovej väzby (relationship-specific style) v konkrétnom vzťahu alebo všeobecný uplatňovaný vo všetkých vzťahoch (global attachment style) (Mikulincer & Shaver, 2007).

## 1.2. Typy citovej vzťahovej väzby v detstve

Ainsworthová (1978 in Zimberoff & Hartman, 2002) na základe dlhodobých pozorovaní detí ako prvá vypracovala laboratórny test poskytujúci typológiu vzťahovej väzby v detstve známou pod názvom *test neznámej situácie* (strange situation test – SST). Na základe typických reakcií detí pri odlúčení a vrátení sa matky boli identifikované tri typy vzťahovej väzby, neskôr bol popísaný štvrtý typ (Main & Solomon, 1986 in Brisch, 2011b). V zásade sa rozlišujú dva základné typy väzby (Kulíšek, 2000): (i) istý (secure) a (ii) neistý či úzkostný typ (insecure, anxious). Identifikované sú tri typy nejistej väzby, autori sa v ich pomenovaní líšia (Kulíšek, 2000). *Deti s istou väzbou* („secure“) pri



odlúčení od matky plačú, hľadajú ju a sú zreteľne v strese. Na matkin návrat reagujú radosťou a hľadajú jej telesný kontakt (Brisch, 2011b). Matky týchto detí reagujú empaticky a konzistentne na ich potreby. Deti bývajú veselé, kooperatívne, schopné prispôbiť sa, pri hre sú koncentrované (Hašto, 2005), výkonnosť ich pamäti a rečový vývoj sú lepšie (Brisch, 2012) a majú dobré sociálne zručnosti (Sroufe, 1983 in Fonagy, 1999). Neisté typy majú spoločné to, že prežívajú neistotu a úzkosť (felt anxiety). Bývajú chápané ako poruchy väzby, no v *detstve sú adaptívnou reakciou* na správanie vzťahových osôb (Kulíšek, 2000). **Deti s neistou vyhýbavou väzbou** („avoidant“) reagujú na odlúčenie od matky len malým protestom, navonok nejavia známky stresu. Po jej návrate ju ignorujú alebo sa aktívne vyhýbajú jej blízkosti (Hašto, 2005). Z dôvodu odmietania a nechute matky k telesnému kontaktu sa tieto deti naučili potláčať svoje potreby vzťahu a svoje emócie (Sroufe, 1996 in Zimberoff & Hartman, 2002). Prežívajú obrovský vnútorný stres a častejšie sa u nich vzťahové potreby premietajú do telesných symptómov (Brisch, 2011b). Deti sa stávajú „dobré a poslušné“, prispôsobivé, s dobrými školskými výsledkami, lebo len vtedy im rodičia venujú pozornosť (Zimberoff & Hartman, 2002). **Deti s neistou ambivalentnou väzbou** („ambivalent“) sú počas matkinej neprítomnosti extrémne znepokojené a zlostné. Po jej návrate kolíšu medzi tendenciou ku kontaktu a odporom až agresivitou voči priblíženiu (Hašto, 2005). Matky týchto detí reagujú na ich potreby nekonzistentne, kolíšu medzi citlivosťou a emočnou sťahnosťou. Deti majú slabšie školské výkony a tímové schopnosti, sklony k impulzivnosti, hyperaktivite a prehnanému vyjadrovaniu stresu v záujme pritiahnutia pozornosti (Brisch, 2011b). **Deti s neistou dezorganizovanou väzbou** („disorganized“) v prítomnosti matky ustrnú v pohybe („freezing“), objavujú sa u nich stereotypné pohyby a výraz tranzu (Brisch, 2011b). Pri odlúčení sa pozerajú na dvere a kričia za matkou, pri jej návrate sa v tichosti odvrátia (Hašto, 2005). Tento typ je charakteristický hlavne pre deti telesne a duševne týrané (Pöthe, 2001) a spája sa s nevyriešenou traumou rodičov (Brisch, 2011b). Deti sa javia ako prehnané opatrné, sociálne stiahnuté, pasívne a zakríknuté. Vyskytujú sa u nich poruchy správania a agresivita (Main, 1998 in Kulíšek, 2000). Často dochádza k obráteniu rolí (parenting), dieťa starostlivosťou o rodiča získava určitý pocit kontroly (Pöthe, 2001).

Istá väzba predstavuje podľa Grossmanna (2003 in Brisch, 2011b) **protektívny faktor**, ktorý robí dieťa „odolnejším“ voči záťažiam. Typ väzby určuje tri základné oblasti: sebaúctu a identitu, reguláciu emócií a vzťahovú kompetenciu (Štefánková, 2011). Neisté väzby práve v nich majú problémy. Množstvo štúdií preukázalo, že typ väzby dieťaťa zodpovedá typu väzby matky s jej matkou v 75 – 80% (napr. Fonagy & Target, 1997 in

Pöthe, 2001). To indikuje **transgeneračný prenos väzby**. Istá „sociálna pečat“ prechádza rodinnou históriou, predávajú sa vzorce vzťahov (Orel et al., 2012). Výskumy naznačujú transgeneračný prenos traumatizácie, „sociálnu dedičnosť“ (de Wolff & van Ijzendoorn, 1997 in Mikulincer & Shaver, 2007). Väzba sa totižto nevytvára „vdďaka“ genetickému rodičovstvu, ale cez *emocionálne skúsenosti* (Brisch, 2011a). Vzťahovou osobou môže byť ktokoľvek, kto citlivo reaguje na potreby dieťaťa. Skúsenosti počas raného vývoja formujú samotný mozog (Verny & Weintraubová, 2013). Medzi najdôležitejší faktor vývoja väzby sa považuje *materská citlivosť* (sensitive responsiveness) (Shaver & Mikulincer, 2007). Fonagy (1999) zdôrazňuje **schopnosť mentalizácie** („theory of mind“), teda schopnosť reflexie správania a pocitov seba aj dieťaťa. Podľa Bowlbyho (2010) treba vziať do úvahy všetko, čo si do vzťahu matka – dieťa prinášajú obidvaja, ako aj fenomén vzájomnej interakcie. Určitú úlohu zohrávajú i vrodené dispozície dieťaťa, jeho temperament. Napriek tomu sa zdá, že v klasickej galtonovskej dileme nature versus nurture jednoznačne vyhrávajú **faktory prostredia** (Hašto, 2005). Početnosť typov vzťahovej väzby u detí je vo výskumoch nasledovná: asi 50-60% detí iste pripútaných, asi 30-40% neiste vyhýbavo a asi 10-20% pripútaných neiste ambivalentne (Grossmann et al., 1997 in Brisch, 2011b)<sup>2</sup>.

### 1.3. Fungovanie citovej vzťahovej väzby v dospelosti

Už Bowlby predpokladal, že vzťahová väzba je pre človeka celoživotnou témou, pokračuje aj v dospelosti. Špecifiká väzby v dospelosti<sup>3</sup> zohľadňujú **vývinové osobitosti**, keďže vývin neznamena viac, ale inú kvalitu (Vágnerová, 2012). Hlavný cieľ väzbového správania - pocit istoty - zostáva rovnaký. Zhrnieme niektoré hlavné osobitosti fungovania väzby v dospelosti, ktoré majú všeobecný, **normatívny charakter**: (i) **potreba väzby** je menšia ako v detstve, zvyšuje sa autonómia (Ruppert, 2011), (ii) **„spúšťače“**, ktoré aktivujú väzbový systém – človek jednak *subjektívne hodnotí* mnohé situácie ako menej ohrozujúce a následne ich dokáže na základe pozitívnych skúseností z detstva vlastnou kapacitou zvládnuť (Shaver & Mikulincer, 2002), (iii) **formy dosahovania blízkosti a pocitu istoty** – už nemusí ísť o fyzickú prítomnosť vzťahovej osoby, človek si vie vyvolať jej mentálnu blízkosť (Mikulincer & Shaver, 2004 in Shaver & Mikulincer, 2007). V silne záťažových situáciách (smrť blízkeho, choroba) alebo v istých fázach života

---

<sup>2</sup> Informácie o podiele detí s dezorganizovanou väzbou (rovnako ako u dospelých) nie sú k dispozícii.

<sup>3</sup> Ako rozdiel medzi väzbou v detstve a dospelosti sa často udáva, že v detstve ide o *komplementárne* vzťahy, v ktorých vzťahová osoba poskytuje starostlivosť a dieťa ju prijíma, čo neplatí naopak a na druhej strane v dospelosti ide o *recipročné* vzťahy (Weiss, 1982 in Hazan & Shaver, 1994). Podľa Brischa (2011b) v každom, teda i v asymetrickom vzťahu prúdia „výmenné toky“ oboma smermi. Ide o výmenu „niečoho“, čo nemusí byť rovnakej kvality, a teda porovnateľné či merateľné.

(staroba) je dôležitý fyzický kontakt. *(iv) vzťahové osoby*: výber vzťahových osôb sa rozširuje na spolupracovníkov, priateľov, ľúbostných partnerov, ktorí tvoria tiež hierarchiu. Na rozdiel od detstva ide o vzťahy *komplexnejšie, výberové a symetrické*. Často sa viažu na *špecifický kontext a prostredie*. Aj skupiny, inštitúcie či symbolické persóny (Boh) sa môžu stať vzťahovými osobami (Mikulincer & Shaver, 2007). Ak teda hovoríme o väzbe v dospelosti, skôr by sme mali ozrejmiť, ktorú máme na mysli: voči komu a v akej situácii. Vzťahová osoba však aj v dospelosti plní tie isté funkcie ako v detstve (Hazan & Shaver, 1990). Dospelí majú ale viac možností na dosiahnutie istoty. Podľa Holmesa (2001) môže v dospelosti funkciu bezpečia plniť aj domáce zvieratá, horúca vaňa či obľúbená kniha.

**Tab. č. 1 Hlavné rozdiely medzi typmi citovej vzťahovej väzby v dospelosti**

Typ väzby	Istý	Neistý ambivalentný	Neistý vyhýbavý
<b>Sebapoňatie</b>	Pozitívne, reálne ja (real self)	Negatívne/podhodnotené, nízka sebaúcta a sebahodnota	Pozitívne/nadhodnotené, pocit nadradenosti a dokonalosti
<b>Emocionálna regulácia</b>	Primeraná, emocionálna flexibilita, dynamická rovnováha inter- a intrapsychickej regulácie	Nízka, prílišná expresivnosť (under-regulated affects), sociálna (interpsychická)	Vysoká, potlačanie emócií (over-regulated affects), sebaregulácia (intrapsychická)
<b>Interpersonálne vzťahy</b>	Dobré, rovnováha intimity a autonómie, empatia	Prílišná závislosť na druhých, nestabilné vzťahy, konflikty	Prílišná nezávislosť, osamelosť, odstup, problém vytvoriť vzťah

spracované podľa Mikulincer a Shaver, 2007; Shaver a Mikulincer, 2007; Zimberoff a Hartman, 2002; Štefánková, 2005

Vo výskume väzby v dospelosti bola priekopnícka štúdia Hazanovej a Shavera (1987), ktorí koncipovali vzťahovú väzbu na ľúbostných vzťahoch v dospelosti. Skúsenosti so vzťahovými osobami v detstve (significant others) sa jednoznačne prenášajú do dospelých blízkyh vzťahov (Fraley & Shaver, 2000).

Prvú metodiku na zistenie väzby v dospelosti vypracovala Mainová v 80-tych rokoch 20. storočia. Išlo o **Adult Attachment Interview (AAI)**, ktoré je považované za „zlatý štandard“ pri výskumoch (1997 in Hašto, 2005). Je to semištrukturované interview dospelých o spomienkach väzby k ich rodičom z detstva (Bieščad & Hašto, 2010). Predpokladá *transgeneračný prenos väzby* (Adamovová & Halama, 2009). Názvy kategórií väzby podľa AAI sa líšia od kategórií v detstve podľa SST. Uvádzame podľa Haštu (2005): Dospelí *slobodní / istí* (secure, v detstve istí) hovoria uvoľnene a objektívne o svojich pozitívnych i negatívnych spomienkach z detstva, vedia ich integrovať do súvislostí, prijímajú nedokonalosť seba a rodičov, prejavujú súcit a vedia odpúšťať. Dospelí *odmietajúci* (dismissing, v detstve neistí-vyhýbaví) znižujú význam vzťahov z detstva, svojich rodičov idealizujú, svoje detstvo opisujú ako báječné, ale nevedia si spomenúť na žiadnu konkrétnu spomienku. Prezentujú sa ako silní, nezávislí jedinci. Vnútoraná logika ich postoja: ak je človek silný, nepotrebuje žiadnu pomoc a neriskuje

odmietnutie. Dospelí *zapletení* (enmeshed, v detstve neistí-ambivalentní) sú „uviaznutí“ vo svojich spomienkach, nedokážu koherentne reflektovať svoje vzťahy, prežívajú hnev a frustráciu a majú slabý pocit identity. Dospelí *nerozriešení* (unresolved, v detstve neistí-dezorganizovaní) majú spomienky z detstva neorganizované, čo poukazuje na nespracovanú traumu. Za traumu vo vzťahovej väzbe sa považuje strata vzťahovej osoby (rodiča aj súrodenca), týranie, zneužívanie, ale aj choroba blízkeho. Podľa Mainovej (in Hašto, 2005) ide skôr o prenos dezorganizovanej väzby od rodiča, ktorý kvôli vlastným nevyriešeným traumám nedokáže byť pre dieťa „emocionálne dostupný“.

Druhou najpoužívanejšou metodikou na zistenie väzby v dospelosti je sebahodnotiaci dotazník **Experiences in Close Relationships** (ECR) (Brennan, Clark, & Shaver, 1998). Vychádza z predpokladu prenosu väzby do ostatných vzťahov *s dôležitými vzťahovými osobami*. Na rozdiel od AAI sa orientuje na súčasné vzťahy. Jeho autori vyvinuli dvojdimenzionálny model dospeljej väzby. Výsledné štyri typy väzby sa názvami zhodujú s typológiou podľa SST v detstve. *Dimenzia úzkosť* (anxiety) súvisí s obavami o svoju hodnotu a túžbou po blízkosti partnera. *Dimenzia vyhýbavosť* (avoidance) sa viaže na ťažkosti byť na druhých závislý, na citový odstup a na spoliehanie sa na seba (Shaver & Mikulincer, 2007). Dotazník ECR bol použitý v stovkách štúdií a potvrdil aj medzikultúrnu aplikovateľnosť (Lečbych & Pospíšilíková, 2012). Na základe výskumných zistení sa *isti* ľahko zblížujú s druhými, je im príjemné byť na nich závislí (Hazan & Shaver, 1987), vnímajú sami seba ako hodných lásky, kompetentných a bývajú empatickí (De Vries, 2013). Predstavujú rovnováhu medzi závislosťou a autonómiou, sú otvorení novým skúsenostiam a akceptujú ambivalenciu vo vzťahoch (Zimberoff & Hartman, 2002). U neistých typov prevláda negatívne emočné ladenie. Majú skreslený obraz seba, druhých i skreslený model vzťahu. *Neistí ambivalentní* o sebe pochybujú, sú sebakritickí, majú silnú potrebu prijatia druhými (Bartholomew & Horowitz, 1991). Sú príliš závislí na vzťahovom partnerovi (Shaver & Hazan, 1993 in Mikulincer et al., 2003). Bývajú veľmi expresívni, impulzívni až zaplavení svojimi emóciami (Sroufe, 1996 in Zimberof & Hartman, 2002). Sú radi v centre pozornosti. Ťažko zvládajú stresové situácie, ktoré „príliš“ prežívajú. Exploráciu používajú na naplnenie ich väzbových potrieb. *Neistí vyhýbaví* sa vnímajú ako „iní“, od druhých si udržiujú odstup a potláčajú svoje emócie (De Vries, 2013). V intimitě vzťahu sa necítia dobre a vyhýbajú sa novým situáciám. Sú hrdí na svoju nezávislosť a samostatnosť (Berant, 2013). Práca býva pre nich kompenzáciou za vzťahy (Hazan & Shaver, 1994). *Neistí dezorganizovaní* sú inhibovaní, neasertívni, častejšie majú násilníckeho partnera, majú menšiu empatiu a najmä najzávažnejšie poruchy

osobnosti (Mikulincer & Shaver, 2007). Celý rad výskumov spája dezorganizáciu v detstve s neskoršou psychopatológiou (Shaw, Owens, Vondra et al., 1996 in Fonagy & Target, 2005). Podľa Haštu (2005) sú všetky neisté väzby **rizikovým faktorom** viacerých duševných ochorení. Neisté väzby používajú tzv. **sekundárne stratégie**, ktoré sa vyvíjajú vtedy, ak nedošlo v detstve k napĺňajú väzbových potrieb alebo len čiastočne (Mikulincer & Shaver, 2007). Ukazuje sa, že človek so sebou jedná takým spôsobom, ako s ním bolo jednané od detstva a má tendenciu takto jednať s druhými (Poňšický, 2002). *Hyperaktivačná* stratégia ambivalentných je spojená s chronickou aktiváciou väzbového systému, *deaktivačná* stratégia vyhýbavých znamená deaktivovaný väzbový systém. Početnosť typov vzťahovej väzby v dospelosti na mnohých amerických vzorkách dosahuje u istej väzby okolo 60%, u ambivalentnej väzby okolo 15% a u vyhýbavej väzby okolo 25% (Campos, Barrett, Lamb, Goldsmith, & Stenberg, 1983 in Hazan & Shaver, 1994).

## 2. PRÁCA A ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE

### 2.1. Práca, jej motívy a pracovné prostredie

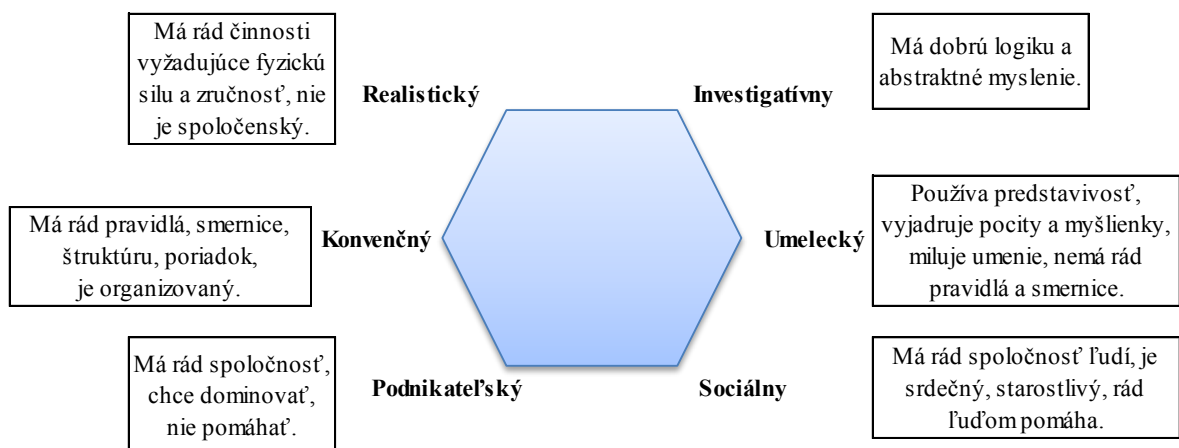
**Práca** vo všeobecnosti je proces, v ktorom človek vytvára materiálne a nemateriálne produkty s cieľom uspokojenia ľudských potrieb (Kollárik, Letovancová, Výrost et al., 2011). Ide vždy o vzťah človek – práca, dôležité je akcentovať vyrovnanie oba faktory. Práca má sociálny charakter a uskutočňuje sa v rámci určitej kultúry, je teda *sociálno-ekonomická i psychologická kategória*. Tvorí **základ sebarealizácie** človeka a jeho uplatnenia v spoločnosti (Provazník et al., 1997 in Kollárik et al., 2011). Práca ako činnosť má význam pre samotného človeka, výsledok práce pre konečných užívateľov. Možno ju chápať i ako prejav generativity (Erikson, 2002). **Povolanie** je druh práce, ktorú človek vykonáva v rámci svojej sociálnej roly za odmenu. Vyžaduje určité schopnosti a odbornú prípravu, umožňuje mu zaujať určitú sociálnu pozíciu. Profesná rola sa stáva dôležitou **súčasťou identity** človeka, ovplyvňuje jeho sebapoňatie (Vágnerová, 2008).

Práca poskytuje človeku uspokojenie zo svojho výkonu, ako i zo sociálnych interakcií (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003). **Motívy** práce v organizáciách môžu byť **vnútorné a vonkajšie**. K vnútorným patria uspokojenie z priebehu a výsledkov práce, zo sociálneho postavenia, z prestíže profesnej role, zo sociálnych vzťahov a z ocenenia. Vnútorné motívy k práci sú relatívne stabilné, vytvárajú motivačné ladenie a zameranosť osobnosti človeka (Štikar et al., 2003). K vonkajším motívom patria odmeny, hodnotenie skupinou, porovnanie výkonu s druhými, možnosť participácie na rozhodovaní a sociálne

výhody. Vonkajšia motivácia je vždy modifikovaná situačnými premennými ako charakter práce, osobnosť nadriadeného a sociálna klíma (Štikar et al., 2003).

Každá práca sa vykonáva v určitom **pracovnom prostredí**, ktoré je dané súhrnom materiálnych a spoločenských podmienok (Kohoutek & Štěpaník, 1999). *Materiálne podmienky* sú dané priestorovým, technickým a technologickým vybavením pracoviska, jeho hygienickou i estetickou úrovňou. *Spoločenské podmienky* sú vytvárané vzájomnou interakciou ľudských činiteľov. Cenné teórie rozlišujú typy osobnosti pracovníkov vo vzťahu k pracovnému prostrediu (Vid' Obr. č. 1). Podľa Hollanda (in Kohoutek & Štěpaník, 1999) motorické prostredie vyhovuje realistickému typu ľudí, ktorí majú veľkú fyzickú silu, podporné prostredie je vhodné pre sociálny typ verbálne obratných ľudí a konformné prostredie pre konvenčný typ ľudí s nadmernou sebakontrolou. Presvedčujúce prostredie patrí podnikateľskému typu ľudí s vysokou potrebou moci, sebauplatnenia a spoločenského postavenia. Estetické prostredie býva typické pre umelecký typ ľudí a intelektuálne prostredie pre investigatívny typ ľudí zameraných prevažne teoreticky.

**Obr. č. 1 Typy osobnosti pracovníkov podľa Hollanda**



Zdroj: Holland, 1997 in Arnold et al., 2007

## 2.2. Organizácia a organizačné správanie

Organizáciu možno chápať ako činnosť i ako inštitúciu<sup>4</sup>. Organizáciu ako inštitúciu tvoria ľudia, ktorí vykonávajú činnosti na princípe del'by práce s cieľom, ktorý sa dá dosiahnuť len spoločným úsilím. Organizačné správanie (angl. organisational behavior) je veda, ktorá sa zaoberá správaním ľudí v organizáciách (Bělohlávek, 1996). Pojem označuje aj samotné správanie v organizáciách, ktorá má svoje špecifiká. Jeho predmetom sú jednotlivci, skupiny, organizačné procesy a organizačná dynamika (Rudy, Luptáková,

<sup>4</sup> Kollárik et al. (2011) chápe organizáciu ako štrukturovaný sociálny systém, ktorý plní vymedzené ciele.

Sulíková, & Vargic, 2001). *Psychologický zmysel* organizácie spočíva v kvalitatívne nových nárokoch na psychickú reguláciu činností. *Ekonomický zmysel* vyplýva z úspory nákladov vďaka špecializácii a *sociálny zmysel* je spojený so sociálnymi potrebami, sociálnym učením a interakciami na pracovisku (Štikar et al., 2003).

Organizácia je charakterizovaná svojím poslaním, hodnotami, cieľmi, štruktúrou, prostredím a ďalšími činiteľmi, ktoré budeme postupne definovať. **Poslanie** organizácie je zámer, dôvod jej existencie (Štikar et al., 2003). Jadrom organizácie sú **hodnoty** vyjadrujúce jej filozofiu. Predstavujú sústavu prijatých názorov v organizácii, ktoré majú zjednocovať postoje a zmysľanie jej členov (Kollárik et al., 2011). **Ciele** odrážajú žiaduci, ideálny stav, ku ktorému organizácia smeruje (Štikar et al., 2003). Z hľadiska primárnosti a času je vhodné rozdeliť ciele na *strategické, operatívne a operačné* (Bělohávek, 1996). **Štruktúra** vytvára podmienky pre funkčnosť organizácie. Tvorí ju systém rozhodovania, zodpovednosti a komunikácie, normy, model odmeňovania a vzťahy nadriadenosti a podriadenosti. **Sociálna atmosféra** predstavuje psychologické ovzdušie organizácie, je integrálnou, viacdimenzionálnou a relatívne stabilnou charakteristikou sociálneho prostredia. Premieta sa do nej emotívny a konatívny náboj. Širšie prostredie je vytvárané externými podmienkami danej spoločnosti, ktoré určujú jej pôsobenie ako správne inštitúcie, vládne orgány, komunita a široká verejnosť (Kollárik et al., 2011). Organizácie tvoria často **otvorený systém**, ktorý sa v čase vyvíja, prechádza zmenami či reaguje na ne.

**Externé podmienky** organizácie zahŕňajú faktory *spoločensko-kultúrne* (vplyv kultúry na hierarchiu povolaní, vzťah k práci, pracovná disciplína, pracovné správanie, chápanie pozície manažéra) a *socioekonomické* (ekonomické, organizačné, pracovné a legislatívne podmienky). Dôležité sú podmienky týkajúce sa ľudského potenciálu ako dostupnosť kvalifikovanej pracovnej sily v sídle organizácie, podmienky na trhu práce, sila konkurencie a úroveň migrácie pracovnej sily (Kollárik et al., 2011). **Interné podmienky** organizácie sú dané druhom a typom organizácie, jej pracovnou orientáciou, z čoho vychádza aj skladba zamestnancov a charakter vnútorných vzťahov (Kollárik et al., 2011). Určujúcim prvkom je základné poslanie organizácie a spôsob prezentovania navonok. **Prvým** interným faktorom sú základné *vzťahy medzi technickým, socioekonomickým a sociálnym systémom*. Technický systém je daný technickým a technologickým vybavením, socioekonomický systém pracovným a funkčným členením organizácie a sociálny systém formálnymi a neformálnymi vzťahmi medzi pracovnými skupinami a jednotlivcami. **Druhým** interným faktorom je *vnútorná štruktúra sociálneho systému* a väzby medzi organizáciou, skupinou a jednotlivcami, najmä vzájomná spätosť zložiek

systemu vrátane obojstranných vertikálnych a horizontálnych vplyvov. **Tretím** interným faktorom je *organizačná kultúra*, čiže súbor všeobecne uznávaných hodnôt, noriem a štýlu života v organizácii vrátane štýlu riadenia ľudí, motivácie, rozvoja a odmeňovania. Prejavuje sa v identite, navonok v podobe imidžu. Zatiaľ čo kultúra sa týka najmä hodnôt, ktoré zdieľajú členovia organizácie, klíma organizácie sa týka toho, ako zamestnanci vnímajú jej fungovanie (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, & Burnes, 2007).

### **2.3. Sociálne aspekty práce a organizačného správania**

Sociálne činitele organizačného správania zahŕňajú najmä vplyv organizácie na správanie ľudí, individuálne rozdiely medzi ľuďmi v organizácii, vzťahy ľudí a organizačnej kultúry, systém moci v organizácii, vzťahy a konflikty medzi ľuďmi na pracovisku, motiváciu a vedenie ľudí, ako i komunikáciu v rámci organizácie (Bělohlávek, 1996). Do komplexu vzťahov v práci možno zahrnúť (i) *vnútroorganizačné vzťahy*, do ktorých vchádzajú zamestnanci, organizácia, nadriadení a podriadení, pracovné skupiny a (ii) *vonkajšie vzťahy* organizácie a externého prostredia (akcionári, veritelia, dlžníci, verejnosť). Sú navzájom prepojené a pri všetkých je nevyhnutná **obojsmerná komunikácia** zohľadňujúca spätné väzby od protistrany. Na pracovisku vzniká celý rad formálnych a neformálnych vzťahov, môžu byť symetrické i asymetrické. Väčšina zostáva v rámci organizácie, časť sa mení na blízke vzťahy (Buda, 1994). Vo formálnych skupinách je štruktúra daná normatívne, obvykle v organizačnom poriadku (Řehan, 2007b). Vymedzuje kompetencie, formálne vzťahy a skupinové normy. Podľa Buda (1994) i vo formálnych vzťahoch je mnoho interakčných rovín, ktoré nemožno regulovať predpismi a vždy sa do nich dostáva čosi osobné. Každá pracovná pozícia má stanovený **popis práce**, teda pracovnú náplň a **predpísanú rolu** ako súbor očakávaného správania (Bělohlávek, 1996).

