

Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.

Akademická 409

411 55 Terezín



Psychopatie v pracovním kontextu: Organizační psychopat

**Psychopathy in the Workplace: The Organizational
Psychopath**

Bakalářská práce

Andrea Bauer Foli

18. prosince 2020

Ing. et Mgr. Irena Konečná

VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2018/2019

Jméno a příjmení studenta:	Andrea Bauer Foli
Studijní program:	Humanitní studia (B6107) – Personální a interkulturní management; Kombinované studium
Název tématu práce v českém jazyce:	Psychopatie v pracovním kontextu: Organizační psychopat
Klíčová slova v českém jazyce:	porucha osobnosti, subklinická porucha osobnosti, psychopatie, korporátní psychopat, organizační psychopat, průmyslový psychopat, temná triáda, funkční psychopat, úspěšný psychopat, odvážná dominance, personální řízení, leadership, pracovní prostředí, psychologie práce, firemní kultura, diagnostika pracovních předpokladů
Název tématu v anglickém jazyce:	Psychopathy in the Workplace: The Organizational Psychopath
Klíčová slova v anglickém jazyce:	personality disorder, subclinical personality disorder, psychopathy, corporate psychopath, organizational psychopath, industrial psychopath, dark triad, functional psychopath, successful psychopath, fearless dominance, human resources, leadership, workplace environment, organizational psychology, organizational culture, competencies diagnostics

1.	Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků): V současném korporátním světě dochází k rapidním změnám, které s sebou přináší globalizace, nové technologie, demografické změny, a především neustálý tlak na vyšší výkon a vyšší zisky s následkem posunutí hodnotových měřítek směrem k upřednostňování pracovních kompetencí a osobnostních charakteristik vyznačujících se vyšší či menší mírou rysů shodných s psychopatickou osobností. V posledních pěti desetiletích se organizace přetřansformovali od byrokratických k tranzitním a tato přeměna měla za následek změnu podnikových kultur, které nyní vytváří vhodné prostředí pro jedince vykazující psychopatické chování. Dalo by se říci, že dnešní korporátní a průmyslové společnosti vytváří poptávku po psychopatech – dochází k psychopatické společnosti, jejíž hodnoty představují výkon a moc. Potřeba rychle reagovat na změny, chladnokrevně se rozhodovat a bezohledně jít za svým cílem dala prostor leaderům, kteří se těmto požadavkům byli schopni přizpůsobit. Je otázkou, do jaké míry jsou tyto kompetence v současné době potřebné a kdy už jsou pro organizaci škodlivé.
2.	Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků): Zaměstnávat psychopata se může jevit jako žádoucí strategie pro dosahování organizačních cílů, vysokých výkonů a ekonomických výsledků. V rámci takovéto strategie jsou vyhledáváni lidé, kteří disponují určitými kompetencemi: energičnost, vedoucí schopnosti, sociální zdatnost, umění přesvědčit, psychická odolnost, schopnost rychle a pevně se rozhodovat a dynamicky se přizpůsobovat změnám. Jsou však tyto charakteristiky pozitivní pro rozvoj organizace jako celku v rámci souhrnné podnikové strategie? Jakým způsobem korporátní psychopat nebo pracovník s psychopatickými rysy (tzv. benigní psychopat) ovlivňuje a manipuluje svoje spolupracovníky a pracovní týmy a jaký dopad má jeho impulzivní a bezohledné jednání na celkové výsledky, především z dlouhodobého hlediska? Jakým způsobem působí psychopatické jednání na firemní kulturu a potažmo

	<p>na psychologické zdraví ostatních pracovníků?</p> <p>Je třeba psychopatické jedince na pracovišti charakterizovat, identifikovat a popsat jejich typické způsoby chování a jednání, jejich typickou strategii úspěchu na pro ně atraktivních pracovištích. Jestliže dojdeme k závěru, že přítomnost psychopata na pracovišti je nežádoucí, musíme zvýšit povědomí o tomto problému a vytvořit efektivní způsoby a procesy pro HR a manažery, aby byli schopni psychopatické jedince identifikovat a vyhnout se jim.</p>
3.	<p>Cíl práce max. 5 řádků:</p> <p>Cílem práce je identifikovat nedostatky stávajících procesů výběru zaměstnanců co se týče uchazečů se subklinickými psychopatickými rysy, vyhodnotit schopnost dotazníku TOP zachytit tyto osobnostní rysy a zpracovat návrh doporučení pro zlepšení procesů výběru pracovníků v rámci přijímacího řízení.</p>
4.	<p>Charakteristika použitých metod:</p> <p>Literární rešerše za pomoci analýzy sekundárních zdrojů – sumarizace teorie a porovnání závěrů autorů relativních k tématu s následnou komparací a syntézou.</p> <p>Hlavní zjištění z kvalitativního výzkumu použijí jako východisko kvantitativního výzkumu, kdy primární formou výzkumu bude dotazníkové šetření, konkrétně vlastní elektronická verze dotazníku TOP (Temná triáda osobnosti u práci), na základě autorizace od PhDr. Markéty Niederlové, Ph.D., Katedra psychologie Filozofické fakulty UK. Úkolem dotazníku bude změřit úroveň charakteristik Temné triády u cílové skupiny respondentů – dospělých odborníků ze všech oborů a úrovní vzdělání, s následným vyvozením úrovně projevů jednotlivých rysů.</p> <p>Na dotazníkové šetření naváže výzkum ve formě strukturovaného rozhovoru, pro zjištění stávajících aplikovaných metod výběru zaměstnanců a identifikace jejich nedostatků ohledně rozpoznání negativních rysů uchazečů.</p>
5.	<p>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</p> <p>Úvod</p> <p>1. Psychopatie</p> <p>1.1. Historie výzkumu psychopatické poruchy osobnosti</p> <p>1.2. Základní psychopatické rysy osobnosti (abnormality mozku, genetika, sociální prostředí) a prevalence v populaci</p> <p>1.3. Diagnostika</p> <p>2. Subklinická psychopatie – Organizační psychopat</p> <p>2.1. Temná triáda</p> <p>2.2. Organizační (funkční) psychopat jako součást Temné triády</p> <p>2.3. Diagnostika</p> <p>3. Psychopatie vs. Leadership – charakteristika a komparace</p> <p>3.1. Vliv na organizační a firemní kulturu (nadřízený, kolega, podřízený)</p> <p>3.2. Dualita psychopatie – výhody ve světě práce</p> <p>4. Výzkum</p> <p>4.1. TOP – Temná triáda osobnosti v práci</p> <p>4.2. Strukturovaný rozhovor – procesy výběru zaměstnanců</p> <p>5. Výsledky a vyhodnocení</p> <p>6. Diskuse</p> <p>6.1. Využití diagnostických metod v praxi</p> <p>6.2. Doporučení pro HR a management</p> <p>Závěr</p>
	<p>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</p> <p>BABIÁK, Paul a Robert D. HARE. <i>Snakes in suits: when psychopaths go to work</i>. New York: Harper, 2007. ISBN 978-0-06-114789-0.</p> <p>BRAZIL, Kristopher J. a Adelle E. FORTH. Hare psychopathy checklist. <i>Springer: Encyclopedia of Personality and Individuality Differences</i> [online]. November 2016. doi: 10.1007/978-3-319-28099-8_1079-1. Dostupné z https://www.researchgate.net/publication/318596156_Hare_Psychopathy_Checklist_PCL</p> <p>CLECKLEY, Hervey M. <i>The mask of sanity: An attempt to clarify some issues about the so-called psychopathic personality</i>. 2nd ed., reprinted. Mansfield Centre, CT: Martino Fine Books, 2015.</p>