**Pracovnú skupinu** tvoria dvaja či viacerí pracovníci, ktorí majú spoločné ciele, vykonávajú pracovné úlohy v sociálnej interakcii, sú na sebe závislí a identifikujú sa voči iným skupinám (Kollárik et al., 2011). Niektorí autori rozlišujú medzi pracovnou skupinou a tímom. Pre naše účely ich nebudeme rozlišovať. Členovia tímu by mali vedieť oceniť hodnotu všetkých rol v tíme. Zoskupením ľudí do skupín vznikajú špecifické atribúty a prelínanie faktorov jednotlivcov v tíme, ktoré nazývame **skupinová dynamika** (Řehan, 2007a). Ide o nepretržitý proces hľadania rovnováhy v skupine vzájomným pôsobením jej členov. **Skupinové procesy** podľa Kollárika et al. (2011) zahŕňajú procesy (i) *kognitívne*: skupinovú klímu, skupinovú kohéziu, zdieľanú pamäť a skupinové učenie ako vzájomné učenie sa navzájom, (ii) *emocionálne*: skupinové emócie, skupinovú účinnosť ako



presvedčenie o schopnosti skupiny úspešne splniť úlohu a skupinové konflikty, (iii) *behaviorálne*: koordináciu aktivít v záujme naplnenia cieľa, kooperáciu a komunikáciu.

**Obr. č. 2 Deväť tímových rol podľa Belbina**

<b>Koordinátor (Co-ordinator)</b>		<b>Formovač (Shaper)</b>	
Tichý, tolerantný. Udržiava tím sústredený na ciele, povzbudzuje k prispievaniu do tímu.		Energický a extrovertný. Chce dosiahnuť cieľové úlohy. Vysoká potreba úspechu.	
<b>Špecialista (Specialist)</b>		<b>Hľadač zdrojov (Resource Investigator)</b>	
Rád je považovaný za odborníka. Poskytuje tímu špeciálne vedomosti a skúsenosti.		Priateľský a prispôsobivý. Dostáva informácie z vonkajšieho prostredia skupiny.	
<b>Dokončovateľ (Completer Finisher)</b>		<b>Pozorovateľ (Monitor Evaluator)</b>	
Pracuje usilovne a organizovane. Plánuje detailné aspekty pracovných úloh.		Nezaujateľý a inteligentný. Vyhodnocuje nápady pomocou logiky a analýzy.	
<b>Inovátor (Plant)</b>	<b>Stmelovač (Teamworker)</b>	<b>Realizátor (Implementer)</b>	
Nápaditý a nezávislý. Zdroj nových priekopníckych myšlienok.	Dobrosrdečný, diplomatický. Udržiava tímového ducha, poskytuje oporu.	Venuje sa detailom. Organizuje praktické záležitosti a rutinné práce.	

Zdroj: Arnold et al., 2007; Vaňo, 2006

**Efektívne fungovanie tímu** závisí od zloženia skupiny, výberu správnych ľudí na zadanú úlohu (odbornosť, prístup k práci, kooperatívnosť) a od vytvorenia vhodných podmienok (Hackman & Wageman, 2009). *Z hľadiska veľkosti* skupiny príliš veľká skupina anonymizuje vzťahy, vedie k nespokojnosti členov a k rozpadu na menšie skupiny. *Z pohľadu veku* sú efektívnejšie vekovo variabilné skupiny, i keď tu je riziko konfliktov. Vekovo jednotné skupiny bývajú izolovanejšie. *Podľa pohlavia* sú heterogénne skupiny efektívnejšie (Kollárik et al., 2011). Ancora a Caldwell (2009) uvádzajú, že pre efektívne fungovanie tímu je kľúčové zvládnuť „manažment vzájomných vzťahov“, mať dostatočný priestor na úlohu bez pritesných hraníc daných vedením, ako aj komplexné zvládnutie riadenia úloh (multi-process management). Dôležitým činiteľom efektívneho tímu je prijatie *sociálnej identity*, čomu napomáhajú tímbildingové aktivity zamerané na vytvorenie spolupatričnosti a hrdosti na členstvo v tíme.<sup>5</sup> Sociálna identita následne súvisí aj s *medziskupinovou rivalitou* v rámci organizácie. Vzťahy medzi skupinami sú často negatívne ovplyvnené snahou členov skupiny vidieť sa v pozitívnejšom svetle v porovnaní s druhými (Arnold et al., 2007). Pri súčasnej pracovnej globalizácii treba zohľadňovať aj *medzikultúrne aspekty* pracovných vzťahov. Kultúra sa súčasne prelína s individuálnymi faktormi ako vek, socioekonomické zázemie a osobnosť (Willerton, 2012).

Fungovanie tímu významne ovplyvňuje **osobnosť vedúceho**, jeho osobnostné rysy ako introverzia – extroverzia, sebadôvera, emocionálna kontrola, interpersonálna citlivosť a iné (Bryman, 1992 in Bělohlávek, 1996). Autorita vyjadruje „právo“ vedúceho riadiť

<sup>5</sup> Tajfel a Turner (in Řehan, 2007b) formulovali *teóriu sociálnej identity*, v ktorej vymedzili príslušnosť k vlastnej konkrétnej skupine ako dôležitý aspekt tvorby vlastnej identity.

a kontrolovať podriadených, moc je uplatnená „schopnosť“ dosiahnuť zámery (Bělohlávek, 1996). Moc sa nemusí spájať s autoritou. Špecifikom nerovného vzťahu vedúceho a podriadeného je, že podriadená strana sa zriedkakedy odváži dať voľný priebeh afektom, väčšinou sa vyhne aj konfliktu, radšej ustúpi a podriadi sa (Buda, 1994). To vytvára situáciu, keď *vedúcemu chýbajú spätné väzby* podnecujúce k vývinu. Rastie jeho sebadôvera a obyčajne klesá jeho empatia voči podriadeným. Vyvinie sa u neho sebaistota, že na základe svojich skúseností vie správne vyhodnotiť situácie a ľudí (Buda, 1994). Ak si podriadený „dovolí“ dať spätnú väzbu mimo zaužívaného rámca, vymyká sa to dlhodobej skúsenosti nadriadeného. Riešenie závisí od schopnosti sebareflexie a osobnosti vedúceho.

Fungovanie tímu ovplyvňuje i **manažérsky štýl**. Podľa klasickej teórie riadenia (Kreitner & Kinicki, 1989 in Bělohlávek, 1996) poznáme tri hlavné *štýly riadenia*: (i) *autoritatívny*, kde je moc sústredená do rúk vedúceho a prevažuje jednosmerná komunikácia, (ii) *demokratický*, kde vedúci deleguje časť autority, ale ponecháva si konečnú zodpovednosť. (iii) *liberálny* (laissez-faire, teda voľný priebeh), kde môže každý pracovník konať podľa seba. Každý štýl riadenia má svoje výhody a nevýhody a jeho uplatnenie závisí od konkrétnych podmienok, typu úloh, vedúceho a podriadených na pracovisku (Bělohlávek, 1996). Štandardne sa rozlišuje *orientácia vedúceho na ľudí alebo na výkon* a ich kombinácia. Novým štýlom riadenia je riadenie cez vízie, ktoré inšpirujú k tvorivým výkonom a riadenie cez hodnoty danej organizácie (Kirkpatrick, 2009).

Prirodzenou súčasťou sociálnych procesov sú **konflikty na pracovisku**. Ide pri nich o rozpor medzi názormi, cieľmi a hodnotami, potrebami jednotlivca a organizácie. Prakticky môže ísť o nejasné pravidlá, neprimeranú komunikáciu, prekrývanie úloh, zložitosť organizácie i časový tlak (Bělohlávek, 1996). Miera rozdielov, intenzita ich vyjadrenia i prístupy k riešeniu sa môžu líšiť. Teoretici rozlišujú *otvorený* (vnímaný) konflikt, kde strany vidia rozdielnosť záujmov a *skrytý* (prežívaný) konflikt v podobe napätia, nepriateľstva, hnevu a nedôvery. Konflikty v práci môžu mať i pozitívne efekty. Zvyšujú dynamiku procesov, podnecujú inovácie, zlepšujú kvalitu rozhodovania a znižujú napätie. **Riešenie konfliktov** je otázkou (i) zmeny ich vnímania (predefinovanie záujmov), (ii) zmeny správania (interpersonálnej dynamiky) a (iii) zmeny štruktúry (zmena zdroja problému) (Brown, 1989 in Bělohlávek, 1996). Taylor a Fielbig (2009) uvádzajú riešenie konfliktov cez *negociáciu a mediáciu*. K ich pravidlám patrí otvorená, emočne primeraná výmena názorov, ochota vypočuť protistranu a hľadať možnosti jej vyhoveniu, ale najmä snaha nájsť najlepšie riešenie, tzv. BATNA (best alternative to a negotiated solution). Pri mediácii býva mediátorom manažer, ktorý by mal byť objektívny a interpersonálne zručný.

### 3. CITOVÁ VZŤAHOVÁ VÄZBA V PRÁCI

Teória vzťahovej väzby sa v jej „klasickom“ ponímaní týka blízkych vzťahov. Vzťahová väzba v pracovnom prostredí predstavuje rozšírenie bowlbyovského poňatia väzby. Stavia na dvoch zásadných predpokladoch: 1. prenos typu väzby z blízkych vzťahoch na vzťahy v pracovnom prostredí (formálne i neformálne)<sup>6</sup> a 2. vplyv typu väzby (najmä v pracovných vzťahoch) na správanie a prežívanie v práci. Limitom prvého predpokladu je fakt, že tendencia prejavov v pracovných vzťahoch sa môže významne líšiť od prejavov v blízkych vzťahoch. Vzťahy v práci zahŕňajú síce formálne i neformálne vzťahy, ale všeobecne majú oveľa viac „funkčný charakter“. Sú inštrumentálne (účelové), oveľa viac závislé od kontextu / situácie a odrážajú očakávané správanie pracovných rol (Řehan, 2007a). Druhý predpoklad sa odráža na fakte, že vo väčšine výskumov väzby v pracovnom prostredí boli na zistenie typu väzby použité sebahodnotiace dotazníky na *vzťahy v práci*, prípadne na „*iné vzťahy*“. V zásade ale možno predpokladať, že *do určitej miery* sa štýl vzťahovej väzby odráža i v pracovných vzťahoch, čo dokazujú doterajšie výskumy. Už Hazanová a Shaver (1990) popreli mýtus dvoch oddelených svetov: práce a lásky. Podľa Rupperta (2011) problémy v pracovných vzťahoch odrážajú neriešené témy vzťahov medzi rodičmi a deťmi. V nadväznosti na dva uvedené predpoklady sú výskumy väzby v pracovnom prostredí orientované na dva hlavné smery. Prvým je spojitosť väzby s *interpersonálnymi vzťahmi* v pracovnom prostredí (vzťah k organizácii, k vedúcemu, ku kolegom, k tímu), založené na predpoklade prenosu skúseností z minulých dôležitých väzbových vzťahov. Druhý prúd výskumu sa zameriava na *individuálne správanie* v pracovnom prostredí (vzťah k práci, výkonnosť, zvládanie stresu, vyváženosť práce a súkromia a podobne) (Harms, 2011; Clair, 2000). Obe oblasti sa navzájom prelínajú. Všeobecne je vzťahová väzba v práci relatívne málo preskúmanou oblasťou.

#### 3.1. Prejavy citovej vzťahovej väzby vo vzťahoch v práci

**Vzťahová väzba a skupinové procesy.** Smith (1999 in Mikulincer & Shaver, 2007) chápe „vzťahovú väzbu v dospelosti“ ako teóriu interpersonálnych vzťahov. Aplikoval teóriu vzťahovej väzby na skupinové procesy. Modifikáciou ECR vytvoril 25-položkovú sebahodnotiacu škálu s dimenziami úzkosti a vyhýbavosti v skupine. Predpokladal, že ľudia si vytvárajú pracovné modely seba ako člena skupiny (napríklad

---

<sup>6</sup> Dominantný pracovný model s hlavnou vzťahovou osobou býva aplikovaný všeobecne v nových vzťahoch (*across relationships and over time*) (Mikulincer & Gillath, et al., 2000 in Mikulincer & Shaver, 2007).

„Som dobrý tímový hráč“ alebo „Nepotrebujem skupinu, aby mi povedala, čo mám robiť“). Existujú modely špecifických skupín a modely všeobecné (specific and general). *Skupinová úzkosť* (group attachment anxiety) bola definovaná ako pocit nízkej hodnoty ako člena skupiny a obavy o akceptáciu ostatnými členmi. Jej vysoké skóre predikovalo silne negatívne emócie k skupine. *Skupinová vyhýbavosť* (group avoidant attachment) sa viaže k vnímaniu nepotrebnosti blízkosti k skupine a spája sa s tendenciou vyhýbať sa závislosti na skupine. Jej vysoké skóre predikovalo nižšiu identifikáciu so skupinou. Smith (1999 in Mikulincer & Shaver, 2007) zistil štatisticky významnú, i keď miernu koreláciu medzi neistou väzbou v dyadických blízkych vzťahoch a skupinovou vzťahovou neistotou (group attachment insecurity). Replikácia štúdie Romom a Mikulincerom (2003 in Mikulincer & Shaver, 2007) potvrdila ***prenos dyadického štýlu vzťahovej väzby na skupinovú úroveň***. ***Istí*** majú sklon projektovať pozitívne pracovné modely na skupinu a cítia sa príjemne v prítomnosti členov skupiny. Sú si istí skupinovou podporou a bývajú emocionálne otvorení a istí pri angažovaní sa v skupinových aktivitách. ***Vyhýbaví*** majú tendenciu hodnotiť skupinu negatívne, skupinové procesy spájajú s negatívnymi pocitmi, menej sa s ňou stotožňujú, menej sa angažujú v inštrumentálnom i emocionálnom fungovaní skupiny. Počas skupinových úloh sa spoliehajú na seba a nedarí sa im dosahovať konsenzus medzi členmi skupiny. Pri vysokej pracovnej a emocionálnej záťaži (high cognitive & emotional load) bývajú premožení negatívnymi emóciami, čo bráni ich efektívnemu fungovaniu. ***Ambivalentní*** majú sklon k negatívnemu hodnoteniu seba ako člena skupiny, skupinové aktivity vnímajú ako ohrozujúce, majú v nich silne negatívne emócie. Hľadajú v skupine externý zdroj podpory, čo ich odvádza od výkonnostných úloh skupiny a spája sa s ich nízkou výkonnosťou (podľa sebahodnotenia i hodnotenia pozorovateľov) (Mikulincer & Shaver, 2007).

**Skupinová kohézia (súdržnosť)** alebo tímový duch / solidarita býva definovaná ako koordinácia, kooperácia, podpora a konsenzus medzi členmi skupiny, ktoré podporujú učenie a výkonnosť skupiny (Hogg, 1992 in Mikulincer & Shaver, 2007). Podľa Roma a Mikulincera (2003 in Mikulincer & Shaver, 2007) môže mať súdržná skupina pre *ambivalentných* liečivý účinok. Napĺňaním ich väzbových potrieb umožňuje ich väčšiu angažovanosť vo výkonových úlohách. Naopak, u *vyhýbavých* aktivizuje ich strach a diskomfort, ohrozuje ich spoliehanie sa na seba a môže znižovať ich výkonnosť.

Všeobecne možno povedať, že doterajšie štúdie podporujú aplikáciu teórie väzby na skupinové procesy. Zistenia naznačujú, že ***neistá väzba podnecuje negatívny prístup k skupine*** a bráni vo výkonnostnom a emocionálnom fungovaní v skupine. Skupinové

procesy sú však ovplyvnené i ďalšími faktormi, ako minulé a súčasné skúsenosti v skupinách. Nevyhnutný je viacúrovňový prístup zohľadňujúci súčasne individuálne i skupinové aspekty (Barry & Stewart, 1997 in Mikulincer & Shaver, 2007). Doterajšie štúdie navyše nerozlišovali medzi veľkou a malou skupinou. Vo veľkých skupinách hrá väčšiu úlohu symbolické puto a identifikácia s cieľmi a hodnotami.

**Zloženie pracovnej skupiny.** Výskum tvorby optimálnej štruktúry skupín z pohľadu teórie vzťahovej väzby je zatiaľ v plienkach. Otvorenou otázkou je, či homogénne skupiny istých, vyhýbavých a ambivalentných sú lepšie ako heterogénne skupiny rôznych typov väzby. Potom vyvstáva i otázka aké majú byť ich relatívne početnosti a akou formou udržiavať tím. Ein-Dor, Mikulincer a Shaver (2011) poukázali na to, že včlenenie vyhýbavých a ambivalentných do tímu môže byť prospešné pre jeho fungovanie. Ein-Dor, Mikulincer, Doron a Shaver (2010 in Ein-Dor et al., 2011) navrhli **teóriu sociálnej obrany** (social defense theory SDT), podľa ktorej má každý štýl väzby (istý, vyhýbavý, ambivalentný) jedinečnú schému spracovania informácií o hrozbe. Každá schéma má pozitívne i negatívne aspekty pre vnútornú zdatnosť skupiny (inclusive fitness) (Hamilton, 1964 in Ein-Dor et al., 2011). **Istá väzba** funguje na schéme „ak – tak“ (if-then schema): ak sa stretnem s problémom a budem v strese, obrátim sa na dostupné osoby (significant others) po podporu a dosiahnem úľavu, pohodu a blízkosť. **Ambivalentní** majú schému strážnej hliadky (sentinel schema). Ich výhodou je vysoko vyvinutá schopnosť rýchlo detekovať reálne (nie imaginatívne!) hrozby („threat detectors“). **Vyhýbaví** vlastnia akčnú schému boj-útek (rapid fight-flight schema). Na základe svojich skúseností sa naučili sami rýchlo reagovať na reálne hrozby. To je potrebné vtedy, keď niet času na vytváranie konsenzu alebo treba rýchlo uniknúť nebezpečenstvu. Ako sa zdá, istá väzba môže byť za určitých okolností kontraproduktívna: pri potrebe okamžitého rozhodnutia bez mobilizácie skupinovej opory (Ein-Dor et al., 2011). Autori zastávajú názor, že **heterogénne skupiny zložené z rôznych typov väzby môžu byť prospešnejšie** ako homogénne skupiny. Ben-Ari a Lavee (2005 in Harms, 2011) naproti tomu uvádzajú, že sú dôkazy o tom, že *dyadické pracovné tímy* istých sú viac funkčné ako zmiešané tímy istého a neistého. Tie sú zase funkčnejšie ako tím dvoch neistých štýlov väzby. Pochopiteľne štruktúra tímu bude závislá od konkrétneho pracovného prostredia, typu organizácie, špecifik organizačného správania a cieľov tímu. Iná je požiadavka na fungovanie tímu v marketinovej agentúre, iná v banke a iná v stavebníctve.

Známa štúdia Kahna a Krama (1994) je zdrojom pochopenia **vzťahu k autorite v práci**. Podľa autorov je viazaný na predchádzajúce väzbové skúsenosti. Tvrdia, že ľudia

sú vnútorne nevedomo motivovaní opakovane si vytvárať určitý typ vzťahov k autorite. Rozlišujú *dva prístupy* k autorite. **Tradičný prístup** sa opiera o vzťahy z detstva, ktoré tvoria dynamiku vzťahu k neskorším autoritám. Sem radíme Milgrama, ktorý postuloval za kľúčový faktor poslušnosti k autorite históriu socializácie v primárnej rodine. Zimbardo predpokladal, že spôsob, akým ľudia pripisujú roly sa odvíja od zážitkov moci a bezmocnosti vo vzťahu rodič – dieťa. Druhý, **interakčný prístup** (collaboration approach) postuluje, že autorizovanie (dávanie moci vedúcemu) sa deje na základe vzájomného vyjednávania s podriadenými. Vedúci ako formálna autorita dostáva reálnu moc len vtedy, keď mu to umožnia podriadení. Akým spôsobom si vedúci získavajú moc je otázkou vzťahu k podriadeným. Hirschhorn (1990 in Kahn & Kram, 1994) tvrdil, že internalizované (zvnútornené) modely autorít ovplyvňujú vzťahy k autoritám v práci. Kahn a Kram (1994) identifikovali **tri typy vnútorných modelov vzťahu k autorite**: (i) závislosť (*dependance*), tendencia bezvýhradne akceptovať formálne authority, závislosť na pravidlách a konformita, (ii) opačná závislosť (*counterdependance*), odpor k pravidlám a tendencia potláčať až devalvovať formálne authority a (iii) nezávislosť (*independence*), tendencia konať nezávisle na autorite. Autori ďalej rozvíjali vplyv týchto procesov na dyadické vzťahy nadriadený – podriadený a na tímovú prácu.

Popper a Mayseless (2003 in Mikulincer & Shaver, 2007) aplikovali teóriu väzby na **vzťah nadriadený – podriadený**. Používa sa aj termín Leader-Member Exchange (LMX) (Dansereau, Graen, & Haga, 1975 in Harms, 2011). Špecifikom tohto vzťahu je asymetrickosť, obojstranne rozdielne očakávania a interpretácie vzťahu. Je „**účelovo špecifický**“ (target specific) (Harms, 2011). Navyše je pravdepodobné, že špecifický spôsob vnímania určitého štýlu väzby ovplyvňuje interpretácie správania sa protistrany (nadriadeného i podriadených). Atribučný štýl vedúceho o podriadených má potenciál ovplyvniť sociálnu atmosféru a výkonnosť podriadených i celého tímu (Řehan, 2007b)<sup>7</sup>. *Istí vedúci* môžu plniť *úlohu vzťahovej osoby*, „silnejšieho a múdrejšieho“, citlivého a vnímavého „dobrého pastiera“. Môžu vytvárať bezpečnú základňu pre poznávanie a rozvoj kompetencie, autonómie, kreativity a pohody (Mikulincer & Shaver, 2007). *Istí vedúci* vďaka dobrej regulácii emócií a empatickej schopnosti pravdepodobnejšie podporujú pozitívne emócie v pracovnej skupine, podporujú súdržnosť v tíme, zdieľanú zodpovednosť, transparentnú komunikáciu a dôveru (Troth & Miller, 2000 in Harms, 2011). Svoj tím inšpirujú, motivujú a intelektuálne stimulujú (VanSloten, 2011).

---

<sup>7</sup> Green a Mischell (1979 in Řehan, 2007b) overovali vzťah medzi atribučným štýlom vedúceho a spôsobmi vedenia podriadených (*dispozičný versus situačný*). Jeho zisťovanie sa uplatňuje aj pri výbere vedúcich.

*Ambivalentní vedúci* majú sklon k diktátorskému štýlu riadenia, v mnohých štúdiách sa preukázala ich spojitosť s narcistickou formou riadenia (Mikulincer & Shaver, 2007). Sú menej orientovaní na úlohy a ich tímy sú menej výkonné (Harms, 2011). *Vyhýbaví vedúci* majú sklon k výkonovej orientácii (task-oriented leadership), ich tímy sú menej súdržné (Harms, 2011). Uplatňujú individuálny štýl riadenia a pri plnení úloh menej dôverujú podriadeným, spoliehajú sa hlavne na seba. Delegujú menej právomoci, ignorujú sociálne aspekty fungovania tímov (Mikulincer & Shaver, 2007) a neuplatňujú motivačné činitele (VanSloten, 2011). Všeobecne zistenia podporujú hypotézy o tom, že *motívy vodcovstva* sú pri neistých nadriadených dané napĺňaním ich vlastných potrieb (*self-serving leaders*). Vyhýbaví vedúci vidia skôr príležitosť posilniť si „ja“ a nezávislosť, získať obdiv a uznanie podriadených. Ambivalentní vedúci si saturujú neuspokojené potreby pozornosti a akceptácie. Pozície vedúcich tak môžu „priťahovať“ neistých, lebo im umožňujú upevňovať ich zafixované vzorce správania. Z opačnej strany: neistí podriadení môžu vytvárať problémy vo vzťahu nadriadený – podriadený. Z istých podriadených skôr vzíde vodca (emerged leadership) (Berson, Dan, & Yammarino, 2006 in Harms, 2011). Len málo prebádanou je otázka **kombinácie vedúceho a podriadených podľa typu väzby**. Podľa Kellera (2003 in Mikulincer & Shaver, 2007) kombinácia vyhýbavého vedúceho a ambivalentných podriadených je najnebezpečnejšia. Ambivalentný vedúci a ambivalentní podriadení môžu za istých podmienok koexistovať. To isté platí o kombinácii vyhýbavého nadriadeného a vyhýbavých podriadených. V tomto prípade má navyše tím dobrú výkonnosť a výsledky. Nepochybne ale platí, že medzi vzťahovou väzbou nadriadeného a podriadených existuje *dynamické vzájomné pôsobenie*.

**Vzťahová osoba v pracovnom prostredí.** Pracovná skupina i nadriadený môže plniť funkciu symbolickej vzťahovej osoby (security-enhancing attachment „figure“), teda bezpečného prístavu a bezpečnej základne pre exploráciu a rast (Mikulincer & Shaver, 2007). O organizačnej vzťahovej väzbe hovoríme vtedy, keď vzniká tzv. „*obrátaná väzba*“, práca sa stáva domovom (work became home) kvôli neuspokojivým blízkym vzťahom (Hochschild, 1997 in Clair, 2000). Psychologické puto k organizácii sa odráža v lojalite zamestnancov, v ich záväzku zotrvať v organizácii (commitment) a je prediktorom miery identifikácie s organizáciou (Clair, 2000). Z tejto väzby profitujú obe strany, vnútorne spokojný a iste pripútaný zamestnanec podávajúci lepšie výkony, ako aj samotná organizácia. V pracovnom prostredí môžu teda existovať viaceré vzťahové osoby. Funkciu vzťahovej osoby môžu plniť **pracovná skupina / tím, nadriadený, kolega / kolegovia i samotná organizácia**.

### 3.2. Vybrané výskumy a poznatky o citovej vzťahovej väzbe v práci

Vo výskume vzťahovej väzby v pracovnom prostredí bola priekopnícka rozsiahla štúdia Hazanovej a Shavera (1990), ktorí postulovali paralelu medzi prácou dospelého a exploračiou dieťaťa. Práca je prejavom vrodenej potreby poznávať a pre dospelého zdrojom vnímanej kompetencie. V súlade s predpokladmi teórie autori zistili štatisticky významné rozdiely medzi typmi väzby vo vybraných pracovných charakteristikách, i keď boli všeobecne malé. Išlo o samovýberovú vzorku. *Istí* boli najviac spokojní v práci, mali k nej pozitívny postoj, verili, že ich ostatní vysoko hodnotia, mali najmenšie obavy zo zlyhania v práci, najlepšiu vyváženosť práce a súkromia a najlepšie fyzické a psychické zdravie. *Ambivalentní* brali prácu ako prostriedok uspokojenia väzbových potrieb, preferovali prácu s druhými, cítili sa podhodnotení, mali ťažkosti s dodržiavaním termínov a plnením úloh, snívali o úspechoch a mali vysoké obavy zo zlyhania. *Vyhýbaví* preferovali pracovať sami, pracovali aj na úkor zdravia a neradi si brali dovolenky. Boli najmenej spokojní s prácou a usudzovali, že ich spolupracovníci hodnotia negatívne. Vďaka práci sa vyhýbali sociálnym kontaktom.

**Emocionálna regulácia v práci.** Štúdia Richardsa a Schata (2011) ju skúmala na vzorke ľudí z rozličných odvetví (výber vzorky metódou snehovej gule, ďalej študenti a zamestnanci univerzity a pracovníci zdravotníctva). Ich zistenia boli kompatibilné s teóriou vzťahovej väzby. Na meranie väzby použili dotazník ERS (Experiences of Relationships Scale) so zámenou „partnera“ na „druhí“. Zistili, že ambivalentní hľadali v práci vo vysokej miere inštrumentálnu i emocionálnu podporu. Vyhýbaví hľadali všeobecne menšiu podporu, ale prevažovalo u nich hľadanie inštrumentálnej podpory. Súčasne vyhýbaví vo vyššej miere potláčali emócie v práci (surface acting). ***Neisté väzby sa spájali s emocionálnou nestabilitou a s negatívnou afektivitou.*** Štúdia Gillatha, Bungeho, Shavera, Wendelkena a Mikulincera (2005 in Harms, 2011) preukázala u ambivalentných silnejšiu reaktivitu na negatívne emócie a u vyhýbavých problémy odpútať sa od negatívnych emócií. Existujú isté dôkazy o spojitosti väzby so **stratégiami zvládania** (coping styles). Mikulincer a Florian (1995 in Harms, 2011) na vzorke vojakov zistili, že vyhýbaví hľadali v menšej miere oporu a viac sa dištancovali. Ambivalentní emočne nezvládali veľmi stresové situácie, zatiaľ čo istí vnímali stresové situácie menej hrozivo a opisovali ich ako príležitosti k rastu a výzvy. Podobne Richards a Schat (2007 in Harms, 2011) zistili, že istí častejšie hľadali oporu pri problémoch ako vyhýbaví.



**Vzťahová väzba a výkonnosť.** Pri neistých väzbách prevláda vnútorná neistota, úzkosť a negatívne emočné ladenie. Úzkosť vyvoláva únavu, ktorá zhoršuje pracovný výkon (Machač, Macháčová, & Hoskovec, 1985). Teoreticky by teda mali byť neistí menej výkonní. Neustadt, Chamorro-Premuzic a Furnham (2011) skúmali výkonnosť (na základe údajov od organizácie) na vzorke manažerov z odvetvia medzinárodného hoteliérstva. Na zistenie väzby použili dotazník AAW (Adult Attachment at Work), ktorý bol úpravou dotazníka AAS (Adult Attachment Scale) na pracovné prostredie. Zistili pozitívnu koreláciu medzi istou väzbou a pracovným výkonom. Mnohé štúdie nepreukázali spojitosť medzi typom väzby a výkonnosťou: pri istej väzbe (Simmons, Gooty, Nelson, & Little, 2009 in Harms, 2011), pri neistých väzbách (Ronen & Zuroff, 2010 in Harms, 2011). Výskumy spojitosti výkonnosti a typov väzby vykazujú *nejednoznačné zistenia*.

**Vzťahová väzba a pracovná spokojnosť.** Ako sme už spomínali, Hazanová a Shaver (1990) preukázali spojitosť istej väzby s vyššou pracovnou spokojnosťou vo viacerých aspektoch (spolupracovníci, istota práce, uznanie a podobne) na rozdiel od opačných tendencií u neistých väzieb. Iné štúdie mali podobné výsledky. Krauz, Bizman a Braslavsky (2001 in Harms, 2011) na vzorke softwarových pracovníkov zistili vysokú pracovnú spokojnosť pri istej väzbe. Summer a Knight (2001 in Harms, 2011) zistili vyššiu pracovnú spokojnosť istých ako ambivalentných. Linderová a Ossiannilssonová (2011 in Harms, 2011) rovnako zistili pozitívnu koreláciu medzi istou väzbou a pracovnou spokojnosťou. Schirmer a Lopez (2001 in Harms, 2011) zistili na vzorke univerzitných zamestnancov, že v prípade podporného správania vedúceho vykazovali ambivalentní vyššiu pracovnú spokojnosť, vyhýbaví boli naopak viac spokojní pri nižšej podpore zo strany vedúceho. Zdá sa, že zistenia sa zhodne prikláňajú k predpokladom teórie vzťahovej väzby. *Istá väzba vykazuje vyššiu mieru pracovnej spokojnosti ako neisté typy väzby.*

**Vzťahová väzba a organizačné správanie.** Zameriame sa na dva dôležité konštrukty v organizačnej psychológii, ktoré sú považované za *činitele výkonnosti a stability tímu* či organizácie (Harms, 2011). Ide o dobrovoľné správanie bez priamej väzby na získanie odmeny. Prvým konštruktom je *súdržné správanie voči organizácii* (organizational citizenship behavior, OCB), ktoré zahŕňa kooperatívnosť a rešpekt voči členom organizácie, nepoškodzovanie organizačných cieľov, nesťažovanie sa na organizačné otázky a osobnú zaangažovanosť na organizácii (LePine et al., 2002 in Mikulincer & Shaver, 2007). Druhým konštruktom je *kontraproduktívne pracovné správanie* (counter-productive work behavior, CWB) (Dalal, 2005 in Harms, 2011). Zistenia ukazujú, že *neistí majú problém viazať sa k organizácii*, byť zainteresovaní na jej

záujmoch, správať sa produktívne a zvládať organizačné zmeny. Bývajú málo kooperatívni a ochotní pomôcť v organizácii (Mikulincer & Shaver, 2007). Geller a Bamberger (2009) na vzorke pracovníkov veľkej izraelskej telekomunikačnej spoločnosti preukázali negatívnu koreláciu medzi ambivalentnou väzbou a inštrumentálnym pomáhaním. **Vyhýbaví častejšie vykazujú kontraproduktívne správanie v práci** (Richards & Schat, 2007 in Harms, 2011). Skôr sa neangažujú v dobrovoľných aktivitách (Erez, Mikulincer, van Ijzendoorn, & Kroonenberg, 2008 in Harms, 2011) a vynakladajú menej snahy v skupinových úlohách (Rom & Mikulincer, 2003 in Harms, 2011). *Rozdiely v štýle väzby sú teda relevantné pre efektívnosť a stabilitu organizácie.*

**Vzťahová väzba a zdravie v pracovnom prostredí.** Simmons, Nelson a Quick (2003 in Harms 2011) na štúdiu zdravotných sestier preukázali, že isté (na rozdiel od neistých) na základe sebahodnotenia reportovali lepšie zdravie. Joplin, Nelson a Quick (1999 in Harms 2011) na vzorke študentov zistili, že vyhýbaví reportujú psychické problémy, ako i nespavosť a sociálne dysfunkcie. Ambivalentní uvádzali slabšie fyzické zdravie so somatickými symptómami. Istí reportovali menej sociálnych dysfunkcií, ale prekvapivo nie menej psychických a fyzických problémov. Ronen a Mikulincer (2009 in Harms, 2011) na vzorke dospelých Izraelčanoch odhalili **výraznú spojitosť neistých väzieb so syndrómom vyhorenia**. Hazanová a Shaver (1990) zistili vykazované **lepšie zdravie u istej väzby** na rozdiel od neistých väzieb.

**Vzťahová väzba a istota v pracovnom prostredí.** Clair (2000) uvádza, že teória vzťahovej väzby môže vysvetliť rozdielne reakcie ľudí na **ohrozenú istotu práce** (employment security). Ľudia vtedy nevedomo opakujú vzorce väzbového správania pri hrozbe. Niektorí zamestnanci pri hrozbe straty práce poľavia v pracovnom úsilí, niektorí zvýšia svoju produktivitu a iní sú nahnevaní a deštruktívni (Astrachan, 1990 in Clair, 2000). Diamond (1993) priniesol nový pohľad na byrokráciu v organizáciách (administratívne stanovené pravidlá, formálne postupy rozhodovania a hierarchické vzťahy). Podľa neho **byrokracia je odpoveďou na potrebu istoty** a vyhnutia sa úzkosti, čo však môže brániť v rozpoznaní potrebnej zmeny. Je obranným mechanizmom, ktorý vznikol internalizáciou self-systému v ranom detstve (Diamond, 1993). Vo svetle teórie vzťahovej väzby by bolo možné osvetliť postoj ľudí k dodržiavaniu predpisov a ku zmene v organizácii. Niektorí pracovníci sa rigidne pridržiavajú predpisov a bazirujú na ich striktnom dodržiavaní, čím hľadajú svoju nemennú istotu. Iní ignorujú pravidlá a bojujú za zmeny v organizácii. Ďalší volia „zlatú strednú cestu“, rešpektujú pravidlá, ak sú účelné pre výsledok a obchádzajú ich v opačnom prípade. Rovnako sa stavajú ku zmenám.

# EMPIRICKÁ ČASŤ

## 4. ÚVOD K VÝSKUMU

### 4.1. Charakteristika pracovného prostredia v bankovníctve

Keďže výskum sa uskutočnil na vzorke pracovníkov bankovníctva, nevyhnutné je najskôr sa oboznámiť s bankovým pracovným prostredím s dôrazom na slovenský bankový systém. Pre pochopenie vnútorných procesov v bankovníctve treba poznať **externé prostredie** a prebiehajúce globálne procesy. Bankovníctvo je odvetvie, ktorého predmetom je vo svojej podstate obchodovanie s dôverou ľudí, preto je *vysoko regulované* na celoeurópskej úrovni (jednotný európsky dohľad). Ako predstavuje istá väzba protektívny faktor pre človeka, pre banku predstavuje výška vlastného kapitálu jej povestný „ochranný vankúš“ pred externými nárazmi a stratami. Bankovníctvo je *úzko späté s vývojom hospodárstva* a hospodárskeho cyklu. Počas konjunktúry sú pravidlá financovania podnikov i prístup k riziku miernejšie, v recesii je tomu naopak. V súčasnom období hospodárskej nestability dochádza k sprísňovaniu pravidiel obchodovania. Ako odraz bankových kríz sa sprísňujú i legislatívne požiadavky bankového dohľadu<sup>8</sup>. To si žiada zvýšené náklady. Rastie konkurencia a tlak akcionárov na zisky. Dochádza ku *konsolidácii odvetvia* (krachy bánk, zlúčenia, odpredaje). Pre každú banku je kľúčové reputačné riziko, budovanie vzťahov s verejnosťou a spoločenská zodpovednosť. Dôvera verejnosti v banky je v súčasnosti otrávená škandálmi s financovaním nekalých aktivít či s vysokými odmenami manažmentu. Spoločenský status bankára je považovaný za vyšší, ide o nadpriemerne platené odvetvie, no skôr s nepriateľským postojom verejnosti.

Bankové domy v strednej a východnej Európe sú v prevažnej miere súčasťou celoeurópskych či celosvetových bankových skupín. Dochádza k výraznému *prelínaniu organizačných kultúr* na úrovni pracovníkov (zahraničný vyšší a vrcholový manažment), zjednocovaniu systémov práce, informačných systémov a formálnych štruktúr. Potrebná je pravidelná komunikácia so zahraničnými útvarmi materskej spoločnosti. Ak je finálnou kompetenčnou úrovňou materská banka, celá interná dokumentácia býva vedená v jazyku zahraničnej matky. Jazykom bankovníctva je angličtina, ktorá sa dostáva nielen do odbornej terminológie, ale aj internej komunikácie a komunikácie s nadnárodnou klientelou. Súčasťou bankovej kultúry je predpísaný konzervatívny štýl oblečenia (dress code) a pravidlá internej komunikácie (mailovej, telefonickej, osobnej). Organizačná

---

<sup>8</sup> V odpovedi na finančnú krízu začatú v roku 2008 Bazilejský výbor pre bankový dohľad vydal opatrenia Basel III požadujúce navýšenie kapitálu bánk do roku 2018, stresové testy a sprísnené riadenie rizík.

štruktúra banky býva obvykle značne rozvetvená, typická je **vysoká špecializácia** a prevaha podporných útvarov. V dôsledku potreby neustálej inovácie informačných systémov je typická **informatizácia**, narastá podiel informačných odborov. Banka je silne **byrokratický systém**. Vnútorne procesy sú určované množstvom predpisov. Tradičná je „nepísaná“ nadradenosť obchodných útvarov nad podpornými útvarmi, korporátnych úsekov nad retailovými úsekmi, centrály nad pobočkami. Systém vnútrobankovej komunikácie je štandardne založený na denných elektronických správach o dianí v banke a externých vzťahoch banky. V bankovníctve **prevláda samostatná individuálna práca**, spolupráca sa však vyžaduje najmä z dôvodu nadväznosti činností jednotlivých útvarov. Klasická tímová práca sa realizuje v rámci projektov so zastúpením odborníkov rôznych útvarov.

U väčšiny bánk je štandardom, že sa na ročnej báze zisťujú postoje zamestnancov k organizácii, k fungovaniu tímov, k nadriadenému, ku komunikácii a k rastovým možnostiam. Následne sa v záujme zlepšenia procesov výsledky vyhodnocujú na úrovni útvarov i banky. Riadenie výkonnosti sa uskutočňuje *metódou stanovovania a vyhodnocovania cieľov*. Ciele sú jasne kvantifikované na úrovni banky a kaskádujú sa na útvary a zamestnancov. Priebežne sa monitorujú a prehodnocujú, obvykle na polročnej báze. Každý zamestnanec hodnotí sám seba, následne ho hodnotí nadriadený a spoločne majú osobné stretnutie. Odmeňovanie sa viaže na výsledky banky a splnenie stanovených osobných cieľov. **Systém vzdelávania** býva prepracovaný na úrovni medzinárodnej bankovej skupiny *formou e-learningových kurzov*, ale i špeciálnych tréningov. Uskutočňujú sa i tímbildingové športové a tvorivé aktivity na úrovni útvarov, ako i celobankové akcie. Banky majú vypracovaný systém zamestnaneckých benefitov (zvýhodnené bankové produkty, športové a kultúrne aktivity, príspevky na poistenie).

Hlavné charakteristiky organizačného správania v súčasnom bankovníctve možno zhrnúť takto: (i) striktná formálna byrokratická organizačná štruktúra, (ii) prevažujúca individuálna práca, (iii) silná výkonová orientácia, aktuálne zvýraznená tlakom na znižovanie nákladov, (iv) neistota zamestnania, dochádza k poklesu zamestnancov, následne sú mnohé útvary ľudsky poddimenzované a tieto faktory spoločne spôsobujú (v) stresové prostredie so stresormi výkonovými, časovými i interpersonálnymi, (vi) hierarchické postavenie vedúceho závisí od typu osobnosti. Počas posledných rokov došlo k posunu k neformálnym vzťahom a liberálnejšiemu štýlu riadenia. Na slovenskom bankovom trhu je relatívne **vysoká fluktuácia** zamestnancov. Aktuálna neistota zamestnania môže aktivovať väzbový systém. Vysoký tlak na výkony a stres predstavuje záťaž, ktorá je ťažko zvládateľná pre neisté typy väzby (Mikulincer & Shaver, 2007).

## 4.2. Pracovné pozície v bankovníctve a citová vzťahová väzba

Pokúsime sa o aplikáciu teórie vzťahovej väzby na konkrétny tím v bankovníctve. Výsledky výskumov vzťahovej väzby často nabádajú k čierno-bielemu videniu. Avšak každý typ väzby „vznikol“ na základe špecifických skúseností a je prirodzené, že iná skúsenosť prináša iné výsledky. Z pohľadu pracovnej oblasti by bolo možné povedať, že každý typ vzťahovej väzby má svoje silné i slabé stránky, ktoré závisia od situačného kontextu a môžu sa cielene využiť pre konkrétne pracovné pozície.

**Tab. č. 2 Zjednodušený profil typov citovej vzťahovej väzby v pracovnom prostredí**

<b>Istý</b>	(+) organizačné schopnosti, motivácia k výkonu (+) dobré sociálne zručnosti, kooperatívnosť (+) adaptívne zvládanie stresu v práci	(-) možné prehliadanie nedostatkov a chýb (-) nižšia rýchlosť rozhodovania v čase krízy (-) snaha všetkým vyhovieť
<b>Vyhýbavý</b>	(+) vysoká motivácia k výkonu, perfekcionizmus (+) schopnosť odhaliť riziká a nedostatky (+) schopnosť samostatnej práce bez dohľadu (+) svedomitosť, schopnosť doťahovať veci	(-) nižšia schopnosť rešpektovať autority (-) nižšia odolnosť voči vysokému stresu (-) nižšia kooperatívnosť, individualizmus (-) prílišná opatrnosť až neochota k zmene
<b>Ambivalentný</b>	(+) proklientska orientácia, tímový duch (+) prezentačná zručnosť, spontánnosť (+) otvorenosť, kreativita a flexibilita	(-) relatívne nízka motivácia k výkonu (-) nízka odolnosť voči záťaži a stresu (-) ťažkosti s dodržiavaním pravidiel a termínov

**Tab. č. 3 Ukážka pracovného tímu v bankovníctve**

Pozícia	Požiadavky na danú pozíciu / Váha jednotlivých požiadaviek v %
<b>Relationship manažér pre korporátnu klientelu (RM)</b>	<b>Osobnostné (25%):</b> dominantná osobnosť, flexibilita v myslení a konaní, nadhľad nad detailami, adaptabilita na zmeny, operatívnosť, otvorenosť <b>Profesné (15%):</b> akčný prístup k riešeniu problémov, vysoká potreba výkonu a silná motivácia, základné poznanie bankových produktov, všeobecný a profesný prehľad, organizačné schopnosti, časový manažment, odolnosť voči stresu <b>Sociálne (60%):</b> vysoká sociabilita, komunikatívnosť, prirodzené vystupovanie, schopnosť zaujať a presvedčiť interného a externého klienta, schopnosť presadiť svoje návrhy a presvedčivo argumentovať, prezentačné a predajné zručnosti, umenie improvizácie, organizačné schopnosti
<b>Hlavná pracovná náplň:</b> * akvizícia nových klientov * získavanie nových obchodov (úvery, trade finance, treasury produkty, platobný styk) * predaj bankových produktov	
<b>Analytik kreditných rizík (AC)</b>	<b>Osobnostné (30%):</b> analytické a logické myslenie, schopnosť koncentrácie, konzervatívnosť, dochvilnosť, schopnosť dodržiavať pravidlá a predpisy, dôslednosť a presnosť, kritické myslenie a vyváženosť pohľadu <b>Profesné (60%):</b> plánovité konanie, neustále vzdelávanie a profesný rozvoj, znalosť vnútorných predpisov a externého prostredia, promptnosť pri riešení nárazových požiadaviek, orientácia na detaily, ale i schopnosť komplexného pohľadu, stabilita v myslení a rozhodovaní, schopnosť vidieť súvislosti <b>Sociálne (10%):</b> kooperatívnosť pri poskytovaní podpory, schopnosť pracovať v časovom strese, samostatnosť v myslení
<b>Hlavná pracovná náplň:</b> * odborná podpora pre RM * zhodnotenie rizík klienta, obchodu, produktov a odvetvia * príprava úverových návrhov * pravidelný monitoring rizík	
<b>Tím líder</b>	<b>Osobnostné (30%):</b> dominantná osobnosť, otvorenosť novým podnetom, schopnosť definovať priority, strategické myslenie, stabilita v myslení <b>Profesné (35%):</b> vysoká potreba výkonu, schopnosť viesť ľudí a schopnosť riadiť tím, schopnosť motivovať a nadchnúť, schopnosť vystupovať ako neformálna autorita, efektívny štýl riadenia, schopnosť koordinovať, široký odborný prehľad, poznanie bankových procesov <b>Sociálne (35%):</b> vysoká empatia, schopnosť presadiť svoj názor, vyjednávacie zručnosti, samostatnosť v myslení, vysoká odolnosť voči stresu, zvládanie konfliktných situácií, schopnosť konštruktívneho riešenia, organizačné schopnosti
<b>Hlavná pracovná náplň:</b> * zodpovednosť za úverové návrhy, ich vyváženosť z pohľadu rizika a obchodu * schvaľovanie obchodov v rozsahu daných kompetencií * účasť na úverových výboroch	

Poznámka: Pracovné požiadavky boli členené do skupín (osobnostné, profesné, sociálne) podľa Evangelu (2009)

Pre oblasť úverov v segmente veľkých korporátnych podnikov v mnohých bankách fungujú tieto pozície kvôli tesnej spolupráci ako tím. Medzi relationship manažermi a kreditnými analytikmi panuje tradičná medziskupinová rivalita (viac či menej otvorená). Hlavnou úlohou *relationship manažera* („RM“) je zastrešovať komplexnú starostlivosť o existujúcich úverových klientov v rámci svojho portfólia a získavať nových klientov, ponúkať nové produkty, od čoho sa priamo odvíja jeho hodnotenie. Pre túto pozíciu sú *klúčové sociálne zručnosti*. Nie je nevyhnutná odborná fundovanosť vo všetkých otázkach, len základný prehľad. So všetkými odbornými, technickými, procesnými a právnymi otázkami sa RM obracia na množstvo rôznych podporných útvarov v banke. Najtesnejšie spolupracuje s *analytikom kreditných rizík* („AC“), ktorého zodpovednosťou je *vyvážené zhodnotenie* (balanced view) všetkých rizík klienta, obchodu, odvetvia, reálnosti obchodu a príprava úverového návrhu, ktorý sumarizuje informácie potrebné pre schválenie. Na túto pozíciu sú podstatné *odborné požiadavky*, cení sa skúsenosť v odbore. Záujmy RM a AC by mali byť rovnaké (čo najviac kvalitných obchodov), no majú odlišné pohľady.<sup>9</sup> Analytik musí vidieť všetky potenciálne problémy, hrozby, riziká a ošetriť ich správnymi podmienkami. RM má naopak záujem o presadenie čo najväčšieho počtu obchodov (často i nižšej kvality, z čoho môžu neskôr pre banku plynúť straty z problémových úverov). Pri rozporoch do procesu vstupuje *tím líder*, ktorý by mal mať bohaté odborné skúsenosti, komplexný pohľad na vec (big picture view), ale i prirodzenú autoritu. V rámci svojich kompetencií schvaľuje nové obchody, nad tento rámec prezentuje obchody za svoj tím na úverovom výbore. V najužšom kontakte s klientelou je RM, na rokovaniach sa podľa potreby zúčastňujú i AC a tím líder. Tím líder býva súčasne RM a spravuje svoje portfólio klientov, manažerska funkcia je úlohou „navyšé“.

Na základe charakteristík daných pozícií je možné vyvodiť, že **pre pozíciu RM** by mohol byť akceptovateľný zamestnanec s *ambivalentnou i istou väzbou*. Treba zobrať do úvahy fakt, že na základe sociálneho učenia sa všeobecne ľudia prispôsobujú požiadavkam rol, v ktorých pôsobia (Řehan, 2007a). V prípade negatívnych emócií u ambivalentných je čiastočne možné predpokladať ich miernejšie prejavy, keďže v menej tesných vzťahoch sú všeobecne negatívne emócie potlačované (Reis, Collins, & Berscheid, 2000 in Slaměník, 2011). Vysoká potreba výkonu pre pozíciu RM nekorešponduje s ambivalentnou väzbou (Mikulincer & Shaver, 2007). Kľúčom k úspechu na tejto pozícii sú bohaté vzťahy

---

<sup>9</sup> RM je tradične hodnotený a odmeňovaný podľa objemu a ziskovosti svojho portfólia, AC podľa jeho kvality (na základe risk ratingov klienta, výpadkovosti obchodov, kvality monitoringu atď.). Po krízovom roku 2008 viaceré banky zakomponovali do hodnotiacich kritérií obchodných pozícií i kvalitu portfólia v snahe zamedziť rastu nekvalitných obchodov s potenciálom tvorby budúcej straty pri nesplácaní úverov.

s klientami, i účasť na rôznych klientskych a spoločenských akciách, čo môže byť práve silnou devízou ambivalentných. Môžu zmiernovať ich nízke sebahodnotenie, nakoľko pozícia RM nesie relatívne vysoký status v rámci banky, obzvlášť v segmente veľkých korporátnych klientov, ktoré spadajú zväčša do kategórie VIP. Faktický „výkon“ činností, dotiahnutie obchodov RM posúva na odborné podporné útvary. Podľa Hollandových typov osobností pracovníkov by pre RM bol ušíty na mieru typ podnikateľský a sociálny, podľa Belbinových tímových rolí typ formovača a hľadača zdrojov. Na túto pozíciu sa hodí extrovert. Postoj k dodržiavaniu predpisov a pravidiel býva u nich viac benevolentný.

**Na pozíciu AC** by mohla byť vhodná *vyhýbavá väzba*, čo vyplýva z potreby vysokého výkonu, dôrazu na detail a relatívne samostatnej individuálnej práce. Negatívne emočné ladenie vyhýbavých zodpovedá analytickému, na detaily orientovanému mysleniu (Von Kanitz, 2008), čo je práve to, čo sa od tejto pozície očakáva. Kritickosť vyhýbavých môže poukázať na slabé miesta procesov, a tým byť prospešná pre inovatívne zmeny. Na tejto pozícii sa vyžaduje dôsledné dodržiavanie formálnych pravidiel a „stráženie“ schvaľovacích postupov. Kameňom úrazu sa môže stať stret názorov s RM pri diskusii o aspektoch obchodov, čo však býva riešené konečným rozhodnutím tím lídra. Kreditný analytik by mohol spadať do konvenčného a investigatívneho typu osobnosti pracovníka podľa Hollanda a mohla by sa mu prisúdiť tímová rola špecialistu a pozorovateľa podľa Belbina. Častejšie sa na týchto pozíciách vyskytujú introverti.

Z doterajších výskumov vyplýva, že na pozíciu **tím lídra** by mohol byť vhodný *istý typ väzby* (Mikulincer & Shaver, 2007). Ani ten však nie je ideál, jeho pozitívne emočné ladenie síce prispieva ku komplexnému spôsobu myslenia a kreatívnemu riešeniu úloh, no je spojené i so sklonom k prehliadaniu možných rizík a príliš optimistickému pohľadu (Von Kanitz, 2008). Vtedy sa treba obrátiť na dlhodobejšie skúsenosti v bankovníctve s podnikovou klientelou. Z hľadiska fungovania celého tímu výskumy naznačujú, že vyhýbavý a ambivalentný typ väzby môžu spolu koexistovať (Keller, 2003 in Mikulincer & Shaver, 2007). Dokonca by sa mohli vhodne dopĺňať. Prípadné rozpory by mal vyriešiť istý tím líder, u ktorého sú dôležité tzv. „soft skills“ („mäkké kompetencie“), teda emocionálne a sociálne kompetencie (Von Kanitz, 2008). Pre túto pozíciu sa javí vhodný podnikateľský typ podľa Hollanda a podľa Belbinových tímových rolí „mix“ koordinátora, formovača, inovátora, stmelovača a hľadača zdrojov.

Uvedený príklad poukazuje na možné pozitívne efekty diverzity rôznych typov väzby v pracovnom prostredí. Možnosti výskumu sú v praxi obmedzené neochotou AC poskytovať svoje osobne citlivé dáta (aj vplyv averzie k riziku). Zároveň to poukazuje na

správnosť predpokladu o vyhýbavej väzbe. Zdá sa, že v *bankovníctve by teoreticky mala prevládať vyhýbavá väzba* vzhľadom na dôraz na výkon a individuálnu prácu. Aktuálna nadmerná pracovná záťaž a vysoký stres môžu byť ale pri vyhýbavej väzbe dysfunkčné.

## 5. VÝSKUMNÝ PROBLÉM, CIELE A HYPOTÉZY

Výskum fungovania človeka v pracovnom prostredí na báze poznatkov teórie vzťahovej väzby predstavuje podnetný smer výskumu, ktorý sa len začal rozvíjať. V našich podmienkach podobné výskumy zatiaľ neboli realizované. Získané poznatky by mohli napomôcť aplikácii teórie v pracovnom prostredí, najmä pri výbere vhodných kandidátov na pracovné pozície a pri tvorbe optimálnych pracovných tímov. Naš výskum má kvantitatívny charakter s medzisubjektovým designom. **Výskumný problém** možno definovať nasledovne: *Vzťah medzi typom vzťahovej väzby a správaním / prežívaním v pracovnom prostredí*. Keďže skúmané premenné sa navzájom ovplyvňujú, pre kauzalitu nie sú splnené podmienky (Ferjenčík, 2000). Naš výskum je zjednodušenou replikáciou výskumu Hazanovej a Shavera (1990).

**Cieľmi** tejto práce sú:

1. Preskúmať vzťahy a preukázať rozdiely medzi typmi väzby vo vybraných pracovných charakteristikách na vzorke pracovníkov slovenského bankového sektora.
2. Porovnať výsledky s výskumom Hazanovej a Shavera (1990), ktorí autori uskutočnili na vzorke dospelaj americkej netriedenej populácii (N=260) s vekovým rozpätím od 18 do 79 rokov a priemerným vekom 39 rokov.
3. Popísať a analyzovať štruktúru výberovej vzorky. Keďže v našich podmienkach stále absentujú poznatky o rozložení typov väzby v dospelaj populácii či v špecifických skupinách obyvateľstva, získané poznatky môžu čiastočne vyplniť túto medzeru.

Voľba hypotéz sa orientovala na štyri pracovné škály, ktoré sme doplnili do dotazníka pracovných charakteristík. Vzhľadom na predikovateľný smer vývoja a porovnávanie typov väzby, zvolili sme nasledovné **jednostranné hypotézy o rozdiel**:

**H1:** Respondenti výberového súboru s *istým* typom vzťahovej väzby reportujú štatisticky významne **väčšiu celkovú spokojnosť v práci** ako respondenti výberového súboru s *neistým* typom vzťahovej väzby.

**H2:** Respondenti výberového súboru s *neistým dezorganizovaným* typom vzťahovej väzby reportujú štatisticky významne **väčšie ťažkosti so zvládaním stresu v práci** ako respondenti výberového súboru s *istým* typom vzťahovej väzby.



**H3:** Respondenti výberového súboru s neistým *vyhýbavým* typom vzťahovej väzby majú štatisticky významne *hostilnejší postoj k nadriadeným* ako respondenti výberového súboru s neistým *ambivalentným* typom vzťahovej väzby.

**H4:** Respondenti výberového súboru s neistým *ambivalentným* typom vzťahovej väzby majú štatisticky významne *menšiu potrebu výkonu* ako respondenti výberového súboru s neistým *vyhýbavým* typom vzťahovej väzby.

## 6. ORGANIZÁCIA A METÓDY VÝSKUMU

### 6.1. Základný a výberový súbor

Základný súbor je tvorený zamestnancami Národnej banky Slovenska a všetkých komerčných bánk a pobočiek zahraničných bánk pôsobiacich na území Slovenskej republiky. K 30. 9. 2013 pôsobilo na území Slovenskej republiky (SR) okrem centrálnej banky 27 komerčných bankových domov, z toho 13 bánk a 14 pobočiek zahraničných bánk. Evidenčný počet zamestnancov bankového sektora podľa údajov NBS<sup>10</sup> k 30. 9. 2013 bol **19 623**. Nie sú k dispozícii údaje o ich profesnej a vekovej štruktúre. **Výberový súbor** pozostáva z **203** respondentov, čo predstavuje **1,03%** zo základného súboru. Prevažná väčšina respondentov bola z Bratislavy, po dvoja z Prešova a z Košíc. Dotazníky jedného respondenta boli vyradené pre neplatnosť. Respondenti pochádzajú zo 17 bankových domov, čo činí 61% z ich celkového počtu v SR. **Priemerný vek** dosiahol **36 rokov**, medián 35 rokov. Vekové rozpätie je 37 rokov a pohybuje sa od 22 do 59 rokov.