- Clive Boddy. In: *Youtube* [online]. 3 December 2012. Dostupné z https://www.youtube.com/watch?v=tLB1pFwGhA4&feature=emb_rel_pause. Kanál uživatele TEDx Talks.
- COMITEAU, Lauren. When the boss is a psychopath. *Worklife, BBC*. 3 November 2014. Dostupné z <https://www.bbc.com/worklife/article/20140306-do-you-work-for-a-tyrant>
- DE LUCE, D., STRICKLER, L. a A. SEN. Senior Trump admin official Mina Chang resigns after embellishing resumé. *NBC News Digital: NBC News* [online]. 19 November 2019. Dostupné z <https://www.nbcnews.com/politics/donald-trump/senior-trump-admin-official-mina-chang-resigns-after-nbc-news-n1085186>
- DUTTON, Kevin. *The wisdom of psychopaths: what saints, spies, and serial killers can teach us about success*. New York: Scientific American/Farrar, Straus and Giroux, 2012. ISBN 9780374291358.
- DUTTON, Kevin a Andy McNAB. *The good psychopath's guide to success: how to use your inner psychopath to get the most of life*. London, United Kingdom: Transworld Publisher Ltd, 2015.
- DUTTON, Kevin a Andy McNAB. *Sorted! The good psychopath's guide to bossing your life: how to own your day-to-day the psychopath way*. London, United Kingdom: Transworld Publishers Ltd, 2016.
- ESPINOZA, F. A., VERGARA, V. M., REYES, D., ANDERSON, N. E., HARENSKI, C. L., DECETY, J., RACHAKONDA, S., DAMARAJU, E., RASHID, B., MILLER, R. L., KOENIGS, M., KOSSON, D. S., HARENSKI, K., KIEHL, K. A. a V. D. CALHOUN. Aberrant functional network connectivity in psychopathy from a large (N=985) forensic sample. *Wiley* [online]. 2018, 3, str. 2624-2634. Dostupné z https://koenigslab.psychiatry.wisc.edu/wp-content/uploads/2018/06/Espinoza_et_al-2018-Human_Brain_Mapping.pdf
- FALLON, James. How to spot a psychopath. In: *The Jordan Harbinger Show* [podcast]. 2019. Dostupné z <https://www.jordanharbinger.com/james-fallon-how-to-spot-a-psychopath/>
- FALLON, James H. *The psychopath inside: a neuroscientist's personal journey into the dark side of the brain*. New York, U.S.: Penguin Putnam Inc., 2014.
- HARE, Robert D. *Bez svědomí: znepokojivý svět psychopatů mezi námi*. Přeložil Martin GUST. V Praze: Dům Harfa, 2015. ISBN 978-80-900379-1-5.
- HONZÁK, Radkin a František HONZÁK. *Čas psychopatů*. Praha: Galén, [2018]. ISBN 978-80-7492-384-5.
- KIAOS, Theaanna. B-Scan-360: measuring psychopathy in the workplace. *Diversity First: Organisational Anthropology* [online]. 12 December 2016. Dostupné z <https://www.diversityfirst.com.au/single-post/2016/12/12/The-Dark-Triad-Narcissism-Psychopathy-and-Machiavellianism-In-The-Workplace>
- KIEHL, Kent A. a Morris B. HOFFMAN. The Criminal psychopath: history, neuroscience, treatments, and economics. *Jurimetrics* [online]. Summer 2011, 51, str. 355-397. Dostupné z 19.11.2019 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4059069/>
- KIEHL, Kent a Julia LUSHING. Psychopathy. *Scholarpedia: the peer-reviewed open-access encyclopedia* [online]. Last modified on 14. 5. 2014, 9(5). Dostupné z <http://www.scholarpedia.org/article/Psychopathy>
- KORPONAY, C., PUJARA, M., DEMING, P., PHILIPPI, C., DECETY J., KOSSON, D. S., KIEHL, K. A. a M. KOENIGS. Impulsive-antisocial psychopathic traits linked to increased volume and functional connectivity within prefrontal cortex. *Social Cognitive and Affective Neuroscience* [online]. July 2017, 12(7), str. 1169-1178. doi: <https://doi.org/10.1093/scan/nsx042>
- KRAUSS WHITBOURNE, Susan. 20 signs that your boss may be a psychopath...and some tips to help you survive him or her. *Psychology Today* [online]. 12 September 2015. Dostupné z <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/fulfillment-any-age/201509/20-signs-your-boss-may-be-psychopath>
- MATHIEU, Cynthia. The devil lurks in the suit. *Aftermath: Surviving Psychopathy Foundation* [online]. 15 December 2015. Dostupné z <https://aftermath-surviving-psychopathy.org/2015/12/the-devil-lurks-in->

the-suit/

MISKOVICH, T. A., ANDERSON, N. E., HARENSKI, C. L., HARENSKI, K. A., BASKIN-SOMMERS, A. R., LARSON, C. L., NEWMAN, J. P., HANSON, J. L., STOUT, D. M., KOENIGS, M., SHOLLENBARGER, S. G., LISDAHL, K. M., DECETY, J., KOSSON, D. S. a K. A. KIEHL. Abnormal cortical gyrification in criminal psychopathy. *NeuroImage: Clinical* [online]. 2018, **19**, str. 876-882. Dostupné z <https://koenigslab.psychiatry.wisc.edu/wp-content/uploads/2018/06/Miskovich-NIC-gyrification.pdf>

MORIN, Amy. 5 ways to successfully deal with a workplace psychopath. *Psychology today* [online]. 31 August 2018. Dostupné z <https://www.psychologytoday.com/us/blog/what-mentally-strong-people-dont-do/201808/5-ways-successfully-deal-workplace-psychopath>

MURPHY, B., LILIENTHAL, S., SKEEM, J. a J. EDENS. Are fearless dominance traits superfluous in operationalizing psychopathy? Incremental validity and sex differences. *Psychol Assess* [online]. December 2016, **28**(12), str. 1597-1607. Dostupné z <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4981553/>

PTÁČEK, Radek. Pozor – psychopat na pracovišti! In: *Radek Ptáček* [online]. 23. října 2019. Dostupné z <https://radekptacek.cz/pozor-psychopat-na-pracovisti/>

REUEL, Peter. When brains overvalue immediate rewards. *The Harvard Gazette: Health and Medicine* [online]. 27 July 2017. Dostupné z <https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/07/why-psychopathic-brains-overvalue-immediate-rewards/>

ŠKODA, Jaromír. Psychopatie I. – pojem a diagnóza. *Psychoanalýza dnes* [online]. 16. července 2019. Dostupné z <http://psychoanalyzadnes.cz/2019/06/17/psychopatie-i-pojem-a-diagnoza/>

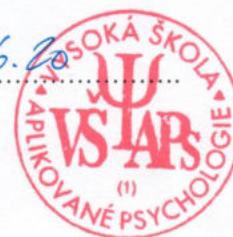
UNIVERSITY OF WISCONSIN-MADISON. Psychopath's brains show differences in structure and function. 11 July 2017. Dostupné z <https://www.med.wisc.edu/news-and-events/2011/november/psychopaths-brains-differences-structure-function/>

WILSON, Alexa Larouche. How can I deal with a person with psychopathic features? *Aftermath: Surviving psychopathy foundation* [online]. 24 February 2011. Dostupné z <https://aftermath-surviving-psychopathy.org/2011/02/how-can-i-deal-with-a-person-with-psychopathic-features/>

Souhlas vedoucího práce

Jméno vedoucího: *Konion*

Podpis: dne: *12.6.20*



Souhlas prorektora pro vědu a výzkum

Podpis: *Tatjana* dne: *12/6-2020*

Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma Psychopatie v pracovním kontextu: Organizační psychopat jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevzdala na žádné jiné škole k získání atestace.

V Terezíně, dne

Andrea Bauer Foli

Poděkování

Děkuji Ing. et Mgr. Ireně Konečné za odborné vedení Bakalářské práce, za věcné připomínky a cenné rady. Mé poděkování patří též PhDr. Markétě Niederlové, Ph.D. za ochotu a spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce a Bc. Zuzaně Hamralové za připomínky a rady při jejich zpracování.

Díky patří i celé mojí rodině, bez níž by tato práce nikdy nevznikla.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá organizační psychopatií jako subklinickou poruchou osobnosti v souvislosti s Temnou triádou v kontextu pracovního prostředí. Práce se zaměřuje na projevy psychopatického chování a dopady na fungování organizací při posouzení využitelnosti sebehodnotících dotazníkových metod v diagnostice pracovních předpokladů. Vlastní výzkum proběhl za pomoci Katedry psychologie FF UK mezi studenty Vysoké školy aplikované psychologie v Terezíně, s. r. o. (VŠAPs) na jaře roku 2020 formou elektronického dotazníku TOP (Temná triáda osobnosti v práci). Byly zde porovnány jednotlivé skupiny respondentů z hlediska získaných hrubých skóreů za jednotlivé subškály a psychopatický pracovní styl jako celek. Z výzkumu vyplývá, že studenti prezenčního studia mají vyšší míru psychopatického pracovního stylu než běžná pracující populace a než vězeňská populace; muži vykazují vyšší míru psychopatického pracovního stylu než ženy. V práci jsou formulovány konkrétní preventivní opatření pro zlepšení diagnostiky pracovních předpokladů.

KLÍČOVÁ SLOVA

psychopatie, subklinická porucha osobnosti, organizační psychopat, temná triáda, pracovní prostředí, funkční psychopat, personální řízení, kontraproduktivní pracovní chování, firemní kultura, diagnostika pracovních předpokladů, sebehodnotící dotazník, TOP

ANNOTATION

The Bachelor's thesis deals with organizational psychopathy as a subclinical personality disorder in connection with the Dark Triad within the context of work environment. The thesis focuses on manifestations of psychopathic behavior and its impact on organisational functioning, while assessing applicability of self-assessment questionnaires for the diagnostics of employee competencies. The research took place with the help of the Department of Psychology at the Faculty of Arts, Charles University, among students of the College of Applied Psychology, Ltd. in Terezín (VŠAPs) in the Spring of 2020, in the form of an electronic version of the TOP questionnaire (Dark Triad of Personality at Work). The individual groups of respondents were compared in terms

of the obtained raw scores for individual subscales and the Psychopathic work style factor as a whole. Research results show that full-time students have a higher rate of psychopathic work style than both the general working population and the prison population; men have a higher rate of psychopathic work style than women. The thesis goes on to formulate specific preventive measures for improvement of the diagnostics of employee competencies.