### 6.2. Priebeh výskumu a etické aspekty

Výberový súbor vznikol kombináciou *príležitostného výberu a výberu metódou snehovej gule*. Tieto nepatria medzi náhodné výbery (Ferjenčík, 2000), ale určujúce boli dostupné možnosti získania respondentov. Výber sa začal oslovaním kolegov autorky, ako i bývalých kolegov z iných bánk. Títo následne oslovovali svojich terajších kolegov a metódou snehová guľa sa na týchto účastníkov nabaľovali ďalší. Základným kritériom bolo zamestnanie v bankovom sektore. Autorka osobne poznala 69 respondentov (34% z celého výberu). Zber dát sa uskutočnil metódou *ceruzka – papier* od 15. 7. 2013 do 17. 12. 2013. Každý respondent bol v úvode oslovený so žiadosťou o spoluprácu na tomto

---

<sup>10</sup> Zdroj: <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/prehľad-o-rozvoji-penazneho-sektora/vyvoj-evidencneho-poctu-pracovnikov-v-bankovom-sektore-sr/vyvoj-evidencneho-poctu-pracovnikov-v-bankovom-sektore-sr-v-rokoch-2011-az-2013> 20.12.2013

výskume a formou *informačného letáka* primerane oboznámený s cieľmi výskumu. Vedľajším zámerom letáka bola popularizácia teórie vzťahovej väzby. Respondentom boli predložené dva sebahodnotiace dotazníky: Experiences in close relationships (ECR) a Dotazník pracovných charakteristík. Okrem nich vyplňovali krátky demografický súhrn zisťujúci vek, pohlavie, rodinný stav a pracovnú pozíciu. V istom okamžiku boli účastníci cielene vyhľadávaní, aby sa zvýšila diverzifikácia výberovej vzorky podľa profesie a veku. V záujme dodržania etických princípov respondenti podpísali **informovaný súhlas** s poskytnutím údajov na výskumné účely. Boli ubezpečení, že s ich osobnými údajmi bude nakladané v súlade so Zákonom č. 122/2013 Z. z. o ochrane osobných údajov. Súčasne im bola ponúknutá **spätná väzba** na základe dotazníka ECR, ako aj *informácie o výsledkoch* výskumu. Spätnú väzbu sme zostavili na základe výsledkov výskumov vzťahovej väzby s väčším zameraním na zistenia relevantné v pracovnom prostredí. V súlade so zásadou práce s klientami „neškodiť a nezavádzať“ sme názvy typov väzby „preznačkovali“ (ambivalentný → silný, vyhýbavý → nezávislý). V prípade dezorganizovanej väzby dostali respondenti spätnú väzbu zodpovedajúcu druhému najsilnejšiemu typu väzby. O spätnú väzbu prejavilo záujem 153 respondentov (75,4%). Ukázala sa byť dobrým motívom k účasti na výskume. Na základe požiadaviek legislatívy o ochrane osobných údajov boli všetky dotazníky po preverení ich platnosti vedúcim práce zoskartované. Vstupné dáta boli pri štatistickom spracovaní *anonymizované* bez možnosti spätnej identifikácie respondentov. Použili sme programy Microsoft Office EXCEL 2010 a STATISTIKA 12. Originálne položky 7 pracovných škál z výskumu Hazanovej a Shavera (1990) nám boli poskytnuté so súhlasom autorov len pre účely nášho výskumu, preto ich v súlade s etickými princípmi pri ochrane autorských práv v elektronickej verzii nezverejňujeme.

### **6.3. Metódy**

#### **Dotazník Experiences in Close Relationships (ECR)**

Tento sebahodnotiaci dotazník vytvorili Brennan, Clark a Shaver (1998) na základe faktorovej analýzy s použitím vzorky vyše 900 univerzitných študentov. Autori zistili, že dve dimenzie (úzkosť a vyhýbavosť) sú spoločné pri väčšine meraní. Úzkostnosť zdôrazňuje strach z opustenia, ako aj hnev zo separácie. Vyhýbavosť sa viaže k nedostatku vzťahovej blízkosti a potláčaniu emócií. ECR pozostáva z 36 položiek, z toho 18 sa vzťahuje k úzkostnosti a 18 k vyhýbavosti. Obsahuje 7-bodovú stupnicu Likertovej škály od 1 – rozhodne nesúhlasím po 7 – rozhodne súhlasím. V našom výskume sme použili

originálnu verziu ECR *všeobecne na ľúbostné vzťahy*. ECR môže byť aplikovaný vo verziách na jeden konkrétny vzťah, na všeobecný štýl v ľúbostných vzťahoch alebo na všeobecný štýl v rôznych typoch vzťahov (global attachment style) (Mikulincer & Shaver, 2007). V Prílohe č. 4 uvádzame dotazník ECR v podobe predkladanej respondentom.

### **Dotazník pracovných charakteristík (Work scale)**

Cieľom dotazníka bolo získať od respondentov informácie o ich prežívaní a správaní v pracovnom prostredí. Základ dotazníka tvorilo 27 položiek zo siedmich škál Hazanovej a Shavera (1990). Doplnili sme 31 ďalších položiek v 4 škálach a výsledný dotazník tvorilo spolu 58 položiek. Na posudzovanie bola použitá 5-stupňová Likertova škála od 1 – rozhodne súhlasím po 5 – rozhodne nesúhlasím). Poradie otázok v dotazníku sme randomizovali. 11 položiek bolo formulovaných reverzne, preto sme ich následne za účelom vytvorenia hrubého skóru škál konvertovali. Výsledná podoba dotazníka je uvedená v Prílohe č. 4. Pri dopĺňaní položiek sme vychádzali z predpokladov odvodených z teórie vzťahovej väzby a súčasne sme sa orientovali na charakteristiky potenciálne využiteľné pri výbere pracovníkov či tvorbe tímov. Pri tvorbe položiek sme sa opierali o príslušnú metodologickú literatúru. Uvádzame doplnené škály a stručne i teoretické východiská a výsledky iných výskumov: **1. Celková spokojnosť v práci.** Zaujímala nás subjektívne vnímaná globálna psychická kategória, nie rôzne zložky čiastkovej spokojnosti (Kollárik, Sollárová et al., 2004). Podľa Arnolda et al. (2007) si zamestnanci vytvárajú „gestalt“ vnímanie vzorca o svojej práci a spokojnosť v práci je viazaná prevažne na samotného človeka a emočné faktory. Čikošová (2011) uvádza, že ľudia s istou väzbou v práci nachádzajú uspokojenie. Ľudia s neistou väzbou sú v práci nespokojní so spolupracovníkmi. Výsledky ďalších výskumov vid' i v časti 3.2. **2. Zvládanie stresu / záťažových situácií v práci.** Pracovník, ktorý má vysokú odolnosť voči stresu, uprednostňuje rozumové riešenia, nebojí sa problematiku vecí otvorene nazývať, odhaľovať ich podstatu a nevyhýba sa ťažkým riešeniam (Evangelu, 2009). Do položiek sme zahrnuli rôzne aspekty stresu (časový, náročné úlohy, vysoká zodpovednosť, sociálne situácie) a jeho ne/zvládania (potlačanie emócií, emočné výbuchy). Čikošová (2011) uvádza spojitosť istej väzby s konštruktívnym zvládaním stresu a negatívnych emócií. Podľa Kidda, Hamera a Steptoeho (2011) je neistá väzba spájaná s vyššou mierou vnímania stresu. Maunder a Hunter (2001) udávajú vyššiu citlivosť na stres pri neistých väzbách. Podľa De Vriesa (2013) ľudia s neistou ambivalentnou väzbou majú problémy so zvládaním negatívnych udalostí. **3. Vzťah k autoritám / nadriadeným.** Typický spôsob

vzťahovania sa k nadriadeným je založený na predpoklade, že skúsenosti s prvou autoritou v detstve, ktoré sa „dotvárajú“ v adolescencii v istej miere pretrvávajú do dospelosti (Štefánková, 2011). Na základe tohto predpokladu boli položky smerované k detstvu a k rodičom s výnimkou jednej položky orientovanej na súčasné vzťahovanie sa k nadriadeným. Podľa De Vriesa (2013) ľudia s neistou vyhýbavou väzbou majú problémy s autoritami. **4. Potreba výkonu.** Je definovaná ako *najčastejšie zaujímavý vzorec správania* zahŕňajúci mieru súťaživosti, cieľavedomosti a istého sociálneho statusu (Evangelu, 2009). Pri tvorbe položiek sme sa inšpirovali Evangelu (2009, s. 103). Podľa výskumov McClellanda (in Plháková, 2010) sa výkonová motivácia obvykle utvára *v ranom detstve na základe výchovy*. Berant (2013) udáva súvislosť vyhýbavej väzby s vysokou orientáciou na prácu na úkor vzťahov a spojitosť istej väzby s rovnováhou práce a súkromia. Vysoko výkonní môžu byť istí i neistí, rozdiel je v ich motivácii. V prvom prípade ide o uvoľnenú exploráciu, v druhom prípade plní práca buď kompenzačnú úlohu (vyhýbaví) alebo je prostriedkom na naplnenie väzbových potrieb (ambivalentní) (Hazan & Shaver, 1994). Potreba výkonu sa nemusí vždy premietnuť do samotnej výkonnosti. Ľudia s vysokou potrebou výkonu sú vhodní na manažérske pozície (Evangelu, 2009).

**Tab. č. 4 Medziškálové korelácie (Pearson)**

Pracovné škály / Pracovné škály	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Obavy zo zlyhania/nesúhlasu		0,25	0,32	0,33	0,18	0,24	0,34	0,27	0,53	0,25	0,35
2. Preferencia pracovať s inými ľuďmi	0,25		0,16	0,20	0,05	0,10	0,15	0,26	0,25	0,22	0,42
3. Práca narúša zdravie / vzťahy	0,32	0,16		0,18	0,11	0,25	0,14	0,08	0,31	0,21	0,24
4. Roztržitosť / Zaujatosť	0,33	0,20	0,18		0,17	0,43	0,18	0,11	0,29	0,23	0,39
5. Pocity nedocenenia	0,18	0,05	0,11	0,17		0,37	0,11	0,17	0,26	0,27	0,41
6. Potreba/Snaha byť zaneprázdnený	0,24	0,10	0,25	0,43	0,37		0,12	0,29	0,28	0,21	0,23
7. Motivácia pochvalou/uznaním druhými	0,34	0,15	0,14	0,18	0,11	0,12		0,18	0,33	0,24	0,33
8. Celková spokojnosť v práci	0,27	0,26	0,08	0,11	0,17	0,29	0,18		0,26	0,21	0,34
9. Zvládanie stresu/zátťažových situácií v práci	0,53	0,25	0,31	0,29	0,26	0,28	0,33	0,26		0,28	0,33
10. Vzťah k autoritám/nadriadeným	0,25	0,22	0,21	0,23	0,27	0,21	0,24	0,21	0,28		0,23
11. Potreba výkonu	0,35	0,42	0,24	0,39	0,41	0,23	0,33	0,34	0,33	0,23	

slabá korelácia

stredná korelácia

Vhľad do súvislostí medzi pracovnými škálami poskytuje Tab. č. 4. Medzi väčšinou škál existuje minimálne slabá korelácia. Všetky zistené korelácie boli pozitívne. Jednotlivé aspekty prežívania v práci teda navzájom spolu súvisia a nemožno vylúčiť ich vzájomné interakcie. **Stredne silné pozitívne korelácie** boli zistené v 4 prípadoch: (i) medzi Zaujatosťou prácou a Potrebou byť zaneprázdnený ( $r = 0,43$ ), (ii) medzi Obavami zo zlyhania a Zvládaním stresu ( $r = 0,53$ ). Vysoké obavy zo zlyhania sa spájajú s dysfunkčným zvládaním stresu. (iii) medzi Preferenciou pracovať s inými a Potrebou výkonu ( $r = 0,42$ ) a (iv) medzi Pocity nedocenenia a Potrebou výkonu ( $r = 0,41$ ). Okrem

druhého prípadu sú korelácie v protipóle k teórii. Nemožno vylúčiť vplyv inej spoločnej premennej (moderátora) a nepravú koreláciu.

*Vnútoraná konzistencia* dotazníka je vyjadrením jeho homogenity, ktorá je súčasťou reliability. Ide o spoľahlivosť a presnosť merania (Svoboda, Humpolíček, & Šnorek, 2013). Vnútoranú konzistenciu pracovných škál sme zistili pomocou Cronbachovej  $\alpha$ . Pohybovala sa v rozpätí od 0,13 do 0,83, len v dvoch škálach (1 a 8) dosiahla kritickú hodnotu 0,7 (Halama, 2005). Výsledky poukazujú na potrebu úpravy položiek v záujme zvýšenia reliability. Rovnako bude potrebné zaoberať sa otázkou validity. Tento proces však už presahuje zámer tejto práce.

**Tab. č. 5 Vnútoraná konzistencia pracovných škál**

Pracovná škála	Cronbach. $\alpha$	Pracovná škála	Cronbach. $\alpha$
1. Obavy zo zlyhania/nesúhlasu	0,83	7. Motivácia pochvalou/uznaním	0,35
2. Preferencia pracovať s inými ľuďmi	0,13	8. Celková spokojnosť v práci	0,73
3. Práca narúša zdravie/vzťahy	0,68	9. Zvládanie stresu/zát'aže	0,66
4. Roztržitosť/Zaujatosť	0,46	10. Vzťah k autoritám/nadriadeným	0,49
5. Pocity nedocenenia	0,45	11. Potreba výkonu	0,45
6. Potreba/Snaha byť zaneprázdnený	0,26		

### Preklad dotazníkov

Uskutočnili sme preklad oboch pôvodných položiek dotazníkov ECR a škály pracovných charakteristík Work scale z angličtiny do slovenčiny v nasledujúcich krokoch: (i) originálny dotazník bol preložený do slovenčiny prekladateľkou z profesionálnej agentúry, (ii) následne bol tento slovenský preklad inou profesionálnou prekladateľkou preložený späť do anglického jazyka, (iii) tretia nezávislá prekladateľka porovnávala zhodu pôvodnej anglickej verzie s protiprekladovou verziou. Zistené nevýznamné rozdiely pri niektorých položkách boli po diskusii s autorkou modifikované do finálnej podoby.

## 7. VÝSLEDKY VÝSKUMU

### 7.1. Výsledky deskriptívnej štatistiky

Z 203 respondentov má 93% vysokoškolské vzdelanie 1. alebo 2. stupňa (1. stupeň: 13,3%; 2. stupeň: 79,3%). V partnerskom vzťahu bolo 76,4% respondentov. Najviac respondentov vo vzťahu bolo pri istej väzbe (90%), najmenej pri dezorganizovanej väzbe (59%). Ďalej bolo vo vzťahu 76% vyhýbavých a 68% ambivalentných. Vekové rozpätie dosiahlo 37 rokov (od 22 rokov do 59 rokov) a priemerný vek činil 36 rokov.

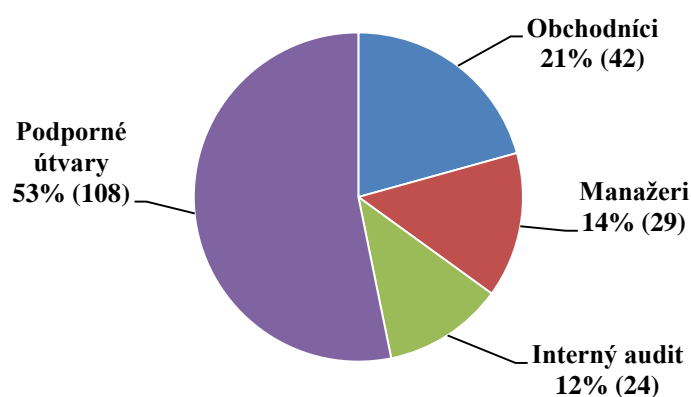
**Tab. č. 6 Interpohlavné rozdiely v type citovej vzťahovej väzby**

Pohlavie	Počet	%	Priemerný vek	Istí		Ambivalentní		Vyhýbaví		Dezorganizovaní	
				Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ženy	130	64%	36	56	43,1%	35	26,9%	13	10,0%	26	20,0%
Muži	73	36%	37	30	41,1%	18	24,7%	12	16,4%	13	17,8%
Celá vzorka	203	100%	36	86	42,4%	53	26,1%	25	12,3%	39	19,2%

Poznámka: Podiely sú počítané osobitne v rámci skupiny žien a skupiny mužov

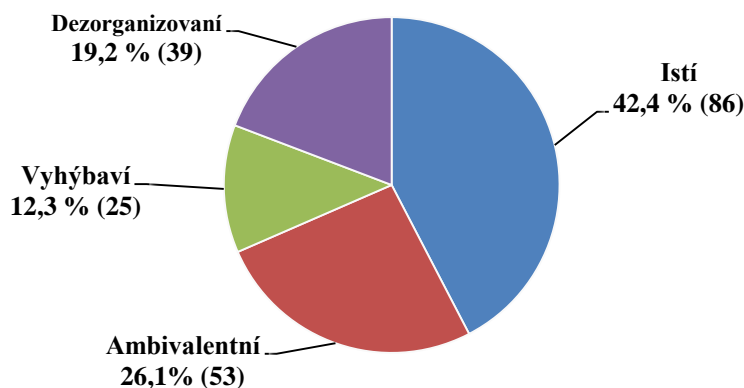
V skladbe výberového súboru sú významné nasledovné skutočnosti: nízky celkový podiel vyhýbavej väzby a súčasne **vysoký podiel dezorganizovanej väzby, prevaha vyhýbavej väzby u mužov** (16,4% vyhýbavých mužov oproti 10% vyhýbavých žien).

**Graf č. 1 Profesné zloženie výberového súboru**



Údaje o profesnej štruktúre v bankovníctve nie sú k dispozícii. Na základe poznania situácie možno povedať, že profesné zloženie vzorky sa blíži k reálnemu stavu. Výnimkou je nadsadený podiel pracovníkov interného auditu (v bankách dosahuje necelé 1%). Z tohto dôvodu a aj kvôli špecifickosti práce interného auditu sme túto skupinu uviedli osobitne.

**Graf č. 2 Zloženie výberového súboru podľa typu citovej vzťahovej väzby**



**N = 203. Priemerný vek: 36 rokov. Ženy: 64% / Muži: 36%. Porovnanie vzorka Hazan a Shaver (1990): N = 260, istí: 50%, ambivalentní 19%, vyhýbaví: 30%, ženy: 78%, muži 22%, priemerný vek 39 rokov.**

**Tab. č. 7 Profesná štruktúra podľa pohlavia a typu citovej vzťahovej väzby**

Profesná kategória	Pohlavie				Typ citovej vzťahovej väzby							
	Ženy		Muži		Istí		Ambivalentní		Vyhýbaví		Dezorganizovaní	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Obchodníci	19	45%	23	55%	20	48%	11	26%	4	10%	7	17%
Manažeri	14	48%	15	52%	12	41%	6	21%	6	21%	5	17%
Interní auditori	19	79%	5	21%	9	38%	6	25%	3	13%	6	25%
Podporné útvary	78	72%	30	28%	45	42%	30	28%	12	11%	21	19%

Poznámka: Do skupiny Manažeri boli zaradení manažeri bez ohľadu na typ riadeného útvaru.

Vidieť prevahu žien v internom audite (79%) a v podporných útvaroch (72%). Ide o oblasti vyžadujúce dôslednosť a presnosť, kde tradične prevažujú ženy. Relatívne vyrovnaný podiel mužov a žien na obchodných a manažérskych pozíciách zrejme odráža trend symetrizácie rolí mužov a žien na prestížnych postoch. Pri porovnaní profesií podľa typov väzby sa javia ako najadaptívnejší **obchodníci**, ktorí dosiahli najvyšší podiel istej väzby (48%) a najnižší podiel vyhýbavej väzby (10%), podiel ambivalentnej väzby bol druhý najvyšší (26%). Tieto výsledky sú v súlade s našimi predpokladmi a typom činnosti (v časti 5.2). **Manažeri** dosiahli najnižší podiel ambivalentných (21%) a najvyšší podiel vyhýbavých (21%). V iných profesiách podiel vyhýbavých osciloval len v rozpätí 10-13%. Manažerske posty zrejme „pritiahli“ vyhýbavých, umožňujú im naplňať ich potrebu uznania. Vyhýbavosť zapadá do nárokov na prácu v bankovníctve. **Pracovníci podporných útvarov** dosiahli najvyšší podiel ambivalentných (28%). Spojitosť medzi požiadavkami ich práce a ambivalenciou by sa mohla nájsť v snahe vyhovieť druhým, čomu zodpovedajú požiadavky danej práce. **Interní auditori** dosiahli najvyšší podiel dezorganizovaných (25%) a najnižší podiel istých (38%), čím vyznievajú najmenej adaptívne. Najväčšie rozpätie relatívneho výskytu určitého typu väzby v daných profesiách bolo medzi vyhýbavými (11%) a najmenšie medzi ambivalentnými (7%). Podiel ambivalentných je tak najstabilnejší vo všetkých profesiách a podiel vyhýbavých je najviac variabilný.

## 7.2. Výsledky konfirmačnej štatistiky

Na overenie stanovených jednostranných hypotéz bol použitý t-test, v prípade hypotéz 3 a 4 aj Mann-Whitneyho U test, nakoľko pri vyhýbavých  $N = 25$ . V oboch prípadoch vyšiel rovnaký výsledok s použitím parametrickej i neparametrickej metódy. Pre posúdenie sme použili vo všetkých hypotézach hladinu spoľahlivosti  $\alpha = 0,05$ .

**H1:** Respondenti výberového súboru s *istým* typom vzťahovej väzby reportujú štatisticky významne **väčšiu celkovú spokojnosť v práci** ako respondenti výberového súboru s *neistým* typom vzťahovej väzby.

t-test	Priemer Istí N = 86	Priemer Neistí N = 117	t	stupne volnosti	p
Priemer škály 8	3,141473	2,970085	2,075250	201	0,039236

=> Na základe porovnania testového kritéria a kritickej hodnoty **prijímame** danú hypotézu na hladine  $\alpha = 0,05$  (avšak na hladine  $\alpha = 0,01$  by sme zamietli). V súlade s teóriou istí vnímajú štatisticky významne vyššiu celkovú spokojnosť v práci ako neistí.

**H2:** Respondenti výberového súboru s neistým *dezorganizovaným* typom vzťahovej väzby reportujú štatisticky významne **väčšie ťažkosti so zvládaním stresu v práci** ako respondenti výberového súboru s *istým* typom vzťahovej väzby.

t-test	Priemer Istí N = 86	Priemer Dezorgan. N = 39	t	stupne volnosti	p
Priemer škály 9	2,768734	3,094017	-3,286040	123	0,001324

=> Na základe porovnania testového kritéria a kritickej hodnoty **prijímame** danú hypotézu na hladine  $\alpha = 0,05$  (ako aj na hladine  $\alpha = 0,01$ ). Dezorganizovaní majú signifikantne väčšie ťažkosti zvládať stres v práci ako istí, čo je v súlade s teoretickými predpokladmi.

**H3:** Respondenti výberového súboru s neistým *vyhýbavým* typom vzťahovej väzby majú štatisticky významne **hostilnejší postoj k nadriadeným** ako respondenti výberového súboru s neistým *ambivalentným* typom vzťahovej väzby.

t-test	Priemer Ambival. N = 53	Priemer Vyhýbaví N = 25	t	stupne volnosti	p
Priemer škály 10	2,512579	2,640000	-1,074940	76	0,285802
Mann-Whitney U Test	Súčet. poradie Ambivalentní	Súčet. poradie Vyhýbaví	U	Z	p-hodnota
Škála 10	1991,0	1090,0	560,0	-1,09212	0,274782

=> Na základe porovnania testového kritéria a kritickej hodnoty **zamietame** danú hypotézu na hladine  $\alpha = 0,05$  (ako aj na hladine  $\alpha = 0,01$ ), platí H0. Neexistuje štatisticky významný rozdiel medzi postojom k nadriadeným medzi vyhýbavými a ambivalentnými.

**H4:** Respondenti výberového súboru s neistým *ambivalentným* typom vzťahovej väzby majú štatisticky významne **menšiu potrebu výkonu** ako respondenti výberového súboru s neistým *vyhýbavým* typom vzťahovej väzby.

t-test	Priemer Ambival. N = 53	Priemer Vyhýbaví N = 25	t	stupne volnosti	p
Priemer škály 11	3,379245	3,356000	0,251729	76	0,801930
Mann-Whitney U Test	Súčet. poradie Ambivalentní	Súčet. poradie Vyhýbaví	U	Z	p-hodnota
Škála 11	2124,5	956,5	631,5	0,326565	0,743998

=> Na základe porovnania testového kritéria a kritickej hodnoty danú hypotézu **zamietame**



na hladine  $\alpha = 0,05$  (ako aj na hladine  $\alpha = 0,01$ ), platí  $H_0$ . Neexistuje štatisticky významný rozdiel medzi potrebou výkonu u respondentov s ambivalentnou a vyhýbavou väzbou.

### 7.3. Výsledky rozdielovej štatistiky

S použitím jednofaktorovej ANOVY sme zisťovali rozdiely medzi typmi vzťahovej väzby v jednotlivých pracovných škálach. Výsledky sú spracované v Tab. č. 8.

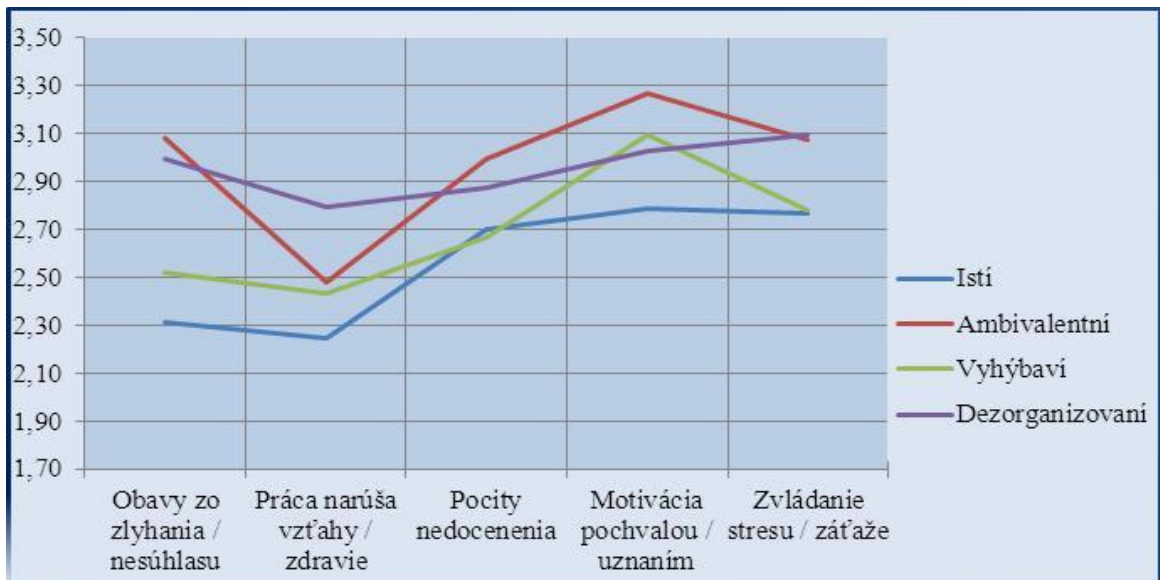
Tab. č. 8 Priemery jednotlivých typov vzťahovej väzby v pracovných škálach

Pracovná škála	Typ vzťahovej väzby				p( $\alpha=0,05$ )	F(3, 199)
	1	2	3	4		
1. Obavy zo zlyhania/nesúhlasu	2,31	3,08	2,52	2,99	0,0000	13,25
2. Preferencia pracovať s inými ľuďmi	3,43	3,34	3,35	3,24	0,2728	1,31
3. Práca narúša zdravie/vzťahy	2,24	2,48	2,43	2,79	0,0006	6,03
4. Roztržitosť/Zaujatosť	2,55	2,73	2,66	2,75	0,1163	1,99
5. Pocity nedocenenia	2,70	2,99	2,67	2,87	0,0291	3,07
6. Potreba/Snaha byť zaneprázdnený	2,17	2,24	2,19	2,32	0,6334	0,57
7. Motivácia pochvalou/uznaním druhými	2,78	3,26	3,09	3,03	0,0002	6,95
8. Celková spokojnosť v práci	3,14	2,90	3,03	3,03	0,1223	1,95
9. Zvládanie stresu/závažových situácií v práci	2,77	3,07	2,78	3,09	0,0003	6,63
10. Vzťah k autoritám/nadriadeným	2,45	2,51	2,64	2,53	0,4742	0,84
11. Potreba výkonu	3,31	3,38	3,36	3,26	0,5458	0,71

1 = istý; 2 = ambivalentný; 3 = vyhýbavý; 4 = dezorganizovaný

signifikantné rozdiely na  $\alpha = 0,05$

Graf č. 3 Signifikantné rozdiely medzi typmi vzťahovej väzby na  $\alpha = 0,05$



V našom výskume sme zistili signifikantné rozdiely medzi typmi väzby v 5 pracovných škálach: 1, 3, 5, 7, 9 na  $\alpha = 0,05$ . Štyri z nich boli z amerického výskumu, jedna z doplnených škál (škála 9). Väčšina zistených rozdielov bola v súlade s teoretickými predpokladmi. Z grafu je zrejmé, že teoretické predpoklady o istej väzbe sa naplnili s výnimkou pocitov nedocenenia, ktoré mali najnižšie vyhýbaví. Celkovo sa

výsledkami k sebe blíži istá a vyhýbavá väzba, ich odstup od ostatných dvoch neistých väzieb je najväčší v obavách zo zlyhania. Výnimku tvorí motivácia pochvalou / uznaním, pri ktorej sa všetky neisté väzby zomkli bližšie k sebe. To súhlasí s predpokladom, že explorácia je u istých uvoľnená, ale u neistých je motivovaná inými faktormi a spĺňa náhradnú alebo kompenzačnú funkciu. V globále *vyhýbavá väzba vyznieva adaptívnejšie* ako hovoria teoretické očakávania a výsledky výskumov, vo väčšine škál sa „umiestnila“ hneď za istým typom väzby. Prekvapujúco vychádza i temer zhodné adaptívnejšie zvládanie stresu istých a vyhýbavých na jednej strane a nekonštruktívne zvládanie stresu u dezorganizovaných a ambivalentných na druhej strane. Treba zohľadniť možné nadhodnotenie svojich schopností vyhýbavými. Ak by sme zvolili prísnejšiu  $\alpha = 0,01$ , významné rozdiely by sa prejavili *len v štyroch pracovných škálach*: 1. Obavy zo zlyhania, 3. Práca narúša zdravie / vzťahy, 7. Motivácia pochvalou / uznaním druhými a 9. Zvládanie stresu / záťažových situácií v práci.