KEY WORDS

psychopathy, subclinical personality disorder, organizational psychopath, dark triad, functional psychopath, human resources, counterproductive work behavior, organizational culture, diagnostics of employee competencies, self-assessment Questionnaire, TOP

OBSAH

ÚVOD	1
1 PSYCHOPATIE – KLINICKÝ POHLED	3
1.1 Historie výzkumu psychopatické poruchy osobnosti	4
1.2 Psychopatické rysy osobnosti.....	8
1.3 Původ a příčiny	11
1.4 Prevalence a diagnostika	12
1.4.1. Diagnostické nástroje	12
2 PSYCHOPATI A ORGANIZACE	15
2.1 Organizační psychopat	16
2.2 Organizační psychopat jako součást Temné triády	20
2.3 Diagnostika psychopatie v pracovním prostředí	23
3 PSYCHOPATICKÉ PROJEVY V ORGANIZACÍCH	25
3.1 Dopady psychopatického chování v organizacích	27
3.1.1 Organizační kultura	29
3.2 Dualita organizační psychopatie.....	31
3.2.1 Prosociální psychopat – mýtus?	32
4 VÝZKUM	34
4.1 Metoda.....	34
4.1.1 TOP – Temná triáda osobnosti v práci.....	35
4.2 Sběr dat.....	37
4.3 Výzkumné soubory – respondenti.....	39
4.3.1 Popis výzkumných skupin a zpracování dat.....	40
5 VÝSLEDKY VÝZKUMU	44
5.1 Porovnání skupiny VŠAPs Kombi se skupinou Běžná populace.....	45
5.2 Porovnání skupiny Běžná populace se skupinou Denní studenti	46
5.3 Porovnání skupiny Muži BP a skupiny Ženy BP	48

5.4	Porovnání skupiny Věznice se skupinou Běžná populace + Denní studenti..	49
5.5	Porovnání skupin ve faktoru Psychopatický pracovní styl.....	51
6	DISKUSE	52
6.1	Doporučení pro HR a management	57
	ZÁVĚR.....	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	61
	SEZNAM TABULEK	62
	SEZNAM PŘÍLOH	63
	SEZNAM LITERATURY	64
	PŘÍLOHY	

ÚVOD

Lidské zdroje jsou bezesporu nejvýznamnějším kapitálem pro jakoukoliv organizaci. Právě na lidském kapitálu, na kompetencích zaměstnanců a na postojích, které do organizace přinášejí, často záleží celkový úspěch organizace. Ani v rámci důsledných procesů výběrového řízení není vždy snadné rozpoznat kvalitního a vhodného pracovníka v souladu s cíli organizace. Zejména zrychlené tempo globalizovaného světa směřujícího k růstu, vyšším výkonům a ziskům s sebou přináší nejenom technologické a demografické změny, ale i zásadní posuny hodnotových měřítek. V současném světě preferujeme osobnostní charakteristiky a pracovní kompetence zaměstnanců, které se navenek jeví jako ideální, přestože mohou organizace uvrhnout do chaosu a krachu.

Organizační psychopat je na první pohled šarmantní, výřečný, charismatický a sebevědomý jedinec, který snadno dokáže přesvědčit o svých kvalitách a kompetencích přesně vykonstruovaných tak, aby dokonale ladily s požadavky organizace. Během pracovního pohovoru svými vyfabulovanými příběhy a perfektním životopisem utvrdí pracovníky HR, že právě jeho talent, strategické myšlení a citlivá, asertivní osobnost je přesně to, co organizace potřebuje, aby byla úspěšná v tvrdé konkurenci dnešního korporátního světa.

Právě rychle rostoucí, vysoce ziskové a rizikové společnosti přitahují jedince s psychopatickými rysy. Proto je zásadní identifikovat nebezpečí, které pro organizace pracovníci s projevy subklinické psychopatie znamenají. Bohužel i organizace, které mají efektivně vyvinuté procesy výběru, postupu a následnictví zaměstnanců, nejsou imunní vůči těmto lidským „predátorům“. V případě, že pracovníci zodpovědní za výběr zaměstnanců nejsou řádně proškoleni ve vedení vstupních profesních pohovorů a nemají potřebné dovednosti a zkušenosti, popřípadě zanedbají přípravu nebo mají tendenci k předpojatosti a subjektivním soudům založeným na prvotních dojmech, pak mohou podlehnout cílené sociální manipulaci.

Neméně důležitá je i schopnost identifikovat alespoň základní rysy osobnosti a zaměřit svoji pozornost nejenom na demonstrování kvality a pozitivní stránky uchazečů, ale také na jejich ukrývaná negativa. Tradiční postupy výběru zaměstnanců a zjišťování jejich potenciálu se obvykle soustředí na požadované a žádoucí kvality, kdežto temné stránky

osobnosti jsou opomíjeny, což může mít za následek výběr zaměstnanců, kteří jsou nositeli skrytých, nežádoucích, zhoubných a dysfunkčních rysů.

Bakalářská práce se zaměřuje na organizační psychopatii a její projevy na pracovišti v kontextu tzv. *Temné triády*. Téma jsem si vybrala, jelikož jej považuji za téma současnosti s ohledem na důležitost rozvoje poznatků o projevech a důsledcích psychopatického chování a jednání v pracovním kontextu. Významné je zejména rozšiřování povědomí o nutnosti vytvářet taková opatření, která by umožňovala efektivní diagnostiku pracovních předpokladů se zřetelem na závažnost dopadů psychopatického chování na fungování organizace jako celku.

Organizační psychopat bývá často úspěšný a jeho destruktivní vlastnosti bývají ukryty za „maskou normálnosti“, nezřídka i výjimečnosti. Mnohdy můžeme jeho sebevědomý, rozhodný a vizionářský pracovní styl považovat za přínosný pro dosahování ekonomických cílů. Jaké dopady však přijímání pracovníků s psychopatickými rysy má na psychologickou pohodu pracovníků, pracovní morálku, týmovou spolupráci, produktivitu práce a celkovou firemní kulturu? A jakou úlohu pak mohou mít diagnostické nástroje temných stránek osobnosti v procesech výběru a přijímání zaměstnanců a jejich postupu v organizaci?

Hlavním cílem bakalářské práce je aplikovat sebehodnotící diagnostický nástroj *Temná triáda osobnosti v práci (Dark Triad of Personality at Work; TOP)* na vzorku dospělých respondentů s profesní zkušeností, zkoumaný vzorek pak popsat a srovnat v parametru subklinické psychopatie, konkrétně psychopatického pracovního stylu. TOP je diagnostický nástroj pro měření Temné triády osobnosti (machiavellismus, subklinický narcismus a subklinickou psychopatii) v pracovním prostředí a jako takový se zaměřuje pouze na aspekty Temné triády, které jsou relevantní pro použití v organizacích, zejména při výběru zaměstnanců. TOP je pro pracovní prostředí akceptovatelný také z důvodu právní nezávadnosti a je tedy specificky vyvinutý pro aplikaci při procesech výběru zaměstnanců, jejich rozvoje nebo jako doplněk koučinku.

Dílčí cíle bakalářské práce se zaměřují na formulaci doporučení pro společnosti a organizace, zvláště pro oddělení lidských zdrojů, vedoucí pracovníky a manažery obecně. Primárně se jedná o návrhy opatření vztahující se k identifikaci negativních osobnostních rysů a behaviorálních projevů uchazečů spojených s psychopatickými rysy a projevy chování na pracovišti. Záměrem je tedy zlepšení procesů výběru pracovníků

v rámci přijímacího řízení tak, aby byl kladen důraz na prevenci v průběhu výběru zaměstnanců a v rámci procesů uplatňovaných u kariérního postupu.

1 PSYCHOPATIE – KLINICKÝ POHLED

Mohlo by se zdát, že termín psychopat není třeba široké veřejnosti představovat. Každý má subjektivně vytvořenou představu formovanou především médii, zábavním průmyslem a kolokviálním jazykovým územ slova psychopat. Slovo psychopatie, které doslovně znamená „duševní choroba“, bývá mnohdy v našich myslích spojováno se šíleností, nepřičetností a bláznovstvím obecně (Hare, 2015, s. 31). Individua jako je Hannibal Lecter sice mohou v našich představách reprezentovat obrázek psychopata, nicméně „stoprocentních“ psychopatů mezi námi příliš mnoho nechodí. Daleko větší šanci máme, že se setkáme s člověkem, který byl obdařen pouze určitým stupněm některého z psychopatických rysů, netrpí klinickou poruchou osobnosti a ve společnosti je funkční a úspěšný. Což ovšem neznamená, že nám nemůže zásadním způsobem zkomplikovat život. I funkční psychopaté usilují o dosažení svých cílů s nemilosrdností Teda Bundy.

Psychopatii nelze chápat jako tradiční poruchu osobnosti, jako duševní onemocnění, které zahaluje mysl a znemožňuje racionální myšlení. Naopak, jedinec s psychopatickými rysy si je plně vědom toho, co koná na základě vlastního svobodného rozhodnutí. Důsledky svého chování však nedomýšlí, žije přítomností a negativní následky, které jeho chování a jednání přináší, jsou mu naprosto lhostejné (Hare, 2015; Babiak, 2007; Fallon, 2014; Dutton, 2012). Psychopaté, na rozdíl od „normálních“ zločinců a osob trpících antisociální poruchou osobnosti vyznačující se dlouhodobým a plánovitým porušováním společenských pravidel, páchají trestnou činnost poměrně nesystematicky a nekonzistentně – pokud ovšem nemají k takovéto činnosti dosti silný motiv (Cleckley, 2015). Pokud se takovýto motiv vyskytne, jsou psychopaté schopni jednat bezohledně a s bezcitnou brutalitou pramenící z jejich neschopnosti emočního prožívání, která je způsobená neurochemickými a neuroanatomickými abnormalitami a narušeným rozvojem svědomí v rámci socializace v raném dětství a v období dospívání (Hare, 2015; Fallon, 2014).

Specifickou povahu psychopatie dokresluje i skutečnost, že vzhledem ke konotacím vztahujícím se k psychopatické poruše osobnosti je relativně nebezpečné někoho

kategorizovat jako psychopata. Je paradoxní, jak silné emoce v nás termín psychopat a jeho ztělesnění vyvolávají. Chybně stanovená diagnóza však může vést k vážným osobním a kariérním následkům, a proto se musí zakládat na důsledně aplikovaném, efektivním diagnostickém nástroji v kombinaci s analýzou minulosti jedince a zkušeně vedenými osobními rozhovory (Hare, 2015; Babiak a Hare, 2007). Především je důležité se výzkumem psychopatických osobností zabývat, a to z důvodu závažnosti dopadů jejich činů na jedince i společnost, která je násobená jejich resistencí vůči pokusům o terapii (Hare, 2015; Babiak a Hare, 2007).

1.1 Historie výzkumu psychopatické poruchy osobnosti

Psychopatie není konstruktem současné doby a západní kultury – z historie, mýtů a literatury je zřejmé, že jedinci bez skrupulí, empatie a svědomí se ve společnosti pohybovali už ve starověku (Kiehl a Hoffman, 2016, s. 3). S psychopaty se lze setkat i v současných preindustriálních společnostech (Jorubové v Nigérii nebo Inuité v Kanadě a Grónsku a Jupikové na Sibiři a jižní Aljašce¹), což dokazuje, že psychopatie se s lidstvem vyvíjí už od počátku věků v mnoha kulturních variacích (Kiehl a Hoffman, 2016, s. 3). Walker a Jackson (2017, s. 798) například zdůrazňují evoluční vývoj psychopatie jako součásti genetické informace, která přináší evoluční výhodu pro přežití a rozmnožování, ovšem pouze z krátkodobého hlediska.

Psychopatie představuje poruchu osobnosti s determinovanými emocionálními a interpersonálními behaviorálními projevy, charakterizovanými jako deficit v emočním citění, porušování společenských norem, nedostatek pocitů viny, lítosti a absence empatie (Hare, 2015, s. 32; Walker a Jackson, 2017, s. 797). V minulosti byla psychopatie na poli psychologického výzkumu poměrně opomíjená; psychopaté byli běžně klasifikováni jako sociopaté, a to na základě přesvědčení, že na rozvoj poruchy působí pouze socializace a vliv společnosti. V jiných případech byli diagnostikováni jako pacienti s antisociální poruchou osobnosti, která se ovšem oproti psychopatické poruše projevuje zejména

¹ Jupikové nazývají svoje psychopaty slovem *kunlangeta*, což je člověk, jehož „*mysl ví, co má dělat, ale on to nedělá*“, člověk, který neustále „*lže, krade, podvádí a znásilňuje*“ (Kiehl a Hoffman 2016, s. 4 [vlastní překlad]). Když byl člen kmene Jupiků dotázán, co dělají s *kunlangetou*, odpověděl: „*když se nikdo nedívá, někdo ho shodí z ledu*“ (Kiehl a Hoffman 2016, s. 27 [vlastní překlad]).

v kriminálním a protispolečenském jednání, bez ohledu na míru empatie a egocentrismu nebo absenci svědomí (Hare, 2015, s. 32-33).

Na nedostatek relevantních informací, a především na neexistenci přesné diagnózy zapříčiněné obtížností určení míry osobní zodpovědnosti psychopatického jedince, upozornil už autor moderního pojetí psychopatie Hervey Cleckley² ve 40. letech 20. století (Cleckley, 2015; Kiehl a Lushing, 2014; Škoda, 2019). Ještě před ním, v roce 1801, Pinel³ popsal na základě pozorování chování svých pacientů osoby trpící specifickou poruchou – *mania sans délire* (*šílenství bez deliria*), které lze se současnou diagnózou psychopatické poruchy srovnat (Cleckley, 2015; Hare, 2015; Kiehl a Lushing, 2014; Škoda 2019, par. 2). Jednalo se o zvláštní pacienty, kteří přestože vykazovali chování identické s projevy psychóz jako schizofrenie nebo bipolární afektivní porucha osobnosti (antisociální jednání, násilné činy, zneužívání návykových látek, nezodpovědnost a amorálnost), netrpěli žádnými psychotickými symptomy (zmatení mysli, halucinace, bludy či poruchy intelektu) a byli si zcela vědomi svého chování (Kiehl a Lushing, 2014; Škoda, 2019, par. 2; Cleckley, 2015).

Společenský aspekt psychopatického chování, a to především skutečnost, že pacienti s danou „diagnózou“ dokážou diferenciovat mezi tím, co je morální a co je nemorální, se dostal do popředí zájmu odborné veřejnosti prostřednictvím výzkumu Pricharda⁴ v roce 1835 (Škoda, 2019, par. 3). Prichard ve své koncepci *morálního šílenství* (*moral insanity*) akceptoval Pinelovy závěry o absenci biologických či intelektových příčin psychopatie, nicméně proti Pinelovu neutrálnímu přístupu k amorálnímu chování psychopatů zaujal radikální postoj jako k chování zločinců, kteří nemohou být ospravedlněni na základě antisociální diagnózy poruchy osobnosti (Škoda, 2019, par. 2). Dilema trestní odpovědnosti psychopatů přetrvává dodnes, podpořeno i absencí oficiální diagnózy psychopatie jako poruchy osobnosti v rámci posledního, pátého, vydání

² Hervey Cleckley (1903-1984), americký psychiatr a průkopník v oblasti studia psychopatie. Autor monografie „*The Mask of Sanity*“ (1941, 1st ed.) – kompilace klinických studií různých psychopatických osobností, která se stala klíčovým dílem v oblasti psychopatie. Cleckleyho popis psychopatické poruchy osobnosti je validní i v současnosti.

³ Philippe Pinel (1745-1826), francouzský lékař, zakladatel moderního pojetí psychiatrie a propagátor humánní léčby a terapie.

⁴ James Cowles Prichard (1786-1848), britský lékař a etnolog se zájmem o antropologii a psychiatrii; autor termínu „*senilní demence*“.

*Diagnostického a statistického manuálu duševních poruch (DSM)*⁵, vydávaného Americkou psychiatrickou asociací (APA).

V dnešní době tak emočně nabitý termín psychopatie se poprvé objevil v roce 1888, kdy Koch⁶ ve svém celostním pojetí psychiatrie zdůrazňoval především vliv konstitucionálních a dědičných faktorů spolu s životními zkušenostmi a poukazoval na potřebu do diagnózy holisticky zahrnout celkovou životní historii pacienta (Kiehl a Lushing, 2014). Přestože se Koch snažil o klasifikaci psychopatických pacientů, termínem *psychopastiche (trpící duše)* generalizoval i další poruchy osobnosti (Kiehl a Lushing, 2014; Kiehl a Hoffman 2016, s. 5; Škoda 2019, par. 4). Nezabýval se podrobněji morálním aspektem psychopatického chování a následnými společenskými sankcemi, neboť psychopatii považoval za abnormální chování neovlivnitelné samotným pacientem (Kiehl a Lushing, 2014; Škoda, 2019, par. 4).