**Tab. č. 9 Sumarizácia hlavných zistení rozdielovej štatistiky**

<b>ISTÍ</b>	Najvyšší podiel v profesii: <b>OBCHODNÍCI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* najmenšie obavy zo zlyhania</li> <li>* najnižšia miera interferencie práce a vzťahov</li> <li>* najlepšie zvládanie stresových a záťažových situácií</li> <li>* najmenšia motivovanosť pochvalou / uznaním druhými</li> </ul>	
<b>AMBIVALENTNÍ</b>	Najvyšší podiel v profesii: <b>PODPORNÉ ÚTVARY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* najväčšie obavy zo zlyhania / nesúhlasu druhých</li> <li>* najväčšie pocity nedocenenia</li> <li>* najväčšia miera motivovanosti pochvalou a uznaním druhými</li> </ul>	
<b>VYHÝBAVÍ</b>	Najvyšší podiel v profesii: <b>MANAŽERI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* najmenšie pocity nedocenenia</li> <li>* druhé najlepšie zvládanie stresových a záťažových situácií</li> </ul>	
<b>DEZORGANIZOVANÍ</b>	Najvyšší podiel v profesii: <b>INTERNÝ AUDIT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* najväčšie problémy so zvládaním stresových a záťažových situácií</li> <li>* najvyššia miera interferencie práce a vzťahov / zdravia</li> <li>* druhá najmenšia motivovanosť pochvalou / uznaním druhými</li> </ul>	

Výsledky nášho výskumu sme porovnali s výsledkami výskumu Hazanovej a Shavera (1990, s. 276). Na úvod musíme uviesť metodologické odlišnosti oboch výskumov. V americkom výskume na rozdiel od nášho výskumu bola na zistenie typu väzby použitá trojkategoriálna sebahodnotiaci metóda troch stĺpcov na ľúbostné vzťahy (Hazan & Shaver, 1987). Americký výberový súbor tvorila samovýberová dospelá populácia (N = 260) s priemerným vekom 39 rokov. V americkom i v našom výskum bola v pracovných škálach použitá 5-bodová stupnica. Vo výskume Hazanovej a Shavera

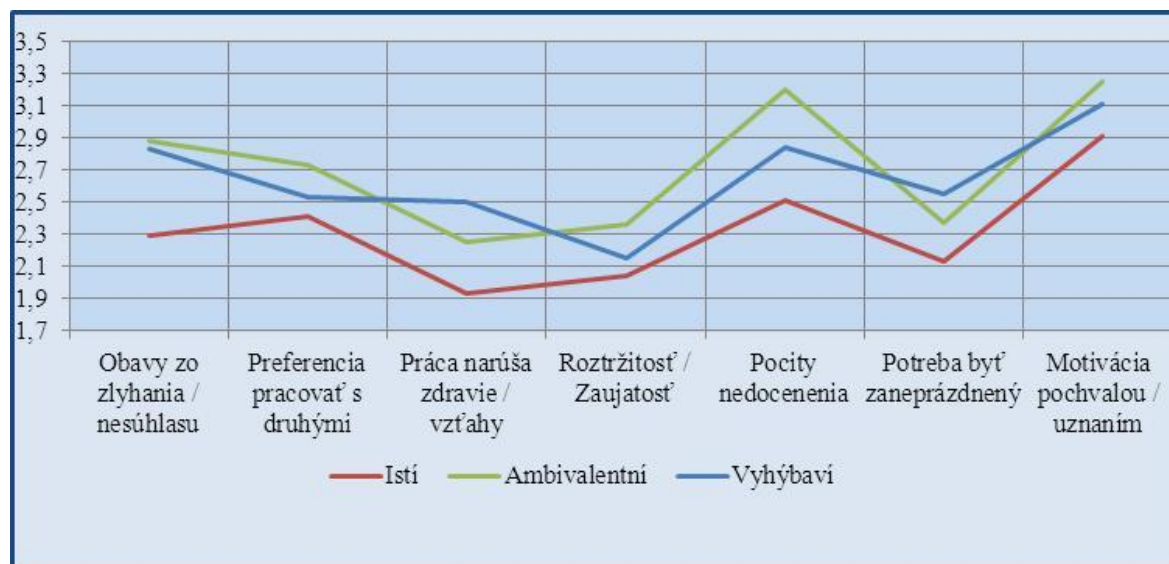
(1990) boli zistené síce malé, ale významné rozdiely medzi jednotlivými typmi väzby vo všetkých 7 skúmaných pracovných škálach, a to v súlade s teóriou. Výsledky oboch výskumov priniesli teda len **čiasočnú zhodu**. Zhodné výsledky možno vidieť v 1. a 7. škále, čiastočne zhodné v 3. a 5. škále (viď Tab. č. 10).

**Tab. č. 10 Porovnanie výsledkov nášho a amerického výskumu**

Pracovná škála / Typ väzby*	VZOSTUPNÉ ZORADENIE PRIEMEROV TYPOV VÄZBY *	
	Náš výskum (N = 203)	Americký výskum (N = 260)
1. Obavy zo zlyhania	1 → 3 → 4 → 2	1 → 3 → 2
3. Práca narúša zdravie / vzťahy	1 → 3 → 2 → 4	1 → 2 → 3
5. Pocity nedocenenia	3 → 1 → 4 → 2	1 → 3 → 2
7. Motivácia pochvalou / uznaním druhými	1 → 4 → 3 → 2	1 → 3 → 2

\* Typ väzby: 1 = istý, 2 = ambivalentný, 3 = vyhýbavý, 4 = dezorganizovaný

**Graf č. 4 Signifikantné rozdiely medzi typmi vzťahovej väzby (Hazan & Shaver, 1990)**



### Rozdiely medzi istou a neistou väzbou

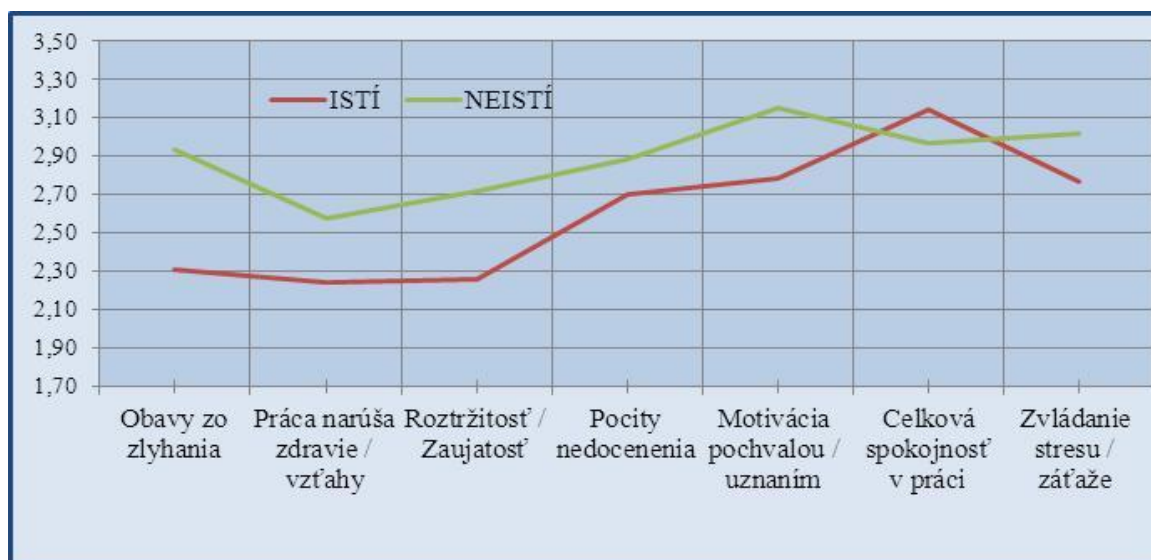
Pre porovnanie sme použili t-test. Na hladine  $\alpha = 0,05$  sme zistili významné rozdiely medzi istými a neistými v **7 pracovných škálach** 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9. Všetky rozdiely boli v súlade s teóriou. Z výsledkov vyplývajú **jednoznačnejšie rozdiely medzi istými a neistými** ako pri porovnaní všetkých typov väzby. Neistí v porovnaní s istými vykázali vyššie obavy zo zlyhania (škála 1), vyššiu mieru narušania vzťahov a zdravia prácou (škála 3), vyššiu zaujatosť / roztržitosť v práci (škála 4), väčšie pocity nedocenenia (škála 5), silnejšiu motiváciu pochvalou (škála 7), menšiu celkovú spokojnosť v práci (škála 8) a väčšie ťažkosti so zvládaním stresu (škála 9). Na druhej strane v prípade použitia prísnejšej  $\alpha = 0,01$ , významné rozdiely boli zistené pri **4 škálach**: 1, 3, 7 a 9, teda rovnako ako pri porovnaní všetkých typov väzby.

**Tab. č. 11 Signifikantné rozdiely medzi istým a neistým typom väzby na  $\alpha = 0,05$**

Pracovná škála	Priemer		t	p( $\alpha=0,05$ )
	ISTÍ (N = 86)	NEISTÍ (N = 117)		
1. Obavy zo zlyhania	2,31	2,93	-5,4549	0,0000
3. Práca narúša zdravie / vzťahy	2,24	2,57	-3,3815	0,0009
4. Roztržitosť / Zaujatosť	2,26	2,72	-2,3520	0,0196
5. Pocity nedocenenia	2,70	2,88	-2,0938	0,0375
7. Motivácia pochvalou / uznaním druhými	2,78	3,15	-4,1380	0,0001
8. Celková spokojnosť v práci	3,14	2,97	2,0753	0,0392
9. Zvládanie stresu / záťaže v práci	2,77	3,02	-3,3811	0,0006

V škále 9: nízka hodnota = malé ťažkosti so zvládaním stresu; vysoká hodnota = veľké ťažkosti

**Graf č. 5 Signifikantné rozdiely medzi istým a neistým typom väzby na  $\alpha = 0,05$**



### Medzipohlavné a vzťahové rozdiely

Pre porovnanie sme použili t-test. Na hladine  $\alpha = 0,05$  sme zistili signifikantné rozdiely medzi priemerným skórom mužov a žien v škálach 7, 9 a 10 (na hladine  $\alpha = 0,01$  len v škálach 7 a 9). V prvom prípade na  $\alpha = 0,05$ , muži v porovnaní so ženami reportovali priemerne väčšiu mieru motivácie pochvalou a uznaním druhými (škála 7), lepšie zvládanie stresu (škála 9) a menšiu mieru rešpektu k nadriadeným (škála 10). Nedá sa vylúčiť vplyv subjektívneho nadhodnotenia vlastných schopností.

Medzi respondentmi vo vzťahu a bez vzťahu bol zistený signifikantný rozdiel na hladine  $\alpha = 0,05$  len v obavách zo zlyhania. Respondenti vo vzťahu vykázali menšie obavy zo zlyhania ako respondenti bez vzťahu. Pripomíname, že 90% istých bolo vo vzťahu. Nižšie obavy zo zlyhania sa spájali tak s istým typom väzby, ako aj s partnerským vzťahom a tieto dva faktory spolu pravdepodobne súvisia.

## 8. DISKUSIA

Skôr než pristúpime k interpretácii výsledkov výskumu, treba pripomenúť niekoľko obmedzení, ktoré vymedzujú možnosti diskusie. Skutočnosť, že autorka osobne poznala vyše tretinu respondentov jej dalo príležitosť na množstvo postrehov a priamych reakcií od respondentov. Napriek ich subjektívnosti predstavujú cenné poznatky napomáhajúce odhalenie potenciálnych chýb či interpretáciu v kontexte poznania daného prostredia.

**Obmedzenia merných nástrojov a settingu.** Platnosť prezentovaných výsledkov je limitovaná vzhľadom na *nenáhodný výber vzorky*. Použitý slovenský preklad *dotazníka ECR* nebol posudzovaný z hľadiska reliability a validity. Na základe bližšieho poznania viacerých respondentov autorka usudzuje v niektorých prípadoch na nízku reliabilitu ECR. Otvorenou je i otázka objektivity. Optika ružových či tmavých okuliarov v nazeraní na seba a okolie sa premieta i do samotného vyplnenia ECR. Komplex limitov môže súvisieť s použitou *verziou ECR na ľúbostné vzťahy*. Mnoho respondentov považovalo otázky za príliš intímne. Problém s vyplnením avizovali najmä dlhodobo nezadaní a muži. Respondenti namietali aplikovanosť na vzťahy „všeobecne“ a do vyplnenia premietali aktuálny vzťah. Podľa ich indícií otázka „byť na niekom závislý“ bola vnímaná v negatívnom konotatívnom význame, ktoré je v našej kultúre všeobecne rozšírené. Obmedzenia danej verzie ECR nie sú novinkou, no indikujú úvahu o použití inej verzie. Verzia ECR na pracovné vzťahy okrem pravdepodobnosti skreslenia respondentami je viac či menej zaťažená faktom, že prenos typu väzby z blízkych vzťahov na pracovné vzťahy nie je úplny a prejavy väzby v práci sú značne modifikované špecifikami pracovného prostredia. Zlatou strednou cestou z pohľadu objektivity i validity by mohla byť verzia na blízke priateľské/iné vzťahy. Každopádne voľba merného nástroja väzby vo výskumoch v pracovnom prostredí je podstatná a vymedzuje interpretačný rámec. *Dotazník pracovných charakteristík* v slovenskom preklade vrátane *doplňovaných škál* nebol posudzovaný z hľadiska validity, nebola uskutočnená položková a faktorová analýza. Viaceré pracovné škály vykázali nízku vnútornú konzistenciu a pri ďalšom použití budú nutné úpravy položiek. Respondenti si sťažovali na malú možnosť výberu pri 5-stupňovej škále. V záujme zjednotenia so škálou ECR bolo vhodnejšie použiť 7-stupňovú škálu. Možno predpokladať, že pri ECR sa respondenti „nastavili“ na danú stupnicu hodnotenia. *Pri oboch dotazníkoch* bol použitý stredný stupeň „Neviem“ ponímaný skôr negatívne, a nie ako stred. Lepšie bolo formulovať „Neutrálne/zmiešane“. Nemožno nespomenúť aj známe nevýhody sebahodnotiacich dotazníkov, najmä snahu prezentovať sa v lepšom

svetle, odpoveďové tendencie a samotný fakt, že ľudia sami seba poznajú málo (Říčan, 1977). Pozitívne skreslenie autorka spozorovala najmä pri škále potreba výkonu, kde sa prejavil vplyv sociálneho očakávania. Nedá sa vylúčiť, že odpovede vyše tretiny respondentov mohli byť sčasti ovplyvnené faktom, že autorku osobne poznali.

**K použitým štatistickým metódam.** Rozdielová štatistika založená na použití ANOVY predpokladá, že závisle premenná a nezávisle premenná sú od seba jasne rozlíšiteľné. To však v našom prípade úplne neplatí. Prejavy vzťahovej väzby a faktory pracovného prostredia sa navzájom ovplyvňujú. Typ väzby a pracovná orientácia boli ponímané skôr ako črty, a nie ako produkty jedinečnej interakcie osoba - situácia. Treba pritom uznať i nesporný vplyv objektívnych charakteristík pracovného prostredia. Tieto faktory nabádajú na opatrnosť pri hodnotení výsledkov rozdielovej štatistiky. Navyše pre špecifikáciu rozdielov medzi typmi väzbami sme neuskutočnili post hoc testy a nezistovali sme ani ukazovatele miery účinku (effect size). Limitom je existencia množstva intervenujúcich premenných ovplyvňujúcich väzbu, predpoklad ceteris paribus je však nedosiahnuteľný. Relatívne slušná veľkosť vzorky do istej miery mitiguje zdroje aspoň časti chýb. Spomenieme aj pozitíva priebehu výskumu. Údaje z informačného letáka mnohých respondentov zaujali (najmä potenciálne mamičky i budúcich otcov) a prejavili záujem o bližšie informácie. Bola im odporučená kniha *Bezpečná vzťahová väzba* od Brischa (2011a) s edukačným programom pre rodičov na podporu vytvárania istej väzby. Niektorí respondenti prejavili záujem o zaslanie celej práce. Reagovali pozitívne i na spätnú väzbu a avizovali, že si námety na sebarozvoj „vezmú k srdcu“. Snáď sa tak podarilo prispieť k zvýšeniu sebauvedomenia aspoň časti respondentov.

**Možné súvislosti zistených výsledkov.** V rámci rozloženia typov väzby sme z pohľadu pohlavia zistili prevahu vyhýbavej väzby u mužov (16,4% oproti 10% u žien), čo môže súvisieť s kultúrnymi vplyvmi a tradičnou výchovou. Výskumami zistená prevaha ambivalentnej väzby u žien (Berant, 2013) sa potvrdila, i keď bola mierna. Súčasne ale treba povedať, že ženy mali vyšší podiel vo všetkých typoch väzby okrem vyhýbavej. Teda je takisto väčší podiel istých žien ako mužov i väčší podiel dezorganizovaných žien ako mužov. Stojí za povšimnutie *relatívne nízky podiel istých* (42,4%) vo vzorke. Na amerických vzorkách v priemere osciluje od 50 do 60%. Ukazuje sa, že môže súvisieť s kultúrnymi faktormi i so špecifickou vzorkou vysokoškolsky vzdelaných bankárov. Schmidt & Strauss (1996 in Hašto, 2005) uvádzajú, že sa vyskytujú väčšie rozdiely medzi socioekonomickými vrstvami v rámci jednej kultúry. Ďalším relevantným zistením je *pomerne vysoký podiel dezorganizovaných* (19,2%) a súčasne nízky podiel vyhýbavých

(12,3%). V trojkategoriálnych modeloch merania väzby (Hazan & Shaver, 1987) by dezorganizovaní spadali do kategórie vyhýbavých. Možno predpokladať, že časť pôvodne vyhýbavých sa presunula k dezorganizovaným. V „starom modeli“ by podiel vyhýbavých v našom výskume dosiahol 31,5%, čo by bolo aspoň čiastočne porovnateľné s výskumnými zisteniami iných autorov. Ako uvádza Hašto (2005), vyhýbavé vzorce sa častejšie vyskytujú v západnej Európe. Skúsenosti so zberom dát naznačujú, že ďalší dôvod nízkeho podielu vyhýbavých vychádza so samotnej podstaty tejto väzby, a teda nechoty / neschopnosti otvoriť sa. Tento vplyv si autorka všimla na pracovníkoch analýz a riadenia rizík. Mnohí z nich odmietli účasť na výskume s odôvodnením „príliš intímnych otázok“. Do tretice spomenieme fakt, že podiel mužov na vzorke boli nižší (34%) a práve u mužov prevládala vyhýbavá väzba. Všetky uvedené činitele zrejme pôsobili vo vzájomnej cirkulárnej súčinnosti. Možno teda usudzovať, že z dôvodu nenáhodnosti výberu a z dôvodu neúčasti niektorých typov väzby vychádzajúcich z ich podstaty, výberový súbor nie je reprezentatívnym „výsekom reality“. Tomu sa však vo výskume nemožno plne vyhnúť, dôležité je ale brať to do úvahy pri interpretácii výsledkov. K vyššiemu podielu dezorganizovaných okrem spomínaného zrkadlového „prílivu vyhýbavých“ mohol prispieť väčší podiel auditorov vo vzorke, u ktorých bol zistený najvyšší podiel dezorganizovanej väzby (25%). Nebola to ale asi kľúčová príčina, nakoľko aj u iných profesných kategórií bol relatívne vysoký podiel dezorganizovanej väzby (17 - 19%). V longitudinálnych výskumoch sa spája s psychopatológiou. Nie je bez zaujímavosti, že v skupine dezorganizovaných bol najvyšší podiel respondentov bez vzťahu (41%). Nemožno vylúčiť vplyv tráum vo vzťahovej väzbe, ktoré sú mimochodom základom väčšiny porúch osobnosti. Určité osobnostné poruchy sa vyskytujú práve u inteligentných ľudí. K tomu dva postrehy. Vo vzorke sa objavili dvaja súrodenci, obaja s dezorganizovanou väzbou a obaja dlhodobo bez vzťahu, čo by mohlo nasmerovávať na možné rodinné súvislosti. Príkladom výskytu poruchy osobnosti v bankovníctve bol pracovne úspešný kolega autorky so zrejmovou narcistickou poruchou osobnosti, ktorý používal voči okoliu a nadriadeným dokonale účelové manipulatívne techniky a práca mu plne nahrádzala akékoľvek vzťahy. Vzhľadom na spojitosť dezorganizovanej väzby v dospelosti s poruchami osobnosti (Mikulincer & Shaver, 2007) by mohol vysoký podiel dezorganizovaných nabádať k skúmaniu porúch osobnosti v práci. Tieto sú však obtiažne detekovateľné a výskumne „uchopiteľné“ (Unterberg, 2003). Počas zberu dát ďalším pozoruhodným javom bol nezávislý výskyt troch pracovných tímov, v ktorých boli okrem jedného dezorganizovaného všetci istí. Tento postreh je hodný ďalšieho skúmania. Zber

dát sa mohol rozšíriť na zistenie typov väzby v tíme, nakoľko autorkini známi oslovovali primárne kolegov zo svojho tímu. Bohužiaľ, toto si autorka uvedomila až neskôr.

**K výsledkom.** Zistili sme rozdiely medzi typmi väzby v 5 z 11 škál. Prevažná väčšina rozdielov bola v súlade s teóriou. Je zaujímavé, že štyri škály, v ktorých sa zistil signifikantný rozdiel medzi typmi väzby, sa viažu k predpokladom viazaným na ambivalentný typ väzby. Paradoxne prekvapili najnižšie pocity nedocenenia u vyhýbavých. Najväčší podiel vyhýbavých bol u manažerov a táto pozícia poskytuje možnosti saturácie potreby uznania. Vyhýbaví sa celkovo javia viac adaptívne oproti teoretickým predpokladom. V ostatných škálach (okrem jednej) boli v tesnom závесе za istými. I nasledovné porovnanie podporuje tento smer uvažovania: u vyhýbavých bolo viac respondentov vo vzťahu (76%) ako pri ambivalentných (68%). Presvedčivejšie vyznievajú *porovnania istých a neistých*, ktoré potvrdili rozdiely v zhode s teóriou v 7 škálach. Mohlo by sa zdať, že neistí majú viac spoločného. Ale na  $\alpha = 0,01$  sa preukázali rozdiely medzi istými a neistými v tých istých 4 škálach ako pri porovnaní 4 typov väzby. Skôr sa teda ukazuje, že „balík“ neistých nie je až tak homogénny. Vo viacerých škálach mali k sebe istí a vyhýbaví bližšie, ich odstup od ostatných neistých bol väčší. Môže to poukazovať na správnosť diferenciácie vyhýbavých a dezorganizovaných v štvorkategoriálnych modeloch a všeobecne na *účelnosť jemnejšej kategorizácie* typov väzby. Hašto (2005) spomína, že najmä psychoterapeuti volajú po ešte štrukturovanejšej typológii väzby v záujme cielenejšieho terapeutického pôsobenia. Každopádne z výsledkov jasne vyplýva, že istý typ väzby podporuje najzdravší postoj k práci a najadaptívnejšie zvláda pracovné prostredie.

**Porovnanie.** Predpokladáme, že dôvodom nižšej zhody našich výsledkov s teóriou oproti výskumu Hazanovej a Shavera (1990) je okrem možných kultúrnych odlišností *vplyv odvetvového prostredia*, ktorý v niektorých aspektoch zrejme zotrel rozdiely medzi typmi väzby (potreba výkonu, spokojnosť v práci, preferencia pracovať s druhými, vzťah k autoritám). Pre podporenie tohto názoru uvádzame, že na celej vzorke bez ohľadu na typ väzby bola zistená *prevažujúca* preferencia tímovej práce, spokojnosť v práci a vysoká alebo veľmi vysoká potreba výkonu. Celková vysoká spokojnosť v práci zrejme súvisí s odvetvím, dobrými pracovnými podmienkami, kultúrou vzťahov a nadpriemerným ohodnotením. Väčšina respondentov bola navyše z Bratislavy, kde sú pracovné podmienky v porovnaní s ostatnými regiónmi lepšie, čo mohlo zohrať istú úlohu. Zdá sa, že vysoká potreba výkonu a preferencia pracovať s inými zapadajú do rámca žiadúcich očakávaní. Pri porovnaní s výskumom Hazanovej a Shavera (1990) ešte poznamenávame, že ich samovýberová vzorka môže činiť výsledky takisto špecifickými.



**Prínos pre prax a odporúčania do výskumov.** Cennými sa javia poznatky o rozložení typov väzby v dospeljej populácii, ktoré v našich podmienkach absentujú. Išlo o sektorovo špecifickú vzorku prevažne vysokoškolsky vzdelaných bankárov. Poznatok o relatívne vysokom podiele dezorganizovaných vyvoláva potrebu *výskumu dynamiky fungovania dezorganizovanej väzby na dospeljej neklinickej populácii*, ktorá je najmenej preskúmaná. Odvetvová špecifickosť našej vzorky nastoľuje (i) potrebu výskumu rozloženia typov väzby *v iných odvetviach, profesiách* či na inej neklinickej dospeljej populácii a v tej súvislosti najmä (ii) *faktorov, ktoré oplyvňujú jej vývoj* v danom pracovnom prostredí. Svoje opodstatnenie zrejme má *zistiť i dĺžku praxe* v odbore. Získané dáta poskytujú dobrú bázu pre zvýšenie psychometrických vlastností Dotazníka pracovných charakteristík, ktorý by tak mohol byť použiteľný vo výskumoch i v iných odvetviach. Naše ďalšie zistenia o relatívne vyššom podiele určitého typu väzby v konkrétnych profesiách v súlade s typom danej práce naznačujú možnosť využitia poznatkov pri výbere pracovníkov. To si však vyžaduje uskutočnenie viacerých výskumov. Odporúčame do ďalších výskumov *zahrnúť i aspekt tímov*, teda zistenie štruktúry väzby v rôznych pracovných tímoch a ich fungovanie. Praktickým využitím môže byť aplikácia poznatkov pri tvorbe optimálnych tímov. Zaujímavý, doposiaľ neprebádaný smer výskumov by mohol byť orientovaný na *výskum zmeny typu väzby* vzhľadom na zmeny v pracovnom prostredí (zmena členov tímu / nadriadeného / pracovnej pozície, reštrukturalizácia a podobne). V nadväznosti na kvantitatívny výskum by bolo žiadúce pokračovať i v smere kvalitatívneho výskumu (Miovský, 2006) na *prípadových štúdiach* konkrétneho typu väzby na konkrétnej pozícii. V záujme overenia našich výsledkov by mala nasledovať prípadová štúdia vyhýbavého manažera, istého obchodníka, ambivalentného pracovníka podpory a dezorganizovaného pracovníka interného auditu.