Cleckleyho publikace *The Mask of Sanity* (1941) potom představuje určitý zlom v chápání psychopatie. Cleckley výzkum rozšířil z úzkého zaměření na projevy psychopatického chování směrem na celkový charakter, dynamiku a fungování osobnosti psychopatů a projevů chování zapříčiněných především nedostatečnou socializací a behaviorálními faktory (2015). Cleckley se svým praktickým, strukturovaným přístupem a pozorováním pacientů zasloužil o konkretizaci abstraktních pojmů a hypotéz shrnutých do kánonu psychopatie uznávaného dodnes (Škoda, 2019, par. 5). Jeho manuál psychopatie představuje první pokus o klasifikaci psychopatické poruchy v rámci rozsáhlé kompilace případů z vlastní praxe, kde se zabíral otázkami diagnostikování psychopatické poruchy osobnosti a dosahem do oblasti morální a právní (Škoda, 2019). Cleckley popsal nejenom psychopatické jedince, kteří nebyli schopni žít v běžné společnosti, ale také vysoce funkční podnikatele, vědce, lékaře i psychiatry (Cleckley, 2015). Přesto však nebyl schopen najít uspokojivou odpověď na otázku, jakým způsobem s kriminálními psychopaty po terapeutické, právní a etické stránce zacházet, zda patří do léčeben, nebo do vězení (Cleckley, 2015).

⁵ *The Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-V; 2013, 5th ed.)*. První vydání v r. 1952.

⁶ Julius L. A. Koch (1841-1908), německý psychiatr, v roce 1888 vydal *Short Textbook of Psychiatry*, kde uvádí termín *psychopathic inferiority*. Jeho dílo (*Psychopathischen Minderwertigkeiten*, 1891-1893) koncept dále rozpracovává.

Vývoj pojetí psychopatie jako zastřešující kategorie pro abnormální psychologické projevy pokračoval i ve druhé polovině 20. století, kdy termín psychopat zahrnoval i pacienty depresivní, submisivní a stydlivé (Kiehl a Lushing, 2014). Diagnóza psychopatie byla často nahrazována diagnózou sociopatie, která ve svém důrazu na společenský původ poruch osobnosti více rezonovala s dosavadními behaviorálními přístupy (Kiehl a Hoffman, 2016, s. 5). Od 80. let pak *DSM-III* (1980) zavádí obecnou diagnózu antisociální poruchy osobnosti, která zahrnovala jak sociopatii, tak psychopatii a bylo jí možné diagnostikovat až 80 % vězeňské populace (Kiehl a Hoffman, 2016, s. 5). Babiak a Hare proto poukazují na nedostatečnost diagnózy antisociální poruchy osobnosti: psychopatie se od antisociální poruchy osobnosti výrazně odlišuje zejména v nedostatku empatie a plytkém emočním prožívání (2007, s. 19). Navíc velké množství osob postižených antisociální poruchou jsou zároveň i psychopaté, avšak mnoho psychopatů (zejména těch funkčních v rámci společnosti) antisociální poruchou netrpí (Babiak a Hare, 2007, s. 19-20).

V posledních desetiletích se psychopaty zabývá stále více psychologů a výzkum psychopatické poruchy osobnosti tedy zaznamenal určitý boom. V české odborné literatuře se sice s mnoha autory na dané téma nesečkáme, nicméně i u nás je zřejmé, že zájem o psychopatii roste⁷. Od dob Pinela, Pricherda, Kocha a Cleckleyho se pokročilo směrem k závěru, že psychopatická diagnóza není nikdy jednoznačná – psychopatie by se dala vymezit jako určitá škála psychopatických rysů, kterými může být člověk více, či méně, obdařen (Babiak, 2007; Hare, 2015; Dutton, 2013). Jedno je však pro všechny společné: jen velmi těžko lze psychopata ve společnosti rozeznat, jsou to lidští predátoři, kteří vládou schopností kamuflovat svoji skutečnou podobu za masku „normálnosti“ a nezřídka dokážou ošálit i zkušené psychology (Babiak, 2007; Hare, 2015). Přestože jsou emočně okleštění, dokážou emoce druhých perfektně vysledovat, odhadnout, a především imitovat (Babiak, 2007; Hare, 2015).

⁷ Psychopatií se v České republice zabývá zejména prof. PhDr. Radek Ptáček; Ph.D. Radkin Honzák spolu s bratrem Františkem vydali v roce 2018 popularizační publikaci *Čas psychopatů*. V roce 2019 v Praze proběhla už 3. česká konference o psychopatii.

1.2 Psychopatické rysy osobnosti

Cleckley považoval studium psychopatie jako poruchy osobnosti za velice komplikované. Dle Cleckleyho představuje „*the forgotten man of psychiatry*“ (zapomenutý člověk psychiatrie; 2015, s. 32), problém, který musí být lépe pochopen právníky, sociálními pracovníky, učiteli a širokou veřejností, pokud chceme přijít na uspokojivý způsob, jak s nimi zacházet (Cleckley, 2015, s. 31). Na základě svého výzkumu a pozorování pacientů Cleckley definoval psychopatické rysy, projevy chování a motivaci v 16 základních charakteristikách (například povrchní šarm, racionální myšlení, nespolehlivost, nepravdivost a neupřímnost, absence neuróz, absence pocitu viny a studu, antisociální chování, neschopnost citových prožitků, neschopnost učit se ze zkušenosti nebo neschopnost následovat jakýkoliv životní plán) a poskytl tak první ucelený popis člověka, kterého lze definovat jako psychopata (2015, s. 355-356). Cleckleyho popis psychopatické osobnosti se pak stal základem pro další výzkum psychopatie.

Navazující výzkumy potvrdili faktoriální strukturu psychopatie, o které v současnosti existuje široký konsensus mezi odbornou veřejností. Odborníci hovoří o čtyřfaktorové struktuře, kterou rozpracoval přední kanadský odborník kriminální psychologie, Robert D. Hare už v 90. letech 20. století (Chudárková, 2019, s.8). Hare (2015, s. 43) na základě Cleckleyho popisu psychopatické poruchy osobnosti vymezil strukturu psychopatie v čtyřfaktorovém modelu zahrnujícím oblast interpersonální, emocionální, životního stylu a antisociální (viz Tabulka 1, s. 13). Je důležité zmínit, že v oblasti pracovního prostředí se od čtvrtého faktoru antisociálního jednání často upouští, jelikož z právních důvodů je praktičtější používat model třífaktorový zahrnující pouze aroganci a nečestnost, omezené emoční prožívání a impulzivní chování. Z celkového pohledu je zřejmé, že se tedy jedná o dimenzionální konstrukt, komplexní syndrom vzájemně propojených vlastností, které nejsou kvantifikovatelné jako jednotlivé dané hodnoty: mohou se odlišovat, bez přesných ohraničení, jako součást kontinua (Hare, 2015, s. 43; Babiak a Hare, 2007, s. 28).

Mezi nejprůzračnější rysy psychopatů patří především absence empatie, svědomí a pocitů viny; impulzivnost; manipulativní chování, neodolatelné charisma, kouzlo a šarm; výřečnost; emoční plytkost; egocentrismus a megalomanie (Cleckley, 2015; Babiak 2007; Dutton 2012; Hare 2015). Skutečnost, že se udávané psychopatické rysy u běžné populace vyskytují jako spektrum a úspěšní psychopati s nimi dokážou výborně

manipulovat (některé rysy dokážou potlačit, nebo naopak aktivovat), představuje v běžném životě značné nebezpečí – nepoměrné množství kriminálního chování psychopatů s sebou nese závažné emocionální a ekonomické následky pro jedince, firmy i pro společnost jako takovou.

Jak psychopati fungují? Podle Hareho (2015), mají psychopati vysoce vyvinutou schopnost řečového projevu, jsou zábavní a výřeční, dokážou přesvědčit i v případě, že jejich historiky jsou dalece vzdálené pravdě. Jsou to patologičtí lháři, fascinující, úchvatní, charismatičtí a přitažliví. Předstírají znalosti, dovednosti i zkušenosti a konfrontaci s pravdou přijímají s naprostou lhostejností. Je pro ně typická schopnost každou lež popřít lží další. Typickým znakem psychopata je rovněž sebestřednost a nafouknuté ego, jsou přesvědčení o své vlastní důležitosti a oprávněnosti svých nároků. Ctí pouze svá pravidla, která platí ve vesmíru, jehož jsou středobodem. Velikášství, pompéznost, dramatické vystupování plné velkých slov, arogance a panovačnost – jejich názor je ten jediný pravý. Pokud se setkají s nějakými obtížemi, nikdy to není jejich vina, vždy je to někdo nebo něco (smůla, systém, nespravedlnost), co zapříčinilo jejich neúspěch. Kvalifikace a píle jako prostředky dosažení osobních a profesních cílů jsou jim cizí. Přestože jsou jejich cíle vysoké, cesta k nim se zakládá na manipulaci a agresivitě (Hare, 2015).

Zřejmě nejzásadnějším rysem psychopatů je absence svědomí a nedostatek empatie. Je zarážející, jak jim jsou následky jejich činů lhostejné. Výjimečná schopnost verbální komunikace jim umožňuje projevit lítost slovně, ovšem činy hovoří o naprostém opaku. Své činy jsou schopni racionalizovat, nepřijímat jakoukoliv odpovědnost a následně se vymluvit, dopady svého činu bagatelizovat nebo svůj čin úplně popřít. Jako oběť prezentují sami sebe (Hare, 2015). Jejich neschopnost vcítit se do pocitů druhých lidí je šokující, zejména pro jejich oběti, které nedokážou pochopit obecnou, absolutní nemilosrdnost psychopata: emoce jsou pro psychopata pouze instrumentální konstrukt, který sice rozumově chápou, ale nejsou schopni je prožívat. Emoční reakce mají tedy odpozorované a naučené (vědí, že v určitých situacích je třeba se smát nebo plakat, avšak tyto reakce jsou účelové, racionální a vědomé). Emoční „impotence“ psychopatů se na druhou stranu může projevit přehnaně dramatickými citovými výlevy a příliš intenzivními citovými reakcemi neodpovídajícími jejich podnětu. Láska nebo strach jsou pro ně pouze slova, která nejsou spojená s běžnými fyziologickými reakcemi vyvolanými pozitivními nebo negativními tělesnými pocity (Hare, 2015, s. 63).

Absence empatie a přirozený talent pro podvodné jednání, lhaní a manipulaci pak psychopatům umožňují své okolí podvádět, okrádat a manipulovat v jakémkoliv měřítku a bez jakýchkoliv výčitek svědomí. Jsou tak přesvědčiví a dokážou tak pohotově reagovat v situaci, kdy jsou jejich lži odhaleny, že mnohdy sama oběť přestává věřit svému vlastnímu úsudku a nedokáže rozeznat realitu od fabulovaných historek psychopata. Ke schopnosti manipulace psychopatům dopomáhá i vysoce vyvinutá pozorovací schopnost, kdy na základě sledování neverbálních a tělesných projevů (zejména způsobu chůze a držení těla) dokážou odhadnout slabé stránky druhých lidí a s ohromující přesností pak určit vhodnou oběť⁸ (Book, Costello a Camilleri, 2013, s. 2378).

V oblasti životního stylu se psychopatická osobnost projevuje nestabilním přístupem k životu, lehkovážností a porušováním společenských norem (Hare, 2015, s. 64), demonstrováním impulzivitou, špatným sebeovládáním, potřebou vzrušení, nezodpovědností a antisociálním chováním (Hare, 2015, s. 64-74). Psychopati žijí přítomností – budoucí následky jejich činů jsou pro ně nedůležité. Jejich motivací je potřeba okamžitého uspokojení, konají, protože se jim zrovna chce. Vyhledávají zábavu, vzrušení a nebezpečí, a naopak nesnáší rutinu, jednotvárnost a stereotyp. Hare uvádí, že právě z tohoto důvodu nebudou s největší pravděpodobností vyhledávat klidná zaměstnání náročná na koncentrovanost, zodpovědnost a spolehlivost, a to i díky tendenci ignorovat své povinnosti a závazky jak v osobní a rodinné sféře, tak v profesionálním životě (2015, s. 74). Velice špatně ovládají své chování a často sklouzávají k agresivitě, která je chladnokrevná, racionální a kontrolovaná. Tendence vést problematický život se začínají objevovat už v raném věku ve formě lhaní, podvádění, záškoláctví, vandalismu, násilí, šikany, zneužívání návykových látek nebo krutostí ke zvířatům (Hare, 2015, s. 72). V dospělosti však ne vždy vede antisociální chování psychopatů k trestům odnětí svobody: kriminální chování psychopatů často uniká odhalení a stíhání, protože se mnohdy označuje za „pouhé“ neetické a nemorální jednání v rámci rodiny či pracovního kolektivu (Hare, 2015, s. 74).

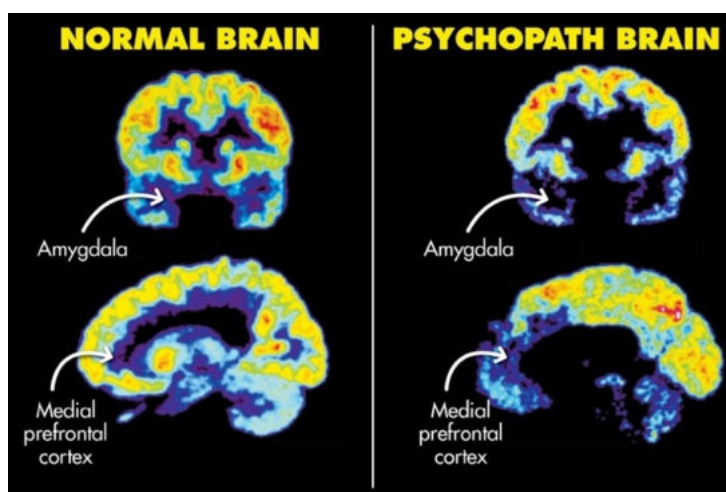
⁸ Ted Bundy v jednom z rozhovorů prohlásil, že „*dokáže rozeznat oběť podle způsobu, jakým šla po ulici, jak nakláněla hlavu, jakým způsobem se nesla atd. ...*“ (Persaud, 2015 [vlastní překlad]).

1.3 Původ a příčiny

Kontroverznost psychopatie vychází právě ze skutečnosti, že původ a příčiny psychopatické poruchy osobnosti zůstávají do značné míry stále neobjasněny. V diskusi věnované dichotomii *nature vs. nurture* odborníci na základě výzkumu dospěli k závěru, že psychopatie je s největší pravděpodobností zapříčiněna kombinací faktorů spojených s genetikou a prenatálním a postnatálním vývojem (Dutton, 2013; Fallon, 2014). Někteří jedinci jsou predisponováni k psychopatické poruše osobnosti jako důsledek aberantní neuronové aktivity a disfunkce specifických mozkových částí, která se během dětství a dospívání negativně socializuje v nepříznivém prostředí a skrze nežádoucí životní zkušenosti (Hare, 2015; Fallon, 2014; Dutton, 2013; Kiehl a Hoffman, 2016, s. 5).

Významnou oblastí zájmu je zejména způsob, jakým psychopaté zpracovávají a prožívají emoce. Výsledky výzkumu za použití funkční magnetické rezonance (fMRI) a pozitronové emisní tomografie (PET) ukázaly, že psychopati vykazují jiné reakce v mozku než „neppsychopatičtí“ jedinci: na podněty emocionálně zabarvené a zatížené reagovali stejně jako na podněty neutrální (Babiak a Hare, 2007, s. 26; Fallon, 2014, s. 11). Jak je zřejmé na Obrázku 1, u psychopatického mozku je zřetelná nižší aktivita v orbitofrontálním kortexu a předním temporálním laloku, včetně amygdaly, tedy v oblastech spojovaných s poznáním, svědomím, s etikou, morálkou, zábrany sociálního chování, zpracováním emocí a empatie (Fallon, 2014, s. 57-62).

Obrázek 1: Snímek pozitronové emisní tomografie odhalující fyzické rozdíly mezi mozky jedince z běžné populace a mozky psychopata



Zdroj: Převzato z RIDLEY, Jane. *How to tell if your child is a future psychopath*. *New York Post* [online]. 7. března, 2018 [cit. 2020-15-10]. Dostupné z <https://nypost.com/2018/03/07/how-to-tell-if-your-child-is-a-future-psychopath/>

Dle Fallona lze na základě dosavadních vědeckých poznatků vymezit původ vzniku psychopatické poruchy jako konstrukt založený na třech bodech: 1) snížená aktivita specifických mozkových částí; 2) genetické predispozice; a 3) citové, fyzické nebo sexuální zneužívání v raném dětství (2014, s. 106).