Vzťah väzbového a exploračného systému má i **širšie súvislosti**. Teória vzťahovej väzby nepodáva jasné predikcie o explorácii v dospelosti. Predpoklady o pracovných charakteristikách boli vo výskume Hazanovej a Shavera (1990) odvodené na základe poznatkov teórie o explorácii v detstve. Ukázalo sa, že medzi nimi existuje silná paralela, čo potvrdil i náš výskum. I keď práca nie je jedinou možnosťou explorácie v dospelosti, ponúka najväčší priestor na sebarealizáciu už len tým, že v práci strávia dospelí väčšinu svojho času, dokonca viac ako so svojimi blízkymi. Práca by mohla slúžiť i ako „náhradný väzbový objekt“. Teória vzťahovej väzby postuluje v detstve primárnosť väzbového systému nad exploračným, môže „pracovať“ len jeden z nich. Vzhľadom na väčšiu variabilitu vzťahovej väzby v dospelosti stojí za preskúmanie, či oba systémy nemôžu

fungovať i súčasne a či v istom období či situácii nemôže mať u dospelých exploračný systém prioritu bez toho, aby bol vyjadrením maladaptívnych tendencií.

Rad obmedzení výskumu nedovoľuje zovšeobecňovať zistené závery na celú populáciu a externá validita je obmedzená. Napriek tomu naša práca poskytuje užitočné implikácie pre prax a podnety pre ďalšie výskumy. Štúdia prispela k porozumeniu vzťahov organizácie väzby v bankovom prostredí. Treba mať však na pamäti, že v komplexe osobnosti je typ väzby jednou charakteristikou, ktorá spolupôsobí s ďalšími osobnostnými črtami a situačnými faktormi. Teória vzťahovej väzby nie je komplexnou teóriou osobnosti a nevysvetľuje plne správanie a prežívanie človeka. Podľa Freuda (1982 in Hašto, 2005) k duševnému zdraviu patrí schopnosť milovať a pracovať. Obe sú zrejme vzájomne prepletené a „nedeliteľné“. Typ väzby je dynamickou kategóriou ovplyvniteľnou novými vzťahmi, a to i vzťahmi na pracovisku. Nezabúdajme, že väzba sa vyvíja práve na základe vzťahových skúseností. Tie sa nekončia v detstve, ale pokračujú i v dospelosti. Všetci sa navzájom od seba učíme práve vo vzťahoch: blízkych, priateľských, ale i pracovných, symetrických i asymetrických. Prostredie silne formuje človeka a „vytrvalé pôsobenie“ pracovného prostredia zohráva zrejme svoju úlohu pri prejavoch a formovaní väzby.

Domnievame sa, že výsledky výskumov väzby v konkrétnom pracovnom prostredí nemožno jednoducho generalizovať. Užitočnými sa javia výskumy aplikované na potreby konkrétneho odvetvia a profesií. Psychológia práce tak môže svojou úzkou naviazanosťou na potreby praxe napĺňať požiadavky „kritickej vedy“ (Miovský, 2006). Je potešiteľné, že práve pracovné prostredie je priateľské voči všetkým typom vzťahovej väzby bez „čierno-bieleho“ nazerania. Drobná paralela s psychoterapiou, ktorá je nateraz hlavnou aplikačnou oblasťou teórie vzťahovej väzby. Psychoterapia má potenciál meniť človeka, štruktúru jeho osobnosti. Ako je však známe, väčšina ľudí s neistou vzťahovou väzbou nikdy nezaklope na dvere psychoterapeuta. Ak áno, je vyššia pravdepodobnosť, že terapiu predčasne ukončia (Berant, 2013). Z tohto pohľadu si psychológia práce kladie oveľa skromnejšie a reálnejšie ciele. Do práce chodia istí i neistí. V rámci psychológie výberu zamestnancov by poznatky teórie vzťahovej väzby mohli prispieť k privádzaniu „správnych ľudí na správne miesto“. Tam, kde budú najlepšie využité prednosti istých i neistých a kde sa sami budú cítiť najlepšie, ako sa dá. Cieľom nie je konzervovanie zaužitých vzorcov správania, pretože skupinová dynamika pracovných tímov aspoň sčasti prirodzene „okresáva“ prejavy vzťahovej väzby v pracovnom prostredí (a nielen v ňom). Na základe uvedených faktov a súvislosti možno na záver skonštatovať, že psychológia práce určite má potenciál stať sa ďalšou perspektívnou aplikačnou oblasťou teórie vzťahovej väzby.

## 9. ZÁVER

Najdôležitejšie závery práce možno zhrnúť nasledovne:

- Zistili sme rozloženie typov vzťahovej väzby na dospeljej populácii bankárov: istí: 42,4%, ambivalentní: 26,1%, vyhýbaví: 12,3%, dezorganizovaní: 19,2%. Najvyšší podiel istých bol u obchodníkov, ambivalentných u pracovníkov podpory, vyhýbavých u manažerov a dezorganizovaných u pracovníkov interného auditu. U mužov prevládala vyhýbavá väzba (16,4% vyhýbavých mužov oproti 10% vyhýbavých žien).
- Prijali sme dve hypotézy: istí indikujú väčšiu celkovú spokojnosť v práci ako neistí, dezorganizovaní majú signifikantne väčšie ťažkosti zvládať stres v práci ako istí.
- Zamietli sme dve hypotézy: medzi vyhýbavými a ambivalentnými neexistuje signifikantný rozdiel (i) v postoji k autoritám / nadriadeným a (ii) v potrebe výkonu.
- Zistili sme signifikantné rozdiely medzi typmi väzby v piatich pracovných škálach. Väčšina rozdielov bola v súlade s teoretickými predpokladmi. V súlade s teóriou *istí* uviedli najmenšie obavy zo zlyhania, najnižšiu mieru interferencie práce a vzťahov, najmenšiu mieru motivácie pochvalou a najlepšie zvládanie stresu v práci. V zhode s teóriou *ambivalentní* reportovali najvyššie obavy zo zlyhania, najvyššie pocity nedocenenia a najväčšiu mieru motivácie pochvalou. *Vyhýbaví* v rozpore s teóriou indikovali najnižšie pocity nedocenenia. *Dezorganizovaní* pociťovali najväčšie problémy so zvládaním stresu a najvyššiu mieru narúšania vzťahov prácou.
- Preukázali sme rozdiely medzi istým a neistým typom väzby v siedmich pracovných škálach. Všetky závery boli v súlade s teóriou. Istí v porovnaní s neistými reportovali vyššiu celkovú spokojnosť v práci, lepšie zvládanie stresu, nižšie obavy zo zlyhania, nižšiu interferenciu práce a vzťahov, nižšiu zaujatosť / roztržitosť v práci, nižšie pocity nedocenenia a nižšiu motivovanosť pochvalou / uznaním. Istý typ väzby sa všeobecne javí ako najadaptívnejší s najzdravším a najuspokojujúcejším postojom k práci.
- Zistili sme čiastočnú zhodu našich výsledkov s výsledkami výskumu (Hazan & Shaver, 1990). Potvrdili sme rozdiely medzi typom väzby v 4 zo 7 škál Hazanovej a Shavera. Zhoda bola v škálach Obavy zo zlyhania a Motivácia pochvalou / uznaním, čiastočná zhoda bola v škálach Práca narúša zdravie / vzťahy a Pocity nedocenenia. Možnú príčinu vidíme okrem kultúrnych vplyvov najmä v pôsobení odvetvových špecifik.
- Výsledky potvrdzujú opodstatnenosť výskumu rozdielov v pracovnej orientácii na báze vzťahovej väzby. Súčasne naznačujú využiteľnosť teórie vzťahovej väzby pri výbere zamestnancov a pri tvorbe pracovných tímov.

## 10. ZHRNUTIE

Diplomová práca sa zaoberá vzťahom medzi typom vzťahovej väzby a správaním a prežívaním v pracovnom prostredí. **Teóriu vzťahovej väzby** formuloval v roku 1958 britský psychoanalytik a psychiater John Bowlby. Vzťahovú väzbu definoval ako trvalé emočné puto vyjadrujúce silnú potrebu blízkosti s určitou konkrétnou osobou najmä v strese. Táto vrodená potreba plní biologickú funkciu prežitia. Jej psychologickou funkciou je pocit istoty (felt security). Vrodený väzbový systém sa aktivuje v situácii hrozby a jeho deaktivácia sa dosiahne blízkosťou vzťahovej osoby. Väzba sa vytvára sa cez emocionálne vzťahové skúsenosti spravidla ku viacerým vzťahovým osobám, ktoré tvoria určitú hierarchiu. Tieto skúsenosti sú základom *vnútorných pracovných modelov*, ktoré zahŕňajú prevažné nevedomé pocity, spôsoby myslenia a očakávania do budúcnosti. Odrážajú sa v *štýle vzťahovej väzby*, ktorý predstavuje obvyklý vzorec správania sa v medziľudských vzťahoch. Väzbový systém je recipročný k vrodennému exploračnému systému (vrodená potreba poznávať). Súčasne môže „pracovať“ len jeden z nich, pričom väzbový systém je primárny. V zásade sa rozlišujú dva základné typy väzby: istá a neistá. Rozdiely medzi nimi sa prejavujú v *troch oblastiach organizácie väzby*: (i) sebapoňatie, (ii) emocionálna regulácia a (iii) interpersonálne vzťahy. Prvú typológiu väzby v detstve zostavila Mary Ainsworthová v 80-tych rokoch minulého storočia. Išlo o tzv. *test neznámej situácie*, laboratórnu procedúru odlúčenia a opätovného stretnutia dieťaťa s matkou. Na základe typických reakcií detí identifikovala 3 typy väzby: istú, neistú vyhýbavú a neistú ambivalentnú. Neskôr bol doplnený štvrtý typ neistej dezorganizovanej väzby.

**Vzťahová väzba v dospelosti** napĺňa tú istú psychologickú potrebu istoty, jej fungovanie však zohľadňuje vývinové špecifiká. Potreba väzby je menšia, uspokojuje sa vo väčšej miere cez mentálnu blízkosť, rozširuje sa spektrum vzťahových osôb a väzbové vzťahy sú komplexnejšie výberové, symetrické, recipročné a viazané na špecifický kontext a prostredie. Mainovej *Adult Attachment Interview (AAI)* je prvou typológiou väzby v dospelosti na základe rozhovoru s dospelými o ich spomienkach na vzťahy v detstve k svojim rodičom (vzťahovým osobám). Druhou v súčasnosti najpoužívanejšou metodikou zisťovania väzby v dospelosti je sebahodnotiaci dotazník *Experiences in close relationships (ECR)* v originálnej verzii používaný na ľúbostné vzťahy. Je založený na predpoklade prenosu typu väzby do ostatných vzťahov s dôležitými vzťahovými osobami. Vychádza z dvoch dimenzií: vyhýbavosti a úzkosti. Istá väzba predstavuje optimálny variant vzťahu k sebe a k druhým, ktorý sa vytvoril na základe pozitívnych vzťahových

skúseností. Je protektívnym faktorom pred životnými záťažami, naopak neisté väzby sú rizikovým faktorom vzniku psychopatológie. Všetky neisté typy väzby prežívajú neistotu a úzkosť (felt anxiety). Majú (i) problémy s reguláciou emócií (ambivalentní ich ovládajú slabšie, vyhýbajú sa naopak emócie silne potláčajú), (ii) narušené sebaopätanie (ambivalentní podhodnotené, vyhýbajú sa nadhodnotené) a (iii) ťažkosti v medziľudských vzťahoch (ambivalentní sú vo vzťahoch príliš závislí, vyhýbajú sa distancujú).

*Výskumy vzťahovej väzby v pracovnom prostredí* sú založené na predpoklade všeobecného štýlu vzťahovej väzby (global attachment style) prejavujúceho sa vo všetkých vzťahoch, ako i na predpoklade prenosu typu väzby z blízkych vzťahov na vzťahy v práci. Pracovné vzťahy sú všeobecne na rozdiel od blízkych vzťahov viac funkčné a účelovo špecifické. Zahŕňajú vzťahy formálne i neformálne, do hry vstupuje požadované „rolové správanie“. Prvým smerom výskumu väzby v práci sú (i) interpersonálne vzťahy v práci (vzťah k organizácii, k tímu, ku kolegom, k vedúcemu), druhý prúd výskumu sa orientuje na (ii) individuálne správanie v pracovnom prostredí (vzťah k práci, výkonnosť, zvládanie stresu, vyváženosť práce a súkromia). Všetky výskumy boli uskutočnené v zahraničí na rôznych profesných vzorkách a väčšinou s použitím sebahodnotiacich dotazníkov vzťahovej väzby *upravených na pracovné vzťahy*. V práci môže plniť *funkciu vzťahovej osoby* pracovná skupina, nadriadený, kolegovia i samotná organizácia. Väčšina výskumov vzťahovej väzby v pracovnom prostredí *potvrďuje prenos typu väzby na pracovné vzťahy*. Zistili sa rozdiely medzi typmi väzby v skupinových procesoch (postoj k skupine, k nadriadenému), v regulácii emócií, v pracovnej spokojnosti, v organizačnom správaní, vo zvládaní stresu, v riadení vzťahu práca - súkromie aj v štýle riadenia vedúcich. Istá väzba vychádza v uvedených smeroch ako adaptívnejšia. Z hľadiska štruktúry pracovného tímu niektorí výskumníci zastávajú názor, že heterogénne skupiny zložené z rôznych typov väzby môžu byť prospešnejšie ako homogénne skupiny. Zmiešané závery priniesli výskumy výkonnosti jednotlivých typov väzby. Istí i neistí môžu byť rovnako výkonní.

*Špecifická bankového prostredia* a organizačného správania v bankovníctve uvádzame z dôvodu cieľovej skupiny nášho výskumu. Ku hlavným patria najmä (i) prelínanie organizačných kultúr vzhľadom na to, že väčšina bánk na Slovensku patrí do nadnárodných skupín, (ii) rozvetvené organizačné štruktúry s vysokou špecializáciou a s prevahou podporných útvarov, (iii) informatizácia a byrokracia s množstvom predpisov a stanovených postupov, (iv) *prevaha individuálnej práce a výkonovej orientácie*. Vyšší spoločenský status bankára, nadpriemerná platová úroveň odvetvia sa spája skôr s nepriateľským postojom verejnosti. Bankovníctvo je *silne regulované odvetvie*, ktoré je

*späté s vývojom hospodárstva.* V súčasnom období hospodárskej nestability a nedávnej finančnej krízy sa odvetvie konsoliduje, rastie tlak na výkon a výsledky, na znižovanie nákladov (i na zamestnancov), bankový dohľad je sprísnený. Uvedené sa premieta do stresového prostredia na všetkých úrovniach fungovania banky. Externé i interné činitele bankového prostredia sa pretavujú do prežívania a správania pracovníkov.

**Výskumným cieľom** našej štúdie bolo (i) preskúmať vzťah a preukázať rozdiely medzi typmi vzťahovej väzby v 11 škálach pracovných charakteristík na vzorke pracovníkov slovenského bankovníctva, (ii) porovnať výsledky s americkým výskumom Hazanovej a Shavera (1990), ktorý sme replikovali a (iii) popísať a analyzovať štruktúru výberovej vzorky. *Základný súbor* tvorili všetci zamestnanci bánk a pobočiek zahraničných bánk operujúcich na Slovensku. *Výberový súbor* vznikol kombináciou príležitostného výberu a výberu metódou snehovej gule. Zber dát sa uskutočnil formou *ceruzka – papier*. Celkový počet respondentov tvorilo 203 zamestnancov zo 17 bankových domov z Bratislavy, Prešova a Košíc, čo predstavuje 1,03% zo základného súboru. Vyše tretinu respondentov autorka osobne poznala. Pomer žien a mužov činil: 64% : 36%. Priemerný vek súboru bol 36 rokov, vekové rozpätie sa pohybovalo od 22 do 59 rokov. 93% respondentov dosiahlo vysokoškolské vzdelanie 1. alebo 2. stupňa, 76,4% respondentov bolo v partnerskom vzťahu. Profesnú štruktúru vzorky tvorili obchodníci 21%, manažeri 14%, podporné útvary 53%, interný audit 12%.

**Priebeh výskumu.** Respondenti obdržali pred výskumom *informačný leták o cieľoch výskumu*, ktorého vedľajším zámerom bola popularizácia teórie vzťahovej väzby. Súčasne podpísali *Informovaný súhlas* s poskytnutím údajov na vedecké účely. Bola im ponúknutá možnosť *spätnej väzby* na základe dotazníka ECR, ktorú využilo 75,4% respondentov. Po ukončení výskumu bol respondentom na základe ich záujmu rozoslaný *leták o výsledkoch výskumu*. K získaniu dát boli použité *dva sebahodnotiace dotazníky*: 1. Dotazník ECR (Experiences in close relationships) v originálnej verzii na ľúbostné vzťahy (Brennan, Clark, & Shaver, 1998) a 2. Dotazník pracovných charakteristík. Jeho základ tvorilo 27 položiek v 7 škálach použitých vo výskume Hazanovej a Shavera (1990). Autori nám udelili súhlas s ich použitím. Obe originálne verzie dotazníkov v anglickom jazyku boli preložené do slovenčiny procedúrou prekladu, protiprekladu, nezávislého zhodnotenia a finálnej úpravy položiek. Dotazník pracovných charakteristík sme ďalej doplnili o 31 ďalších položiek v 4 škálach, čím výsledný dotazník obsahoval dohromady 58 položiek.

**Výsledky výskumu a ich interpretácia.** 1. Štruktúra výberovej vzorky podľa typu väzby sa líšila od mnohých amerických vzoriek. Porovnateľné údaje z nášho prostredia

absentujú. Podiely v našej vzorke: istí 42,4%, ambivalentní 26,1%, vyhýbaví 12,3% a dezorganizovaní 19,2%. Zistili sme relatívne nízky podiel istých a vysoký podiel dezorganizovaných. 2. Signifikantné rozdiely medzi typmi väzby sa preukázali len v piatich pracovných škálach. Nižšia zhoda našich výsledkov s teóriou a s americkým výskumom je podľa nás spôsobená okrem možných kultúrnych odlišností najmä odvetvovými špecifikami. 3. Rozdiely medzi istými a neistými na  $\alpha = 0,05$  sa preukázali v siedmych škálach a boli plne v zhode teóriou. Vyhýbaví vyšli ako adaptívnejší v porovnaní s teóriou a oproti ostatným neistým typom sa viac približovali k istým.

**Obmedzenia výskumu** vidíme v použití nenáhodného výberu vzorky. Použitá verzia ECR na ľúbostné vzťahy zrejme umocnila nižšiu účasť vyhýbavých na výskume, u ktorých prevažuje neochota otvoriť sa. Z uvedených dôvodov štruktúra vzorky nie je reprezentatívna. Pri oboch použitých slovenských prekladoch dotazníkov nebola zisťovaná reliabilita a validita škál, čo bude potrebné v ďalšom procese vyprecizovať s následnou úpravou položiek. „Klasické“ limity sebahodnotiacich merných nástrojov znižujú ich objektivitu. Vzhľadom na vzájomné prelínanie sa prejavov väzby a faktorov pracovného prostredia, nezávisle premenná a závisle premenná nie sú jednoznačne odlišiteľné. Táto skutočnosť nabáda na opatrnosť pri hodnotení výsledkov rozdielovej štatistiky.

**Prínosy pre prax.** 1. Zistenie štruktúry väzby na dospelaj populácii je užitočné vzhľadom na absenciu podobných dát v našich podmienkach. 2. Určité rozdiely medzi typmi väzby v pracovných charakteristikách, ako i spojitosť profesných kategórií s vyšším podielom určitého typu väzby sú dôkazom opodstatnenosti výskumu väzby v pracovnom prostredí a vytvárajú potenciálny priestor pre aplikáciu pri výbere pracovníkov na pracovné pozície. 3. Odvetvová špecifickosť našich výsledkov naznačuje, že prostredie je relevantné pri vývoji väzby nielen v detstve, ale formuje človeka i v dospelosti a pracovné prostredie má pravdepodobne vzhľadom na svoje „dlhodobé účinky“ značný význam.

**Námety do ďalších výskumov.** Výsledky nášho výskumu podnecujú ďalší výskum štruktúry väzby na iných dospelých vzorkách, v iných odvetviach a v konkrétnych profesiách. Ďalšou podnetnou oblasťou výskumu môže byť vzťahová väzba v kontexte pracovného tímu a skupinových procesov. Rovnako výskum zmeny typu väzby vzhľadom na zmeny v pracovnom prostredí môže priniesť užitočné implikácie pre prax. Vysoký podiel dezorganizovaných v našej vzorke volá po potrebe výskumu dynamiky fungovania tohto typu väzby na dospelaj neklinickej populácii. V záujme overenia výsledkov nášho kvantitatívneho výskumu by mal nasledovať kvalitatívny výskum vzťahovej väzby na konkrétnych pracovných pozíciách.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV A LITERATÚRY

- Adamovová, L. & Halama, P. (2009). *Vztahová väzba a religiozita*. Bratislava: Slovak Academic Press.
- American Psychological Association (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*. Washington, DC: APA.
- Ancora, D. & Caldwell, D. (2009). Compose Teams to Assure Successful Boundary Activity. In Locke, E. A. (Ed.) *Handbook of Principles of Organizational Behavior. Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*. (295-307). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
- 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.
- Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Berant, E. (2013, apríl). Attachment Theory – From Theory to Clinical Utility. Prezentované na workshope *Attachment Theory in Psychotherapy & Personality Assessment* organizovanom Katedrou psychológie Filozofickej fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, Olomouc, Česká Republika.
- Bieščad, M. & Hašto, J. (2010). Diagnostikovanie typov vzťahovej väzby (Attachment) v dospelosti s použitím nástrojov dostupných v našich podmienkach. *Psychiatrie*, 14(2), 68-74.
- Bowlby, J. (2010). *Väzba. Teorie kvality raných vzťahů mezi matkou a dítětem*. Praha: Portál.
- Bowlby, J. (2012). *Odloučení. Kritické období raného vztahu mezi matkou a dítětem*. Praha: Portál.
- Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self-report measurement of adult romantic attachment: An integrative overview. In Simpson, J. A. & Rholes, W. S. (Eds.). *Attachment theory and close relationships*. (46-76). New York: Guilford Press.
- Brisch, K. H. (2011a). *Bezpečná vztahová väzba*. Trenčín: Vydavateľstvo F.
- Brisch, K. H. (2011b). *Poruchy vztahové väzby. Od teorie k terapii*. Praha: Portál.
- Brisch, K. H. (2012). *Bezpečná výchova. Budování jisté vztahové väzby mezi rodiči a dětmi*. Praha: Portál.



- Buda, B. (1994). *Empatia. Psychológia vcítania a vžitia sa do druhého*. Nové Zámky: Psychotrof.
- Clair, L. S. (2000). Organizational Attachment: Exploring the Psychodynamics of the Employment Relationship. *Bryant College Faculty Working Paper Series*. Dostupné na WWW:<http://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=management> 12. 8. 2013
- Čikošová, E. (2011). *Vzťahová väzba a jej súvislosť s charakterovými a temperamentovými vlastnosťami osobnosti*. Magisterská diplomová práca. Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci.
- De Vries, M. F. R. K. (2013). *The Attachment Imperative: The Kiss of the Hedgehog*. A Working Paper. Fontainebleau: INSEAD.
- Diamond, M. A. (1993). Bureaucracy as externalized self-system: A view from the psychological interior. In Hirschhorn, L. & Barnett, C. K. (Eds.) *The Psychodynamics of Organizations*. (219-236). Philadelphia: Temple University Press.
- Ein-Dor, T., Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2011, February 28). Attachment Insecurities and the Processing of Threat-Related Information: Studying the Schemas Involved in Insecure People's Coping Strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*. Advance online publication. Dostupné na WWW: <http://portal.idc.ac.il/FacultyPublication.Publication?PublicationID=242&FacultyUserName=dGVpbmRvcg==> 12. 9. 2013
- Elektronická učebnica pedagogického výskumu. Dotazník*. Dostupné na WWW: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/index.php/kapitoly/dotaznik.php?id=i12> 15. 6. 2013
- Erikson, E.H. (2002). *Dětství a společnost*. Praha: Argo.
- Evangelu, J. E. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál.
- Fonagy, P. (1999). Transgenerational Consistencies of Attachment: A New Theory. *Paper to the Developmental and Psychoanalytic Discussion Group*, American Psychoanalytic Association Meeting, Washington DC, 13.5.1999. Dostupné na WWW: <http://www.dspp.com/papers/fonagy2.htm> 13. 7. 2013.
- Fonagy, P. & Target, M. (2005). *Psychoanalytické teorie. Perspektivy z pohledu vývojové psychopatologie*. Praha: Portál.
- Fraley, R. Ch. (2010). *A Brief Overview of Adult Attachment Theory and Research*. (online) Dostupné na WWW: <http://internal.psychology.illinois.edu/~rcfraley/attachment.htm> 27. 5. 2013

- Fraley, R. Ch. & Shaver, P. R. (2000). Adult Romantic Attachment: Theoretical Developments, Emerging Controversies, and Unanswered Questions. *Review of General Psychology*, 4(2), 132-154.
- Geller, D. & Bamberger, P. (2009). Bringing avoidance and anxiety to the job: Attachment style and instrumental helping behavior among co-workers. (Abstract). *Human relations*, 62, 1803-1827.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (2009). Foster Team Effectiveness by Fulfilling Key Leadership Functions. In Locke, E. A. (Ed.) *Handbook of Principles of Organizational Behavior. Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*. (275-293). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Halama, P. (2005). *Princípy psychologickéj diagnostiky*. Trnava: Trnavská Univerzita v Trnave.
- Harms, P. D. (2011). Adult Attachment Styles in the Workplace. *Management Department Faculty Publications*. Paper 81. Lincoln: University of Nebraska. Dostupné na WWW: [http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1084&context=managementfacpub&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.google.sk%2Fsearch%3Fq%3Dattachment%2Bstyle%2Band%2Binstrumental%2Bhelping%2Bbehavior%2Bamong%2Bco-workers%26hl%3Dsk%26gbv%3D2%26oq%3Dattachment%2Bstyle%2Band%2Binstrumental%2Bhelping%2Bbehavior%2Bamong%2Bco-workers%26gs\\_l%3Dheirloom-serp.3...20187.32312.0.33234.67.21.0.46.3.0.125.1779.16j4.20.0...0.0...1ac.1.15.heirloomsERP.wXCW7yLFtOM#search=%22attachment%20style%20instrumental%20helping%20behavior%20among%20co-workers%22](http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1084&context=managementfacpub&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fwww.google.sk%2Fsearch%3Fq%3Dattachment%2Bstyle%2Band%2Binstrumental%2Bhelping%2Bbehavior%2Bamong%2Bco-workers%26hl%3Dsk%26gbv%3D2%26oq%3Dattachment%2Bstyle%2Band%2Binstrumental%2Bhelping%2Bbehavior%2Bamong%2Bco-workers%26gs_l%3Dheirloom-serp.3...20187.32312.0.33234.67.21.0.46.3.0.125.1779.16j4.20.0...0.0...1ac.1.15.heirloomsERP.wXCW7yLFtOM#search=%22attachment%20style%20instrumental%20helping%20behavior%20among%20co-workers%22) 13. 7. 2013.
- Hašto, J. (2005). *Vzťahová väzba. Ku koreňom lásky a úzkosti*. Trenčín: Vydavateľstvo F.
- Hazan, C. & Shaver, P. R. (1987). Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511-524.
- Hazan, C. & Shaver, P. R. (1990). Love and Work: An Attachment-Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270-280.
- Hazan, C. & Shaver, P. R. (1994). Attachment as an Organizational Framework for Research on Close Relationships. *Psychological Inquiry*, 5(1), 1-22.
- Holmes, J. (2001). *The search for the secure base. Attachment theory and psychotherapy*. London-New York: Routledge.
- Juszczyk, S. (2003). *Metodológia empirických výskumov v spoločenských vedách*. Bratislava: IRIS.

- Kahn, W. A. & Kram, K. E. (1994). Authority at work: Internal models and their organizational consequences. (Abstract). *Academy of Management Review*, 19(1), 17-50.
- Kidd, T., Hamer, M., & Steptoe, A. (2011). Examining the association between adult attachment style and cortisol responses to acute stress. *Psychoneuroendocrinology*, 36(6), 771-779.
- Kirkpatrick, S. A. (2009). Lead through Vision and Values. In Locke, E. A. (Ed.) *Handbook of Principles of Organizational Behavior. Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*. (367-387). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Kohoutek, R. & Štěpaník, J. (1999). *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství.
- Kolařík, M., Bendová, K., Dolejš, M., Dostál, D., Charvát, M., Pechová, O., Sobotková, I., Šucha, M., & Vtípil, Z. (2013). *Manuál pro psaní diplomových prací na Katedře psychologie FF UPOL v Olomouci*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta.
- Kollárik, T., Letovancová, E., Výrost, J. et al. (2011). *Psychológia práce a organizácie*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
- Kollárik, T., Sollárová, E. et al. (2004). *Metódy sociálnopsychologickej praxe. Psychologické metódy – prostriedok poznávania sociálneho priestoru*. Bratislava: IKAR.
- Kulíšek, P. (2000). Problémy teorie raného citového přilnutí (attachment). *Československá psychologie*, 45(5), 404-423.
- Lečbých, M. & Pospíšilíková, K. (2012). Česká verze škály experiences in close relationships (ECR): pilotní studie posouzení vztahové vazby v dospělosti. *E-psychologie* (online), 6(3), 1-11. Dostupné na WWW: <http://e-psycholog.eu/pdf/lecbych-pospisilikova.pdf> 27. 5. 2013.
- Machač, J., Macháčová, H., & Hoskovec, J. (1985). *Emoce a výkonnost*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- Maunder, R. G. & Hunter, J. J. (2001). Attachment and psychosomatic medicine: developmental contributions to stress and disease. *Psychosomatic Medicine*, 63(4), 556-567.
- Mikulincer, M. & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in Adulthood: Structure, Dynamics and Change*. New York: Guilford Press.
- Mikulincer, M., Shaver, P. R., & Pereg, D. (2003). Attachment Theory and Affect Regulation: The Dynamics, Development, and Cognitive Consequences of Attachment-Related Strategies. *Motivation and Emotion*, 27(2), 77-101.

- Minárik, P. (2013, Jún). Zlá matka, zlý otec – ako poškodiť dieťa už pred narodením a počas dospievania. Príspevok prezentovaný na konferencii *Vzťahová väzba a násilie* organizovanej Katedrou a Ústavom prenatálnej a perinatálnej medicíny, psychológie a sociálnych vied VŠZaSP sv. Alžbety, Galanta, Slovensko.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitatívny prístup a metódy v psychologickom výskume*. Praha: Grada Publishing.
- Morris, D. (1995). *Lidské mládě*. Praha: Argo.
- Neustadt, E. A., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2011). Attachment at work and performance. *Attachment and Human Development*, 13(5), 471-488.
- Ondrejko, P. (2007). *Úvod do metodológie spoločenskovedného výskumu*. Bratislava: VEDA Vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied.
- Orel, M. et al. (2012). *Psychopatologie*. Praha: Grada Publishing.
- Pietromonaco, P. R. & Barrett, L. F. (2000). The Internal Working Models Concept: What Do We Really Know About the Self in Relation to Others? *Review of General Psychology*, 4(2), 155-175.
- Plhánková, A. (2010). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- Poněšický, J. (2002). *Psychosomatika pro lékaře, psychoterapeuty i laiky*. Praha: Triton.
- Pöthe, P. (2001). *Teorie vazby a prevence týrání a zanedbávání dětí*. Česká společnost pro psychoanalytickou psychoterapii. Vyšlo v Zborníku (2001): Raný vývoj dítěte a možnosti rané intervence. Praha: Futurum. Dostupné na <http://www.cspap.cz/sources/Articles/Pothe2001Teorie.asp> 27. 5. 2013
- Richards, D. A. & Schat, A. C. H. (2011). Attachment at (Not to) Work: Applying Attachment Theory to Explain Individual Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169-182.
- Rudy, J., Luptáková, S., Sulíková, R., & Vargic, B. (2001). *Organizačné správanie*. Bratislava: FABER.
- Ruppert, F. (2011). *Symbióza a autonomie*. Praha: Portál.
- Řehan, V. (2007a). *Sociální psychologie 1*. Olomouc: Vydavatelstvo UP Olomouc.
- Řehan, V. (2007b). *Sociální psychologie 3*. Olomouc: Vydavatelstvo UP Olomouc.
- Říčan, P. (1977). *Úvod do psychometrie*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.
- Shaver, P. R. & Mikulincer, M. (2007). Attachment Theory and Research. Core Concepts, Basic Principles, Conceptual Bridges. In Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (Eds.). *Social Psychology. Handbook of Basic Principles*, 650-677. New York: Guilford Press.
- Slaměnik, I. (2011). *Emoce a interpersonální vztahy*. Praha: Grada.

- Sroufe, L. A. & Waters, E. (1977). Attachment as an Organizational Construct. *Child Development*, 48, 1184-1199.
- Svoboda, M., Humpolíček, P., & Šnorek, V. (2013). *Psychodiagnostika dospělých*. Praha: Portál.
- Štefánková, Z. (2005). Citová väzba v detstve a adolescencii vo vzťahu k emocionálnej regulácii. *Československá psychologie*, 49(5), 432-445.
- Štefánková, Z. (2011). *Citová väzba a sociální adaptace v rané adolescenci*. Disertační práce. Brno: Katedra psychologie Fakulty sociálních studií, Masarykova univerzita.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Taylor, M. S. & Fielbig, A. (2009). Manage Conflict through Negotiation and Mediation. In Locke, E. A. (Ed.) *Handbook of Principles of Organizational Behavior. Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*. (517-535). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Unterberg, M. (2003). Personality Disorders in the Workplace. *Business and Health*. Jul. 1, 2003; 21.
- Vágnerová, M. (2008). *Vývojová psychologie II. Dospělost a stáří*. Praha: Karolinum.
- Vágnerová, M. (2012). *Vývojová psychologie. Dětství a dospívání*. Praha: Karolinum.
- VanSloten, J. A. (2011). *Attachment Orientation and Leadership Style: From Child's Play to Partnerships with the Person Upstairs*. Bachelor Thesis. Ann Arbor: University of Michigan.
- Vaňo, J. (2006). *Osobnosti v tíme*. Bratislava: Slovenská technická univerzita.
- Verny, T. R. & Weintraubová, P. (2013). *Rodičovstvo od počatia. Čo by ste mali vedieť o svojom očakávanom a narodenom dieťati*. Bratislava: Pozsony / Pressburg / Bratislava.
- Von Kanitz, A. (2008). *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada Publishing.
- Willerton, J. (2012). *Psychologie mezilidských vztahů*. Praha: Grada.
- Zimberoff, D. & Hartman, D. (2002). Attachment, Detachment, Nonattachment: Achieving Synthesis. *Journal of Heart-Centered Therapies*, 5(1), 3-94.

## Priloha 1: Zadanie bakalárskej práce

Univerzita Palackého v Olomouci  
Philosophical Faculty  
Akademický rok: 2012/2013

Studijní program: Psychology  
Forma: Combined  
Obor/komb.: Psychologie (PSYB)

### Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Ing. ADAMOVI Jarmila	Tomášikova 50C, Bratislava	F11259

#### TÉMA ČESKY:

Citová vztahová vazba a pracovní prostředí

#### NÁZEV ANGLICKY:

Attachment and Working Environment

#### VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Martin Seif, Ph.D. - PCH

#### ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Obeznamení se s normami diplomových prací v oboru psychologie.

2. Vypracování rešerší dostupné relevantní literatury a elektronických zdrojů, následně vypracování přehledů o dosavadním poznání v okruzích: (i) základní teorie vztahové vazby (Bowlby, Ainsworth) a prenatální vztahové vazby (Vermy, Fedor-Freybergh, Matějček) (ii) vztahová vazba v dospělosti a vnitřní pracovní modely (Bowlby, Belsky, Pensky a i.), (iii) realizované výzkumy v oblasti vztahové vazby v dospělosti (Hazan, Shaver, Mikulincer, Hardy, Bizman, Braslavsky, Richards, Schat, Pietrononaco, Barrett, Bartholomew, Horowitz a i.), (iv) pohledy vývojové psychologie a neuropsychologie na vztahovou vazbu. Sumarizace aktuálních poznatků, analýza jejich možné spojitosti s pracovním chováním a vybranými pracovními charakteristikami.

3. Na základě prostudované literatury načrtnout osnovy práce, zpracování teoretické a výzkumné části práce, t. j. metody a hypotézy. Postup od základního problému a výchozí hypotézy ke stanovení orientační osnovy práce, metodiky a cíle práce.

4. Příprava českého/slovenského překladu a protipřekladu škály prof. Hazanové pro srovnání pracovní zkušenosti a dotazníku ECR, s případným obohacením o další vlastní položky. Půjde o replikaci výzkumu uskutečněného prof. Hazanovou a dr. Shaverem v r. 1990, avšak na specifické vzorce pracovníků bankovního sektoru a navyše v jiném kulturním prostředí.

5. Cílem práce je:

- popsat strukturu vybrané vzorky podle typů vztahové vazby, pohlaví, věku, délky praxe atd.
- přezkoumat souvislosti mezi typem vztahové vazby a vybranými pracovními charakteristikami (např. preference pracovat samostatně / v kolektivu, rovnováha mezi prací a vztahy, spokojenost s prací vyjádřena různými dílčími faktory atd.) v sektoru bankovníctví
- prokázat rozdíly mezi jednotlivými typy vztahové vazby a vybranými pracovními charakteristikami
- porovnat výsledky podobných výzkumů a výsledky na vzorku pracovníků bankovního sektoru resp. s dalšími uskutečněnými výzkumy a popsat možné příčiny shody či rozdílu

6. Metodika výzkumu je kvantitativní výzkum, který bude založen na dotazníkovém šetření na základě dvou sebehodnotících dotazníků na stejné skupině participantů.

7. Základní soubor tvoří zaměstnanci komerčních bank a Národní banky Slovenska (NBS), kterých bylo k 31. 12. 2012 celkově 18 776. Komerční banky: 14 bank se sídlem v SR a 13 poboček zahraničních bank. Výběrový soubor bude tvořen zaměstnanci bankovního sektoru Slovenské Republiky v počtu min. 90 participantů, t. j. cca 0,5% ze základního souboru. Jediným kritériem výběru bude zaměstnanost participanta v některé z komerčních bank na Slovensku resp. v NBS.

8. Metoda sběru dat: příležitostný výběr, případně zkombinován s jiným typem výběru.

9. Statistické a technické zpracování dat z výzkumného šetření bude zpracované podle svého kvantitativního charakteru příslušnými statistickými metodami. Typ výzkumu: převážně korelační studie s cílem predikce vztahů mezi zkoumanými proměnnými. Také bude použita popisná statistika zaměřená na deskripci výběrového souboru. Výsledky výzkumu mohou přinést poznatky užitečné v praxi při výběru, rozmisťování pracovníků a tvorbě optimálních pracovních týmů.

10. Parametry práce budou v souladu s metodickými pokyny katedry psychologie s dodržением všech etických principů.

#### SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

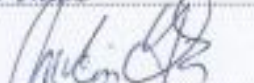
- Adult Attachment (2000). Special issue of the APA journal *Review of General Psychology*, 4(2).
- Bartholomew, K., Horowitz, L. M. (1991). Attachment Styles Among Young Adults: A Test of Four-Category Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 226-244.
- Bowlby, J. (2010). *Vazba. Teorie kvality raných vztahů mezi matkou a dítětem*. Praha: Portál.
- Brandon, A. R., Pitts, S., Denton, W. H., Stringer, C. A., Evans, H. M. (2009). A History of the Theory of Prenatal Attachment. *Journal of Prenatal and Perinatal Psychology and Health*, 23(4), 201-222.
- Brisch, K. H. (2011). *Poruchy vztahové vazby. Od teorie k terapii*. Praha: Portál.
- Erikson, E. H. (2002). *Dětství a společnost*. Praha: Argo.
- Hazan, C., Shaver, P. R. (1990). Love and Work: An Attachment-Theoretical Perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270-280.
- Hazan, C., Shaver, P. R. (1987). Romantic Love Conceptualized as an Attachment Process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511-524.
- Langmeier, J., Matějček, Z. (2011). *Psychická deprivace v dětství*. Praha: Karolinum.
- Mikulincer, M., Shaver, P. R. (2007). *Attachment in Adulthood: Structure, Dynamics and Change*. New York: Guilford Press.
- Pietromonaco, P. R., Barrett, L. F. (2009). The Internal Working Models Concept: What Do We Really Know About the Self in Relation to Others? *Review of General Psychology*, 4(2), 155-175.
- Rholes, W. S., Simpson, J. A. (Ed.) (2004). *Adult Attachment: Theory, Research and Clinical Implications*. New York: Guilford Press.
- Ruppert, F. (2011). *Symbióza a autonomie. Traumata z narušeného systému rodinných vazeb*. Praha: Portál.
- Shaver, P. R., Mikulincer, M. (2002). Attachment-Related Psychodynamics. *Attachment and Human Development*, 4, 133-161. Dostupné na <http://www.psychomedia.it/rapport-klein/shaver1-03.htm> 17. 3. 2013.
- Sroufe, L. a. (2005). Attachment and development: A prospective, longitudinal study from birth to adulthood. *Attachment and Human Development*, 7(4), 349-367.
- Štefánková, Z. (2005). Citová vázba v dětství a adolescenci v o vztáhu k emocionální regulaci. *Československá psychologie*, 5, 432-445.

Podpis studenta:



Datum: 29/04/2013

Podpis vedoucího práce:



Datum: 24.4.08

## **Príloha 2: Abstrakty**

### **ABSTRAKT**

**Názov práce:** Citová vzťahová väzba a pracovné prostredie

**Autor práce:** Bc. Ing. Jarmila Adamove

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

**Počet strán a znakov:** 60 strán, 135 231 znakov

**Počet príloh:** 8

**Počet použitých zdrojov:** 84

**Abstrakt:** Cieľom diplomovej práce bolo preskúmať vzťah medzi vzťahovou väzbou a 11 charakteristikami správania v pracovnom prostredí. Náš výskum je replikáciou štúdie Hazanovej a Shavera (1990). Pracovné škály boli odvodené z teórie vzťahovej väzby. Doplnené boli 4 škály. Použili sme dva sebahodnotiace dotazníky: ECR a Dotazník pracovných charakteristík. Naše predpoklady sme overovali na vzorke (N = 203) pracovníkov slovenského bankovníctva vo veku od 22 do 59 rokov. Výberový súbor bol získaný kombináciou metódy príležitostného výberu a výberu metódou snehovej gule. Zistili sme rozdiely v relatívnej početnosti typov väzby medzi jednotlivými profesiami. Preukázali sme rozdiely medzi typmi väzby v 5 pracovných škálach, pričom väčšina zistení bola v súlade s teóriou. Rozdiely medzi istými a neistými sa prejavili v 7 pracovných škálach a boli plne v zhode s teóriou. Istá vzťahová väzba indikovala najzdravší postoj k práci. Výsledky naznačujú potenciálnu využiteľnosť poznatkov teórie vzťahovej väzby pri výbere zamestnancov a pri tvorbe tímov.

#### **Kľúčové slová:**

Teória vzťahovej väzby. Vzťahová väzba v dospelosti. Vzťahová väzba a práca. Pracovné prostredie. ECR. Pracovná škála.



## **ABSTRACT**

**Title:** Attachment and Working Environment

**Author:** Bc. Ing. Jarmila Adamove

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

**Number of pages and characters:** 60 pages, 135 231 characters

**Number of appendices:** 8

**Number of references:** 84

**Abstract:** The goal of our thesis was to find out the relationship between attachment and 11 behavioural characteristics in a working environment. Our research is a replication of the Study of Hazan and Shaver (1990). Work scales were derived from attachment theory. We added four additional scales. There were used two self-report measures: ECR and Work scales questionnaire. Our assumptions were verified on a sample of Slovak bank employees (N = 203) aged from 22 to 59 years. The sample was selected by a combination of occasional selection and snowball selection. We found differences in attachment types distribution among professions. There were proved differences among attachment types in 5 work scales. Most findings were in line with the theory. Differences between secure and insecure types were verified in 7 work scales and were fully in line with the theory. Secure attachment indicated the healthiest approach to work. The results indicate potential utilization of attachment theory by employees selection and teams' creation.

### **Key words:**

Attachment Theory. Attachment in Adulthood. Attachment and Work. Working Environment. ECR. Work scale.

### **Príloha 3: Originálne verzie dotazníkov / položiek**

- **Dotazník ECR (Brennan, Clark, & Shaver, 1998)**
- **Dotazník Work Scale (Hazan & Shaver, 1990)**

*Plné znenie použitých psychodiagnostických metód je uvedené v tlačenej verzii diplomovej práce.*

#### Príloha 4: Finálne verzie použitých dotazníkov v slovenskom preklade

##### DOTAZNÍK ECR (Experiences in Close Relationships)

**Inštrukcia:** Nasledujúce tvrdenia sa týkajú toho, ako sa cítite v blízkych/intímnych vzťahoch. Nás zaujíma, ako prežívate **VŠEOBECNE** vzťahy, nielen aktuálne prebiehajúce vzťahy. Ku každému tvrdeniu zvolte, v akom rozsahu s ním súhlasíte alebo nesúhlasíte. Napíšte číslo do prázdnej kolonky  pred každým tvrdením s použitím nasledovnej škály:

Rozhodne nesúhlasím	Nesúhlasím	Skôr nesúhlasím	Neviem	Skôr súhlasím	Súhlasím	Rozhodne súhlasím
1	2	3	4	5	6	7

- 1. Radšej ľuďom nedávam najavo svoje skutočné pocity.
- 2. Bojím sa, že budem opustený/á.
- 3. Je pre mňa veľmi príjemné, keď sme si s mojim partnerom/partnerkou blízki.
- 4. Veľmi sa znepokojujem kvôli svojim vzťahom.
- 5. Keď sa môj partner/partnerka začne so mnou zblížovať, pristihnem sa, že cívnem.
- 6. Obávam sa, že môjmu partnerovi/partnerke nebude na mne záležať rovnako ako mne na ňom/nej.
- 7. Ak sa chce môj partner/partnerka so mnou veľmi zblížiť, začnem sa cítiť neprijemne.
- 8. Mám pomerne veľké obavy, že stratím svojho partnera/partnerku.
- 9. Necítim sa príjemne, keď sa mám otvoriť svojmu partnerovi/partnerke.
- 10. Často si želim, aby city môjho partnera/partnerky ku mne boli také silné ako moje city k nemu/nej.
- 11. Chcem sa s mojim partnerom/partnerkou zblížiť, ale aj tak si udržiavam odstup.
- 12. Často chcem celkom splynúť s mojim partnerom/partnerkou, a to ho/ju niekedy odplaší.
- 13. Som nervózny/a, keď sa chce niekto so mnou príliš zblížiť.
- 14. Bojím sa, že zostanem sám/sama.
- 15. Rád/rada zdieľam svoje myšlienky a pocity so svojim partnerom/partnerkou.
- 16. Moja túžba veľmi sa zblížiť niekedy druhých ľudí odplaší.
- 17. Snažím sa vyhýbať príliš blízkemu vzťahu so svojim partnerom/partnerkou.
- 18. Potrebujem, aby ma môj partner/partnerka veľa uisťoval/a, že ma miluje.
- 19. Je pre mňa pomerne jednoduché zblížiť sa so svojim partnerom/partnerkou.
- 20. Občas mám pocit, že nútím svojho partnera/, aby mi prejavoval/a viac citov a oddanosti.
- 21. Je pre mňa ťažké pripustiť, aby som bol/a závislý/á od svojho partnera/partnerky.
- 22. Netrápim sa často tým, že by som mohol/mohla byť opustený/á.
- 23. Radšej nechcem mať k svojmu partnerovi/partnerke príliš blízko.
- 24. Pokiaľ nedokážem podnietiť svojho partnera/partnerku k tomu, aby prejavoval/a o mňa záujem, začínam byť znepokojený/á a nahnevany/á.
- 25. Svojmu partnerovi/partnerke hovorím takmer všetko.
- 26. Mám pocit, že môj partner/partnerka sa nechce so mnou zblížiť natoľko, ako by som si to želal/a.

Rozhodne nesúhlasím	Nesúhlasím	Skôr nesúhlasím	Neviem	Skôr súhlasím	Súhlasím	Rozhodne súhlasím
1	2	3	4	5	6	7

27. Zvyčajne preberám svoje starosti a problémy so svojim partnerom/partnerkou.
28. Pokiaľ nie som v partnerskom vzťahu, pociťujem neistotu a úzkosť.
29. Vyhovuje mi byť závislý/á na svojom partnerovi/partnerke.
30. Som sklamaný/á, ak môj partner/partnerka nie je pri mne tak často ako by som si to želal/a.
31. Nerobí mi problém požiadať svojho partnera/partnerku o útechu, radu či pomoc.
32. Som sklamaný/á, ak môj partner/partnerka nie je pri mne vtedy, keď ho/ju potrebujem.
33. Pomáha mi, keď sa môžem v ťažkých chvíľach obrátiť na svojho partnera/partnerku.
34. Mám zo seba veľmi zlý pocit, keď ma môj partner/partnerka odsudzuje.
35. Obraciam sa na svojho partnera/partnerku s mnohými vecami, vrátane získania útechy a podpory.
36. Prekáža mi, keď môj partner/partnerka trávi čas bezo mňa.

**DOTAZNÍK PRACOVNÝCH CHARAKTERISTÍK** sa skladá z dvoch častí. Účelom prvej časti je získať základné osobné údaje pre potreby štatistického spracovania dát, vyplňte prosím dolu uvedené otázky. Pri otázkach s voľbou vyznačte správnu odpoveď krížikom nasledovne:

Veľ: .....rokov

Pohlavie:  muž  žena

Stav:

ženatý/vydatá  slobodný/á bez vzťahu  vdovec/vdova bez vzťahu  
 rozvedený/á  slobodný/á vo vzťahu  vdovec/vdova vo vzťahu

Vzdelanie:

stredoškolské  
 vysokoškolské 1. stupňa  
 vysokoškolské 2. stupňa

Typ pracovnej pozície / pracovnej oblasti:

Relationship manažer (SME, mikro-segment, korporát, problémová klientela a pod.)  
 Klientsky pracovník / Poradca (retail, privátna klientela, affluentná klientela a pod.)  
 Manažer / Tím líder  
 Informatik / IT Podpora  
 Interný audít / Kontrola  
 Marketing / Public relations a pod.  
 Personalista (výber pracovníkov, poradenstvo, vzdelávanie)  
 Treasury / Dealing / Správa aktív  
 Právnik  
 Podporné útvary (analýzy, riziko, metodika, administrácia úverov, kontroling, mzdy, účtovníctvo, platobný styk a pod.)  
 INÉ, uveďte špecifikáciu: .....

*Upozornenie:* V prípade manažerov je prvoradá zaradenie do kategórie manažer/tím líder bez ohľadu na odborný útvar.

Druhá časť dotazníka na nasledujúcich dvoch stranách pozostáva zo sady výrokov, ku ktorým máte vyjadriť Váš názor alebo Vašu osobnú skúsenosť. Odpovede sa **nemajú týkať** Vašej momentálnej situácie, ale Vášho vnímania **VŠEOBECNE**. Neexistujú správne alebo nesprávne odpovede. Pokiaľ ani jedna možnosť nebude presne vystihovať Váš názor alebo Vašu skúsenosť, zadajte tú, ktorá je významom najbližšie. Vyplňte prosím, **VŠETKY POLOŽKY**, inak bude celý dotazník neplatný!

Ku každému výroku napíšte do kolonky, ktorá je pred ním umiestnená číslo prislúchajúce zvolenej odpovedi z uvedenej tabuľky:

Rozhodne nesúhlasím	Nesúhlasím	Neviem	Súhlasím	Rozhodne súhlasím
1	2	3	4	5

Príklad:

2 Mám rád/rada časté služobné cesty.

*Odpoveď znamená, že s daným výrokom nesúhlasíte (2).*

Rozhodne nesúhlasím	Nesúhlasím	Neviem	Súhlasím	Rozhodne súhlasím
1	2	3	4	5

1. Mám rád/rada náročné úlohy.
2. Je pre mňa príjemnejšie a ľahšie, keď pracujem s niekým iným.
3. Často si na seba beriem príliš veľa pracovných povinností.
4. Predstava, že druhých poteší môj výkon alebo naň budú hrdí, ma motivuje naďalej tvrdo pracovať.
5. Moje „dovolenky“ sú často venované práci okolo domu alebo povinným návštevám príbuzných.
6. Jednou z mojich najväčších obáv je, že v práci zlyhám.
7. Mám sklon pracovať na dvoch či viac veciach súčasne.
8. Často si beriem na seba viac úloh ako môže zvládnuť jeden človek.
9. V práci sa cítim dobre, ale radšej trávim čas inde.
10. V škole som bol/a rebelom/rebelkou.
11. Ak je treba niečo veľmi súrne urobiť, nerobím si z toho ťažkú hlavu, buď to stihnem alebo nie.
12. Všeobecne som v práci spokojný/á.
13. Uprednostňujem spoluprácu pred súťaživosťou.
14. Keď som v práci pod stresom, snažím sa, aby to nebolo na mne vidno.
15. Keď získam uznanie a ocenenie za dobrú prácu, stane sa, že na chvíľku poľavím a užívam si slávy.
16. Ak by som si mohol/mohla slobodne vybrať, či budem tráviť viac času doma alebo v práci, vyberiem si radšej prácu.
17. Niekedy sa natoľko zahĺbim do práce, že je pre mňa ťažké ju dokončiť.
18. Stane sa, že mávam sklon skákať druhým ľuďom do reči, aby som ich „popoehnal/a“.
19. Pracovné povinnosti prídu vhod, ak sa chce človek vyhnuť spoločenským povinnostiam.
20. V kríze dokážem zachovať pokoj a riešiť situáciu s nadhľadom.
21. Obávam sa, že ľudia ma nebudú mať radi, ak svoju prácu nebudem robiť dobre.
22. Niekedy sa stane, že fantazировanie o pracovných úspechoch mi zabráni v tom, aby som niečo naozaj urobil/a.
23. Za akýchkoľvek okolností som cítil/a, že ma moji rodičia majú radi.
24. Druhí ľudia plne nedoceňujú to množstvo práce, ktoré robím.
25. Keď mi niekto zadá prácu, dokončím ju za každú cenu.
26. Konflikt v práci ma natoľko zamestnáva, že sa od neho nedokážem odpútať ani po skončení pracovnej doby.
27. Radšej by som pracoval/a sám/sama než s inými ľuďmi.
28. Vnímam, že by to chcelo nejakú zmenu, aby som pocítoval/a v práci uspokojenie.
29. Bolo obdobie, keď som sa k svojim rodičom staval/a kriticky.
30. Považujem sa za cieľavedomého a ambiciózneho človeka.

Rozhodne nesúhlasím	Nesúhlasím	Neviem	Súhlasím	Rozhodne súhlasím
1	2	3	4	5

31. Zvyčajne odsúvam pracovné úlohy na poslednú chvíľu.
32. Do práce nechodím rád/rada, pretože v nej nie som spokojný/á.
33. Pokiaľ je to potrebné pre splnenie pracovnej úlohy alebo dodržanie stanoveného termínu, som ochotný/á zostať v práci aj dlhšie.
34. Mám veľké obavy, či budem v práci podávať dobré výkony.
35. Keď idem na dovolenku, často si beriem prácu so sebou.
36. Ťažko zvládam prácu pod časovým tlakom.
37. Svojomu nadriadenému dám vždy jasne najavo, keď sa mi nepozdáva jeho rozhodnutie.
38. Pracujem tak dôkladne, že dokončenie práce mi často trvá dlhšie ako by mohlo trvať iným.
39. Naozaj neznášam, keď pracujem sám/sama.
40. Môžem tvrdiť, že v práci nachádzam uspokojenie.
41. Často sa cítim podráždený/á, keď práve nepracujem.
42. Moja práca ma natoľko zamestnáva, že nemám veľa času na priateľov.
43. Je pre mňa zaťažujúce presadiť svoj názor v konfrontácii s protichodnými stanoviskami iných.
44. Zistil/a som, že prácu si predsa len najlepšie urobím sám/a, pretože druhí ľudia nevkladajú do svojej činnosti toľko úsilia.
45. Ako dieťa som sa mohol/mohla vždy obrátiť na rodičov s akýmkoľvek problémom.
46. Často si robím ťažkú hlavu z toho, že môj pracovný výkon na druhých neurobí dojem.
47. Často pracujem tak tvrdo, že tým škodím sebe alebo tým, na ktorých mi záleží.
48. Pokiaľ mám riešiť obťažný pracovný problém alebo náročnú úlohu, pociťujem silné vnútorné napätie.
49. Je pre mňa ťažké dodržiavať termíny.
50. Nemyslím si, že si vôbec niekto uvedomuje, ako tvrdo pracujem.
51. Učitelia mali so mnou v škole starosti.
52. Znervózňuje ma, keď sú ostatní ľudia pomalší ako ja.
53. Myslím, že sa lepšie sústredím na pracovnú úlohu, keď pracujem aspoň s jednou ďalšou osobou.
54. Práca ma psychicky veľmi zaťažuje pre vysokú zodpovednosť spojenú s vážnymi dôsledkami.
55. Často mi hovoria, že pracujem príliš tvrdo a oddychujem málo.
56. Prvoradé v práci je pre mňa neurobiť nejakú zásadnú chybu, na druhom mieste je uspokojivý výkon.
57. Moja oddanosť práci narušia moje vzťahy s priateľmi a môj spoločenský život.
58. Keď na mňa v práci s niečím tlačia, stane sa, že vybuchnem.