1.4 Prevalence a diagnostika

„Je Alice blázen, nebo je jen zlá?“ (Hare, 2015, s. 30)

Běžná populace obsahuje v průměru 1 % osob, které lze diagnostikovat jako psychopaty (Kiehl a Hoffman, 2016, s. 2; Boddy, 2017, s. 142; Fallon, 2014, s. 212; Babiak a Hare, 2007, s. 177), tedy ve zhruba stejné míře jako se v populaci vyskytuje schizofrenie (Hare, 2015, s. 13). Babiak a Hare se domnívají (2007, s. 177), že až dalších 10 % populace jsou jedinci, jejichž psychopatické projevy chování mohou být pro okolí problematické. Kiehl a Hoffman uvádí, že výskyt psychopatie v populaci je stejně častý jako mentální bulimie, panická porucha, obsedantně kompulsivní porucha a narcisismus a dvakrát častější než schizofrenie, mentální anorexie, bipolární afektivní porucha a paranoidní porucha osobnosti (2016, s. 2). Psychopati se ocitají ve vězení v neúměrné míře k běžné populaci, (16 % v USA), Kiehl a Hoffman dokonce uvádí, že 93 % všech psychopatů v USA jsou ve vězení nebo v podmínce (2016, s. 2.).

1.4.1. Diagnostické nástroje

Na psychopatii musíme nahlížet jako na celkový syndrom, tedy jako na soubor vzájemně provázaných příznaků a projevů chování, které musí být pro stanovení diagnózy, ve větší či menší míře, přítomny. Diagnózu tedy musí provádět pouze řádně školený profesionál na základě validních a spolehlivých diagnostických materiálů. Zásadním problémem zůstává, že neexistuje formální diagnóza psychopatické poruchy osobnosti; psychopatie tedy není oficiálně uznávaná diagnóza a je pouze přiřazena pod diagnózu antisociální poruchy (Kiehl a Hoffman, 2016, s. 6). Kiehl a Hoffman uvádí, že příčina setrvávající nejistoty v diagnostické oblasti spočívá rovněž v obtížnosti integrace kritérií pro vymezení afektivních rysů a antisociálních projevů, u kterých je schopnost diagnostiky značně ztížená. Na jejich základě by však bylo možné klinicky definovat psychopatii za použití striktních psychometrických zásad (2016, s. 6).

V současné době se diagnostické nástroje pro odhalení psychopatických rysů používají v úrovni expertní a sebehodnotící (Kiehl a Lushing 2014, Sekce 2). Nejrozšířenějšími expertními diagnostickými nástroji jsou *Hareho škály psychopatie – Psychopathy Checklist (PCL; 1980)*, a zejména pak *Psychopathy Checklist Revised (PCL-R; 1991, 2003, 2006)*⁹, který je považován za mezinárodně nejpoužívanější „zlatý standard“ diagnostiky psychopatie s prokázanou reliabilitou a validitou (Williams, Paulhus a Hare, 2007, s. 205; Neumann, Hare a Johansson, 2012, s. 4).

Hareho PCL-R je klinická škála pro hodnocení psychopatie u dospělé populace (mužské i ženské) a je určena především pro použití v oblasti forenzní, klinické a penitenciární, kde slouží jako empiricky podložený způsob diagnostiky pro zjišťování míry nebezpečnosti osob, schopnosti resocializace a vyhodnocování pravděpodobnosti recidivy (Babiak a Hare, 2007, s. 25). Hareho PCL-R vychází z uvedeného čtyřfaktorového modelu psychopatie a spolehlivě měří nadřazený konstrukt psychopatie vycházejícího ze čtyř souvisejících faktorů nebo složek: 1. Interpersonální; 2. Afektivní; 3. Životního stylu; 4. Antisociální (viz Tabulka 1)¹⁰:

Tabulka 1: Faktory a složky Hareho PCL-R

Faktor 1	Faktor 2
Složka 1: Interpersonální	Složka 3: Životní styl
1. Lehkovážnost / Povrchní šarm	3. Potřeba stimulace
2. Grandiózní sebehodnocení	9. Parazitický životní styl
4. Patologické lhaní	13. Nedostatek dlouhodobých, reálných cílů
5. Podvádějící / Manipulativní	14. Impulzivita
	15. Nezodpovědnost
Složka 2: Afektivní / Emoční	Složka 4: Antisociální
6. Nedostatek pocitu viny	10. Špatná sebekontrola
7. Emoční plytkost	12. Problémové chování v dětství, dospívání
8. Nedostatek empatie	18. Kriminalita v dětství, dospívání
16. Neschopnost přijmout zodpovědnost	19. Zrušení podmíněného propuštění
	20. Kriminální všestrannost

Zdroj: Upraveno dle NEUMANN, C. S., HARE, R. D. a P. T. JOHANSSON. *The psychopathy Checklist-Revised (PCL-R), low anxiety, and fearlessness: a structural equation modeling analysis. Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment [online]. 12. května 2012 [cit. 2020-22-11]. Dostupné z: doi: 10.1037/a0027886*

⁹ Autorem česká verze PCL-R je prof. PhDr. Radek Ptáček s kolegy (1. ed., Hogrefe, 2014).

¹⁰ Aspekty a faktory převzaté z PCL-R, 2. vydání. Dvě složky, *Promiskuitní sexuální chování* (11) a *Mnoho krátkodobých manželských vztahů* (17), přispívají k celkovému skóre PCL-R, ale nemají zatížení na žádném ze čtyř faktorů (Neumann, Hare a Johansson, 2012, s. 4).

Proces diagnostiky psychopatie Hareho PCL-R probíhá ve dvou fázích: jako první se uskuteční sběr informací o zkoumaném jedinci spojených s rodinným a pracovním prostředím, na což navazuje zevrubný, polostrukturovaný rozhovor (osobní rozhovor není nutný v případě, že bylo možné získat dostatečné množství osobních informací například ze spisové dokumentace). Takto získané informace o daném jedinci pak podle přesně stanovených kritérií vyhodnocuje kvalifikovaný a školený odborník na základě 20 položek (viz Tabulka 1, s. 13) hodnocených na tříbodové škále (0-1-2) podle míry shody s posuzovaným individuem¹¹ (Babiak a Hare, 2007, s. 25).

Hare zdůrazňuje, že PCL-R je nástroj určený pouze odborníkům v oblasti psychopatie s potřebným proškolením a zkušenostmi, kdy doporučuje vyhodnocování daného diagnostického nástroje dvěma nezávislými hodnotiteli podle instrukcí, které jsou obsažené v příslušné příručce. Hare rovněž varuje před možným zneužitím PCL-R a apeluje, aby PCL-R jako diagnostický nástroj nebyl v žádném případě vyhodnocován laiky nebo za účelem sebehodnocení (Hare, 2015, s. 43).

Vzhledem ke skutečnosti, že PCL-R je převážně používán pro forensní populace, Hare s kolegy vytvořili nástroje vhodnější pro hodnocení běžné populace, a to i pro oblast personalistiky a výběru zaměstnanců. Jedná se o 12položkovou škálu odvozenou od PCL-R, tzv. *Psychopathy Checklist: Screening Version (PCL: SV*; Hart, Cox a Hare, 1995) (Williams et al., 2007, s. 206). Pro forensní populace nedospělých pachatelů trestných činů (12-18 let) byla odvozena škála *Psychopathy Checklist: Youth Version (PCL: YV*; Forth, Kosson a Hare, 2003) (Williams et. al., 2007, s. 206).

Náročnost používání Hareho PCL-R a jeho variant vedla k rozvoji sebehodnotících dotazníků, přestože jejich přesnost a spolehlivost bývá pro vysokou subjektivitu často zpochybňována (Williams, Paulhus a Hare, 2007, s. 205). Navzdory kritice však ve stále rostoucí míře slouží jako hodnotné a praktické psychometrické nástroje studia a výzkumu psychopatie u široké neforensní populace, a to díky jejich schopnosti zachytit a změřit nepřímou čtyřfaktorovou strukturu podobnou struktuře měřitelné PCL-R a PCL: SV (Tsang, Salekin, Coffey a Cox, 2018, s. 2; Williams et al., 2007, s. 205, 216).

¹¹ Většina populace dosáhne v PCL-R skóre <5; průměr pro pachatele trestných činů je 22 u mužů a 19 pro ženy. Pro vyhodnocení skóre (rozmezí od 0 do 40 možných bodů) jako psychopatie se považuje hranice 30 bodů (Babiak a Hare, 2007, s. 27)

Sebehodnotící psychometrické nástroje se zaměřují na faktory a koncepty popisující oblasti psychopatických projevů chování a zachycující psychopatické rysy, přičemž z nám dostupných sebehodnotících dotazníků jsou tři nejvíce podpořeny empirickým výzkumem: *the Self-Report Psychopathy Scale-II (SRP-II)*; Hare, Harpur a Hemphill, 1989); *the Psychopathic Personality Inventory (PPI)*; Lilienfeld a Andrews, 1996; *Psychopathic Personality Inventory-Revised, PPI-R*; Lilienfeld a Widows, 2005); a *the Levenson Self-Report Psychopathy Scale (LSRP)*; Levenson, Kiehl a Fitzpatrick, 1995) (Williams et al., 2007, s. 205). Jejich rostoucí význam je zřejmý zejména v oblasti zjišťování a měření psychopatických projevů spojených s fungováním jedinců s psychopatickými rysy v pracovním kontextu.