**Prosím, nezabudnite podpísať INFORMOVANÝ SÚHLAS s poskytnutím údajov na výskumné účely!**

## Príloha 5: Informovaný súhlas so spracovaním údajov na vedecké účely



Korespondenčná adresa: Křížkovského 10, 771 80 Olomouc  
Sídlo: Vodární 8, 779 00 Olomouc  
Tel.: +420 585 633 501 | Fax: +420 585 633 700  
Email: [psychologie@upol.cz](mailto:psychologie@upol.cz) | [www.psych.upol.cz](http://www.psych.upol.cz)

### Informovaný súhlas s poskytnutím údajov na výskumné účely

Meno respondenta/  
respondentky: \_\_\_\_\_

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

Kód respondenta \_\_\_\_\_

#### Respondent/ka súhlasí s psychologickou diagnostikou pre výskumné účely za dolu uvedených podmienok:

1. Bateria metód je zložená z dvoch sebahodnotiacich dotazníkov.
2. Respondent/ka svojím podpisom potvrdzuje, že pri vyplňaní dotazníkov nebol/a pod vplyvom liekov a látok pôsobiacich na centrálnu nervovú sústavu.
3. K priamym materiálom, ktoré sú získané počas výskumu, má prístup len PhDr. Martin Seidl, Ph.D. a Ing. Jarmila Adamová.
4. Získané dáta budú použité na výskumný účel (overovanie štatistických hypotéz). Dáta budú súčasťou číselných alebo kvalitatívnych súborov, ktoré sú anonymizované a spracované bez súvislosti s údajmi, ktoré by mohli vo výstupoch identifikovať respondenta/respondentku.
5. Respondent/ka dáva svojím podpisom súhlas s publikovaním výsledkov výskumu, pričom bude zachovaná anonymita osobných údajov a v žiadnom prípade nebude možné identifikovať výsledky diagnostiky jednotlivých respondentov/respondentiek.
6. Respondent/ka má právo kedykoľvek zrušiť svoj súhlas s výskumným využitím.
7. Respondent/ka prehlasuje, že v súlade so zákonom č. 122/2013 Z. z. o ochrane osobných údajov a s vyššie uvedenými bodmi súhlasí so spracovaním osobných údajov získaných psychologickou diagnostikou. Výskumný tím uvedený v bode 3 sa zaväzuje nakladať s údajmi podľa vyššie uvedeného zákona a bodov tohto informovaného súhlasu.

Dátum.....

.....  
podpis respondenta/respondentky

Mám záujem o hodnotenie na základe dotazníka vzťahovej väzby (ECR) na here uvedený mail ANO / NIE\*

Mám záujem o súhrnnú informáciu o výsledkoch výskumu na here uvedený mail ANO / NIE\*

\* *Nehodí sa prekrútiť*





## Príloha 6: Informačné letáky pre respondentov



Korespondenčná 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](mailto:psychologie@upol.cz) | [www.psych.upol.cz](http://www.psych.upol.cz)

### VÝSKUM CITOVEJ VZŤAHOVEJ VÁZBY VO FINANČNÍCTVE SR

Predmetom tohto výskumu je hľadanie súvislosti medzi vzťahovou väzbou k tzv. primárnej osobe (väčšinou k matke) v ranom detstve a vybranými charakteristikami fungovania človeka v pracovnom prostredí. Na výskum budú oslovení pracovníci finančných inštitúcií podnikajúcich na území SR. Zber, spracovanie, analýza a vyhodnotenie údajov sa uskutoční do konca marca 2014. Výskum sa realizuje v rámci mojej bakalárskej práce, zastrejuje ho Katedra psychológie Filozofickej fakulty Univerzity Palackého v Olomouci a jeho odborným garantom je *PhDr. Martin Seitl, Ph.D.*, vedúci sekcie psychológie práce a sociálnej psychológie a zástupca vedeckého katedry pre komerčnú činnosť a vonkajšie vzťahy.

Cieľom výskumu je reflektovanie vzťahovej väzby z detstva v pracovnom prostredí. Základným teoretickým východiskom je jedna významná a v psychológii všeobecne uznávaná teória známa pod názvom *Attachment theory*, teda teória pripútania alebo teória citovej vzťahovej väzby. Vznikla v 50.-tych rokoch minulého storočia a jej autorom je anglický psychoanalytik *John Bowlby*, ktorý poukázal na vrodennú, biologicky podmienenú potrebu vzťahu dieťaťa k jednej primárnej osobe, resp. viacerým blízkym osobám. Táto väzba má podľa Bowlbyho evolučný základ a jej cieľom je napomáhať prežitiu dieťaťa. Správanie dieťaťa ako prvé tzv. „sociálne usmery“ na dospelých, vrodenná predispozícia citlivejšie vnímať ľudské tváre a hlasy majú pritiahnúť pozornosť tých, ktorí sa o dieťa starajú. Primárna osoba (väčšinou matka) stelesňuje pre dieťa v ranom období celý svet – jedinečné vzájomné citové puto vznikajúce na základe bazálnej dôvery či nedôvery vytvára základňu pre budovanie komplexnejších vzťahov v neskorom veku. Poznatky neuropsychológie potvrdzujú, že po narodení sa dotvára mozog, vytvárajú sa asociatívne štruktúry neurónov tvoriace akýsi „hardware“, cez ktorý budú prechádzať všetky ďalšie prijímané informácie počas života. Tvoria akýsi základ charakteristického spôsobu myslenia a cítenia človeka. Podstatná je skutočnosť, že prvotný vzťah s blízkou osobou a neskôr s rodičmi v detstve sa stáva modelom či základňou ďalších vzťahov, formuje sebaopätie a spôsob vnímania iných ľudí. Uvedené sa prejavuje na nevedomej úrovni po celý ďalší život. Na tomto predpoklade je postavené meranie vzťahovej väzby v dospelosti. Teória vzťahovej väzby má však oveľa komplexnejší zber, odráža sa v spôsobe riešenia rôznych životných situácií, ako dokazujú rôzne longitudinálne štúdie. Početné výskumy v oblasti vzťahovej väzby potvrdzujú súvislosť medzi typom vzťahovej väzby („attachment style“) a rôznymi oblasťami ako napr. pracovná výkonnosť, zdravie, spokojnosť v partnerskom živote, riešenie konfliktov, výchovný štýl a pod. Miera konzistentnosti vzťahovej väzby z detstva do dospelosti je relatívne vysoká, rôzni autori ju uvádzajú v rozmedzí 2/3 až 70%.

Vzťahová väzba v pracovnom prostredí je relatívne menej preskúmanou oblasťou a výskum môže prispieť k pochopeniu fungovania človeka v práci a k tvorbe optimálnych pracovných tímov. Pôjde o replikáciu výskumu uskutočneného uznanými americkými odborníkmi v oblasti vzťahovej väzby: prof. Hazan a dr. Shaverom. Bude Vám predložený medzinárodne používaný dotazník na meranie vzťahovej väzby v dospelosti. Druhým dotazníkom je škála pracovných charakteristík započítaná so spomínaného amerického výskumu. Nas bude zaujímavá najmä korelácia medzi výsledkami týchto dvoch dotazníkov. Na ich základe Vám v prípade záujmu obratom poskytnem spätnú väzbu a následne aj výsledky výskumu.

V súlade s etickými štandardmi Vás súčasne prosím o vyplnenie informovaného súhlasu so spracovaním údajov. Z dôvodu ochrany autorských práv oba dotazníky Vám budú predložené v papierovej podobe. Vopred Vám ďakujem za Vaš čas venovaný ich vyplneniu (cca 15 min.).

Kontakt: [jarmila.adamova@gmail.com](mailto:jarmila.adamova@gmail.com)

Jarmila Adamova

## Informačný leták o výsledkoch výskumu



KATEDRA  
PSYCHOLOGIE

FILOZOFICKÁ FAKULTA  
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Korrespondenčná 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](mailto:psychologie@upol.cz) | [www.psych.upol.cz](http://www.psych.upol.cz)

### VÝSLEDKY VÝSKUMU VZŤAHOVEJ VÄZBY VO FINANČNÍCTVE SLOVENSKA

Na základe Vašej účasti na výskume vzťahovej väzby na vzorke slovenských finančníkov v roku 2013 Vám predkladám výsledky výskumu. Pre ich pochopenie uvádzame na úvod niektoré nevyhnutné informácie.

**Teoretické východisko:** Teória vzťahovej väzby (Attachment theory) tvrdí, že ranné vzťahové skúsenosti z detstva podmieňujú 3 základné oblasti fungovania človeka: sebaopätanie a sebavedomie, reguláciu vlastných emócií a správanie sa v medziľudských vzťahoch. Vytvárajú tzv. „vzťahový štýl“ (attachment style) a do veľkej miery sa prenášajú do ostatných blízkych vzťahov v dospelosti. Môže sa však zmeniť vplyvom nových vzťahových skúseností. Zistené typické rozdiely medzi ľuďmi vytvárajú 4 základné typy vzťahovej väzby.

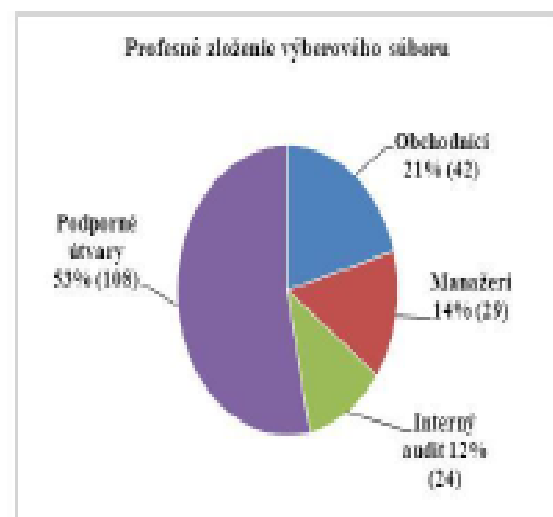
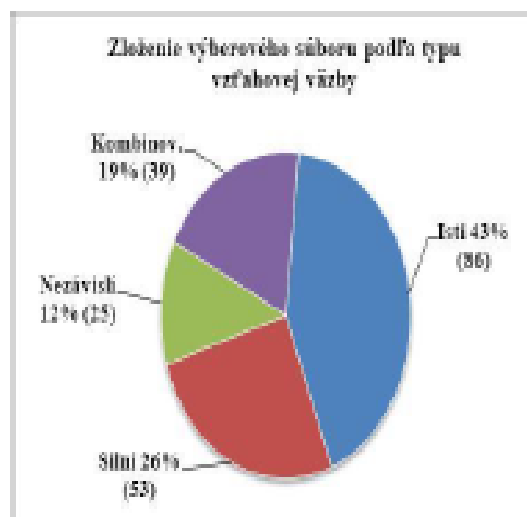
**Základný predpoklad:** Prenos typu vzťahovej väzby na správanie a prežitie v pracovnom prostredí.

HLAVNÉ CHARAKTERISTIKY TYPOV VZŤAHOVEJ VÄZBY V PRÁCI			
BTÝ	SILNÝ	NEZÁVISLÝ	KOMBINOVANÝ
* organizačné schopnosti	* prezentačné zručnosti	* vysoká motivácia k výkonu	* variabilita vo výkonnosti
* dobré sociálne zručnosti	* praktická orientácia	* kritické myslenie	* dôraz na individuálnu prácu
* rovnováha práce a súkromia	* kooperatívnosť a kreativita	* samostatný pracovný štýl	* nezálad práce a súkromia
* adaptívne zvládanie stresu	* flexibilita a tímový duch	* schopnosť doťahovať veci	* ťažkosť so zvládaním stresu

Poznámka: Podotýkame, že uvedená klasifikácia je určitým zvlášťobecnením a zjednodušením a nedokáže obsiahnuť všetky individuálne rozdiely a hraničné stavy. Na druhej strane je oporná a užitočná, zohľadňuje výsledky početných výskumov na veľkých vzorkách populácie. ECR klasifikácia je dimensionálna a uvedené kategórie predstavujú užitnú strednú hodnotu.

### ÚDAJE O VÝBEROVEJ VZORKE

Celkovo sa na výskume zúčastnilo 203 respondentov z Bratislavy, Košíc a Prešova zo 17 bankových skupín. Vekové rozpätie bolo od 22 do 59 rokov, priemerný vek činil 36 rokov, pomer mužov a žien: 64% : 36%. Vysokoškolské vzdelanie dosiahlo 93% respondentov a 76,4% respondentov je v partnerskom vzťahu.



## NAJDÔLEŽITEJŠIE ZISTENIA

- Rozloženie typov vzťahovej väzby v našej vzorke preukázalo relatívne nízky podiel istej väzby (43%) v porovnaní s ostatnými výskumami, kde sa podiel istých dlhodobo pohybuje v rozmedzí 50-60%.
- Preukázali sme vyšší relatívny výskyt určitého typu väzby v konkrétnych profesných kategóriách. To naznačuje možné využitie poznatkov v budúcnosti v psychológii výberu zamestnancov a pri tvorbe pracovných tímov. Konkrétne:
  - ✓ u obchodníkov → istý typ vzťahovej väzby
  - ✓ u manažerov → nezávislý typ vzťahovej väzby
  - ✓ u pracovníkov podporných útvarov → silný typ vzťahovej väzby
  - ✓ u pracovníkov interného auditu → kombinovaný typ vzťahovej väzby
- Zistili sme štatisticky významné rozdiely medzi typmi väzby v piatich oblastiach: obavy zo zlyhania/nestihlavy, interferencia práce a vzťahov, pocity nedocenenia, motivácia pochvalou a uznaním druhými a zvládanie stresu/zafatových situácií v práci. Väčšina zistení bola v zhode s teóriou.
  - ✓ Istí mali najmenšie obavy zo zlyhania a reportovali, že práca im nenaruša ich vzťahy
  - ✓ Silní sa ukázali byť v práci najviac motivovaní pochvalou a uznaním druhými
  - ✓ Nezávislí vnímali uznanie svojej práce okolitými, mali najnižšie pocity nedocenenia
  - ✓ Kombinovaní udávali druhú najnižšiu motivovanosť pochvalou a uznaním druhými.
- Zhľadiska interpopulárnych rozdielov bola zistená výrazná prevaha nezávislej väzby u mužov (16% nezávislých mužov oproti 10% nezávislých žien). Nezávislá väzba je vo výskumoch spájaná so silnou výkonovou orientáciou a s menšou mierou citovej otvorenosti.
- V pracovnom správaní reportovali muži v porovnaní so ženami väčšiu mieru motivovanosti uznaním, lepšie zvládanie stresových situácií a menšiu mieru rešpektu voči autoritám.
- Najvyšší podiel respondentov v partnerskom vzťahu bol pri istom type väzby (90%)
- Výrazná zhoda výsledkov na celej vzorke bez ohľadu na typ vzťahovej väzby sa zistila v 3 oblastiach:
  - ✓ 70,3% respondentov je v práci spokojných alebo veľmi spokojných,
  - ✓ 70,9% respondentov preferuje tímovú prácu,
  - ✓ 77,8% respondentov má vysokú alebo veľmi vysokú potrebu výkonu.

## ZHODNOTENIE

Ako iné kvantitatívne výskumy, i tento výskum má svoje obmedzenia vyplývajúce najmä zo sebahodnotiacich merných nástrojov a zo štatistických metód spracovania, preto si výsledky vyžadujú uvažlivú interpretáciu. Teória vzťahovej väzby nie je komplexnou teóriou osobnosti a nemá ambíciu v plnosti vysvetliť správanie človeka. Napriek tomu sme potvrdili viaceré teoretické otázky. Výsledky priniesli len čiastočnú zhodu s výsledkami amerického výskumu (Hazan & Shaver, 1990), ktorý sme replikovali. Uvedené si vysvetľujeme okrem iných faktorov najmä odvetvovou špecifickosťou vzorky. Výskum priniesol užitočné zistenia potenciálne využiteľné hlavne v psychológii práce a priniesol námety do ďalších kvantitatívnych výskumov, ako i kvalitatívnych štúdií. Chcela by som sa Vám ešte raz poďakovať za Vašu účasť a príspevok k týmto výsledkom.

## PROSBA NA ZÁVER

Uvitam akékoľvek Vaše dotazy, otázky, reakcie, pripomienky týkajúce sa priebehu výskumu, nevhodnosti formulácie položiek v dotazníkoch a námety na zlepšenie, ktoré môžete smerovať na mailovú adresu: Attachment\_banks\_2013@azet.sk.

## Príloha 7: Spätné väzby pre respondentov



**KATEDRA  
PSYCHOLOGIE**  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLDMOUCI

Korespondenční adresa: Křížkovského 10, 771 80 Olomouc  
Sídlo: Vodární 8, 779 00 Olomouc  
Tel.: +420 585 633 501 | Fax: +420 585 633 700  
Email: [psychologie@upol.cz](mailto:psychologie@upol.cz) | [www.psych.upol.cz](http://www.psych.upol.cz)

### MENO A PRIEZVISKO RESPONDENTA,

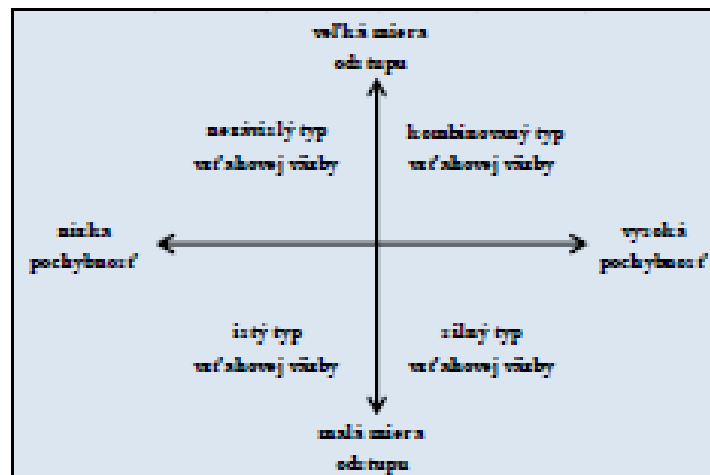
ďakujem Vám za vyplnenie dotazníka ECR (Experiences in Close Relationships). Tento medzinárodne používaný dotazník zisťuje typ vzťahovej väzby („attachment style“), teda spôsob, akým sa ľudia vzťahujú k druhým ľuďom v kontexte blízkych vzťahov.

Podľa Teórie vzťahovej väzby („Attachment theory“), existujú dve základné dimenzie, ktorými sa ľudia navzájom líšia v prístupe ku vzťahom. Prvá, niektorí ľudia pociťujú vyššiu *mieru pochybnosti* pri kontakte s druhými („doubts level“) a majú tendenciu obávať sa, či ich druhí skutočne prijímajú resp. či ich neodmietnu. Ľudia s nízkou mierou neistoty či pochybnosti vo vzťahoch sú v týchto otázkach menej ustarostení. Druhá, niektorí ľudia si udržiavajú väčší *odstup* vo vzťahoch („distance level“) ako iní, sú vo vzťahoch opatrnejší a necítia sa dobre, ak im niekto vstupuje do ich osobného priestoru resp. ak sa majú druhým otvoriť a byť na nich závislí. Pochybnosť vo vzťahoch značí akýsi náhľad na seba („model of self“) a odstup vo vzťahoch predstavuje vnímanie iných ľudí („model of others“).

Podľa Vašich odpovedí v dotazníku ste v týchto dvoch dimenziách dosiahli hodnoty zodpovedajúce tzv. *istej* (tiež *slobodnej*) vzťahovej väzbe, ktorá je kombináciou nižšej miery pochybnosti a nižšej miery odstupu vo vzťahoch s ľuďmi.

Predchádzajúce výskumy o type vzťahovej väzby indikujú, že ľudia s istou vzťahovou väzbou sa obvykle vyznačujú nasledovnými charakteristikami:

- majú obvykle kladný vzťah k blízkym osobám,
- netrpia pochybnosťami o sebe, naopak bývajú sebaistejší a majú primeranú sebaúctu,
- sú priateľskí a úspešní v spoločenských kontaktoch,
- dokážu otvorene vyjadrovať emócie a otvorene komunikovať o svojich negatívnych emóciách alebo ťažkostiach,
- sú vnímaní ako kompetentní a autonómni pri riešení problémov,
- dokážu konštruktívne riešiť konfliktné situácie, a to v práci, ako aj v súkromnom živote,
- obvykle si udržiavajú primeranú rovnováhu medzi prácou a voľným časom,
- ich pohľad na život a rozličné životné situácie býva pozitívny,
- realisticky vnímajú sociálne situácie,
- majú prosociálnu orientáciu a schopnosť empatie.



### MENO A PRIEZVISKO RESPONDENTA,

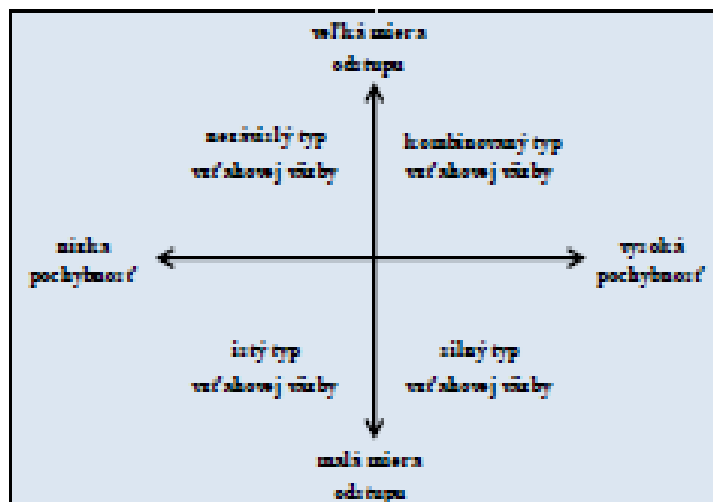
ďakujem Vám za vyplnenie dotazníka ECR (Experiences in Close Relationships). Tento medzinárodne používaný dotazník zisťuje typ vzťahovej väzby („attachment style“), teda spôsob, akým sa ľudia vzťahujú k druhým ľuďom v kontexte blízkych vzťahov.

Podľa Teórie vzťahovej väzby („Attachment theory“), existujú dve základné dimenzie, ktorými sa ľudia navzájom líšia v prístupe ku vzťahom. Prvá, niektorí ľudia pociťujú vyššiu mieru *pochybnosti* pri kontakte s druhými („doubts level“) a majú tendenciu obávať sa, či ich druhí skutočne prijímajú resp. či ich neodmietnu. Ľudia s nízkou mierou neistoty či pochybnosti vo vzťahoch sú v týchto otázkach menej ustarostení. Druhá, niektorí ľudia si udržiava väčší *odstup* vo vzťahoch („distance level“) ako iní, sú vo vzťahoch opatrnejší a necítia sa dobre, ak im niekto vstupuje do ich osobného priestoru resp. ak sa majú druhým otvoriť a byť na nich závislí. Pochybnosť vo vzťahoch značí akýsi náhľad na seba („model of self“) a odstup vo vzťahoch predstavuje vnímanie iných ľudí („model of others“).

Podľa Vašich odpovedí v dotazníku ste v týchto dvoch dimenziách dosiahli hodnoty zodpovedajúce tzv. silnej (tiež pevnej či intenzívnej) vzťahovej väzbe, ktorá je kombináciou vyššej miery pochybnosti a nižšej miery odstupu vo vzťahoch s ľuďmi.

Predchádzajúce výskumy o type vzťahovej väzby indikujú, že ľudia so silnou vzťahovou väzbou sa obvykle vyznačujú nasledovnými charakteristikami:

- navonok sa medzi ľuďmi prejavujú výraznejšie, sú radi, keď ich druhí prijímajú a počúvajú,
- sú vysoko adaptabilní a flexibilní pracovníci, dokážu sa bez problémov prispôbiť zmenám typu práce,
- majú bohatú sieť vzťahov, pričom nie všetky z nich sú dôverné,
- bývajú citlivejší na odmietnutie druhými,
- z pohľadu spolupráce preferujú zväčša samostatného a nezávislého partnera,
- ich silná túžba po veľmi tesných vzťahoch môže viesť až k pripútanosti k druhým,
- môžu niekedy pociťovať, že ich schopnosti nie sú vždy dostatočne ocenené,
- svoje pocity prežívajú intenzívne a častejšie musia venovať zvýšenú energiu ich zvládnutiu,
- v sociálnych situáciách sa obvykle prejavujú bezprostredne a spontánne,
- sú vnímaví na potreby druhých ľudí a sú radi, keď ich druhí potrebujú,
- kvôli udržaniu dobrých vzťahov sú ochotní veľa obetovať,
- na zvládnutie rôznych náročných životných situácií (najmä v medziľudských kontaktoch) potrebujú vynaložiť väčšiu námahu a trvá im to zvyčajne dlhší čas.



NÁMETY + NA SEBAROZVOJ +
→ netrápte sa zbytočne nad kritikou či odlišnými názormi druhých ľudí, netreba brať všetko až tak vážne
→ pokúste sa viac vnímať hranice druhých ľudí vo vzťahoch, ktoré má každý nastavené inak
→ snažte sa o rovnováhu dávania a brania vo vzťahoch



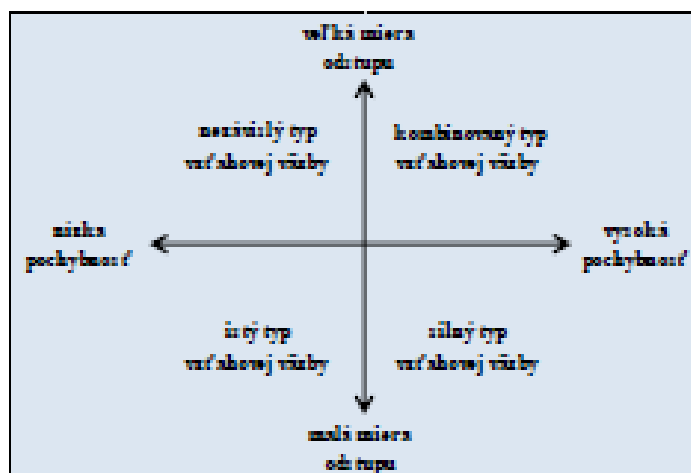
### MENO A PRÍZVISKO RESPONDENTA,

Ďakujem Vám za vyplnenie dotazníka ECR (Experiences in Close Relationships). Tento medzinárodne používaný dotazník zisťuje typ vzťahovej väzby („attachment style“), teda spôsob, akým sa ľudia vzťahujú k druhým ľuďom v kontexte blízkych vzťahov.

Podľa Teórie vzťahovej väzby („Attachment theory“), existujú dve základné dimenzie, ktorými sa ľudia navzájom líšia v prístupe ku vzťahom. Prvá, niektorí ľudia pociťujú vyššiu mieru pochybnosti pri kontakte s druhými („doubts level“) a majú tendenciu obávať sa, či ich druhí skutočne prijímajú resp. či ich neodmietnu. Ľudia s nízkou mierou neistoty či pochybnosti vo vzťahoch sú v týchto otázkach menej ustarostení. Druhá, niektorí ľudia si udržiavajú väčší odstup vo vzťahoch („distance level“) ako iní, sú vo vzťahoch opatrnejší a necítia sa dobre, ak im niekto vstupuje do ich osobného priestoru resp. ak sa majú druhým otvoriť a byť na nich závislí. Pochybnosť vo vzťahoch značí akýsi náhľad na seba („model of self“) a odstup vo vzťahoch predstavuje vnímanie iných ľudí („model of others“).

Podľa Vašich odpovedí v dotazníku ste v týchto dvoch dimenziách dosiahli hodnoty zodpovedajúce tzv. nezávislej vzťahovej väzbe, ktorá je kombináciou nižšej miery pochybnosti a vyššej miery odstupu vo vzťahoch s ľuďmi. Predchádzajúce výskumy o type vzťahovej väzby indikujú, že ľudia s nezávislou vzťahovou väzbou sa obvykle vyznačujú nasledovnými charakteristikami:

- v plnosti pracovných úloh sú vysoko samostatní,
- sú silne orientovaní na prácu a na výkon, sú „faktúmi“, patria zväčša k najvýkonnejším členom tímu,
- potrebujú sa cítiť nezávislí a sebestatní, nemajú vo zvyku vyhľadávať pomoc iných,
- udržiavajú si od druhých ľudí odstup, potrebujú veľa osobného priestoru,
- spravidla nezdieľajú s druhými svoje vnútorné pocity a neprejavujú voľne svoje emócie,
- vyhovujú im pracovné pozície, v ktorých majú dostatok priestoru na samostatnú prácu a sú vo vyššej miere nezávislí na spolupráci s inými útvarmi,
- zväčša pracujú v technických profesiách alebo na pozíciách špecialistov/expertov,
- nemajú radi nad sebou dohľad alebo kontrolu,
- v krízových situáciách nepodliehajú emóciám a sú tak stabilnou oporou tímu,
- na druhej strane ich vysoká samostatnosť a kritickosť k sebe aj k druhým môže spôsobiť nesúlad s tímovými cieľmi,
- obvykle málo navštevujú lekára a majú tendenciu občas podceňovať svoje zdravotné problémy,
- menej rešpektujú autority, pretože bývajú kritickejší k ich schopnostiam,
- bývajú opatrnejší v hodnotení okolitého sveta a všímajú si v ňom aj menej pozitívne stránky.



NÁMETY + NA SEBAROZVOJ +
→ nezabúdajte na primeranú rovnovahu práce a voľného času, doprajte si dostatok priestoru na naštartovanie nových síl
→ poskytujte druhým ľuďom väčšiu spútnú väzbu, komunikujte im svoje postoje, názory a bez obáv vyjadrujte viac svoje emócie
→ viac načúvajte druhým, čo hovoria a akú odozvu vám poskytujú, zvýšte tým svoju vnímavosť na reakcie okolia

**Príloha 8: Porovnania nášho a amerického výskumu Hazanovej a Shavera (1990)**