2 PSYCHOPATI A ORGANIZACE

Mnoho moderních organizací představuje svojí uvolněnější a flexibilnější strukturou atraktivní cíl pro podnikavé psychopaty se schopností oklamat lidi. Psychopatičtí jedinci jsou predátoři a jako takové je přitahuje aktivní pracovní prostředí, které nabízí zajímavé zisky, možnost postupu, dosažení vlivného postavení a moci. Jejich schopnost podvádět, krást a zneužívat své kolegy se pak může plně rozvinout.

Babiak a Hare usuzují, že v tradičních byrokraticky řízených organizacích by jedinci s psychopatickými projevy chování nejenom neprospívali, ale ani by neměli zájem pro ně pracovat (2007, s. 95). Schopnost manipulace spolupracovníků a nadřízených spolu se stálým obcházením pravidel by byla v komplexním systému byrokratických společností snížena z důvodu diskutabilní pracovní morálky psychopatických zaměstnanců a jejich nezájmu o celkový dlouhodobý úspěch organizace (Babiak a Hare, 2007, s. 97-98). V posledních pěti desetiletích se však organizace přetransformovali od byrokratických ke tranzitním: zvyšování efektivity, snižování nákladů, fúzování a restrukturalizace změnilo vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli na krátkodobé a povrchní, umožňující povrchně šarmantnímu psychopatovi se prezentovat jako ideální kolega a leader (za pomoci fabulace minulých i současných úspěchů a manipulativního chování) (Babiak a Hare, 2007, s. 158).

Od 70. a 80. let minulého století tedy docházelo pod vlivem rostoucí konkurence ke změnám ve struktuře organizací, kdy organizace fungující na komplexním byrokratickém základě (velký počet zaměstnanců, složité procesy a systémy, regulace)

vyžadovaly vysoké náklady na svoje fungování. Finanční a technologické změny do této doby neznamenal nepřekonatelnou zátěž a většina organizací se s nimi efektivně vyrovnávala za pomoci výkonného managementu a vzdělávání zaměstnanců (Babiak a Hare, 2007, s. 152). Od 80. let 20. století však rapidní technologické inovace, stále se zvyšující konkurence a tlak na organizace s sebou přinesly velké množství současně probíhajících změn a z nich plynoucí frustrace. Došlo ke změně podnikových kultur – stabilitu a předvídatelnost nahradila potřeba mnohem jednodušších, štíhlejších a efektivnějších podnikových struktur, které se plně rozvinuly v 90. letech 20. století (Babiak a Hare, 2007, s. XII, 94, 158). Od 90. let 20. století jsou organizace řízeny horizontálně, s větší možností samostatného rozhodování, s důrazem kladeným především na rychlost inovace, flexibilitu a schopnost řídit změny.

Od přelomu 20. století se právě změna stává klíčovým termínem, pravidlem spíše než výjimkou. Organizace jsou nuceny nabírat pracovníky, kteří dokážou riskovat a pohotově se rozhodovat ve zrychleném světě bez emocí (Babiak a Hare, 2007, s. 159). Loajalita a dlouhodobé vztahy na pracovišti musely ustoupit pracovníkům, kteří do organizace přinášejí sebedůvěru a sílu i za rizika, že tito zdánlivě vysoce efektivní, schopní a potenciální pracovníci mohou přinášet i nežádoucí rysy a schopnosti (podvádění, ignorování pravidel, manipulace, bezohlednost a sebestřednost).

V současnosti je nepravděpodobné, že by organizace dokázaly dokonale udržovat ideální byrokratickou strukturu, do které mají jedinci s psychopatickými projevy chování ztížený vstup a uvnitř komplikované působení. Organizační struktury a procesy se zároveň s organizační kulturou stále vyvíjí a mění. Vzhledem ke skutečnosti, že v současné kultuře změny mohou přežít pouze organizace, jejichž management a zaměstnanci se dokážou na změnu rychle adaptovat, a zároveň jim nedělá potíže rapidní transformace absorbovat a ztotožnit se s nimi. V kultuře organizační a společenské změny přežívá jen ten, kdo prospívá v prostředí chaosu – charismatický, asertivní, pohotový, přesvědčivý, rozhodný, kreativní a ochotný riskovat i v situacích, kdy výsledek nemusí být vůbec jistý (Babiak a Hare, 2007, 160).

2.1 Organizační psychopat

Pojem organizační psychopatie propojuje konstrukt psychopatické poruchy osobnosti s termínem „organizační“ a označuje neetické, bezcenné a manipulativní chování jedinců

v pracovním kontextu. V organizacích se psychopatické chování projevuje ve formě neetického chování, šikany, dysfunkčního leadershipu a negativního pracovního jednání, které má za cíl propagaci vlastní důležitosti a dosažení vlastních cílů bez ohledu na druhé.

Babiak uvádí, že na základě dat získaných použitím Hareho PCL-R na vzorku z obchodního prostředí (konkrétně vzorek 203 vyšších manažerů) lze usuzovat, že organizačních psychopatů se zde vyskytuje nezanedbatelné množství (3,9 %), což představuje relativně mnohem vyšší koncentraci, než je 1% výskyt v běžné populaci (Mathieu a Babiak, 2016, s. 273; Mathieu, Neumann, Hare a Babiak, 2014, s. 84). Přítomnost psychopatů v korporátní populaci se jinde odhaduje od 1 % do 13,5 % v závislosti na pozici v rámci společnosti, kdy koncentrace jedinců s psychopatickými projevy stoupá přímou úměrou s jejich postavením v organizaci (Boddy, 2017, s. 143).

Boddy rovněž uvádí, že organizační psychopati gravitují ke specifickým typům společností, které umožňují dosažení vlivného postavení a prestiže a kde úroveň jejich výskytu dosahuje 5,75 % až 13,5 % (2017, s. 143). Babiak a Hare se, nicméně nepovažují za možné s přesností určit počet jedinců s psychopatickými rysy v korporátním prostředí a uvádí pro to tři důvody (2007, s. 177): 1. neochotu organizací poskytnout data o svých zaměstnancích; 2. podhodnocení počtu psychopatů z důvodu jejich schopnosti kamuflovat svoji podstatu; a 3. nadhodnocení počtu psychopatů na základě skutečnosti, že psychopatické rysy mohou vykazovat i jedinci, kteří psychopati nejsou.

Vedle termínu organizační psychopat lze v literatuře nalézt výrazy jako psychopat korporátní nebo industriální, ve všech případech se však jedná o popisy a výzkum projevů chování na základě psychopatických vlastností nebezpečných jedinců v širších organizačně-kulturních souvislostech (Marshall, Ashleigh, Baden a Ojiako, 2015, s. 495). Je důležité podotknout, že se jedná o psychopatické projevy chování v jejich **subklinické** formě. Dutton je nazývá *funkční* psychopati: ve společnosti „úspěšně fungují“, aniž by nesli následky svých činů ať už ve výkonu trestu či v ústavní léčbě, přestože je jejich chování antisociální (2012, s. 132).

Z perspektivy jakékoliv organizace je tedy kritické, aby management a pracovníci HR nejenomže si byli vědomi existence organizačních psychopatů obecně, ale měli by být také schopni rozpoznat základní charakteristiky psychopata v organizačním kontextu (Marshall et al., 2015, s. 495; Boddy, 2017, s. 143; Williams et al., 2007, s. 205):

- excesivní, lehkovážné podstupování rizika bez zvážení dlouhodobých následků
- posedlost vlastním kariérním postupem a zvyšováním vlastní důležitosti
- zneužívání moci
- absence morálního kompasu regulujícího chování
- vysoká schopnost utajování riskantního jednání a osobních zájmů, které jsou v rozporu s dlouhodobými zájmy organizace
- charisma výjimečného leadera
- znemožňování interakce mezi podřízenými
- přetvářka a spontánní dramaturgické schopnosti přizpůsobené emočním potřebám obecnstva
- emoční chlad a manipulování ostatních

Nekonvenční způsob myšlení psychopatů navíc naznačuje, že jsou obdařeni vyšším stupněm kreativity (Spain, Harms a LeBreton, 2013, s. S46).

Subklinické rysy organizační psychopatie mají tedy dimenzionální charakter – oproti klinické diagnóze, která buď je manifestována, nebo není, se rysy organizační psychopatie vyskytují v různých intenzitách (Walker, 2017, s. 798). Dutton psychopatické dimenze porovnává k mixážnímu pultu, na kterém jsou subkliničtí psychopati, v závislosti na situaci, schopni ubírat a přidávat na intenzitě určitých rysů a projevů (2015, s. 44-46, 55). Podle Duttona je funkční psychopat nejvýrazněji formován kontextem: funkčnost psychopatie tedy nespočívá v přítomnosti nebo naopak v absenci psychopatických rysů a projevů, ale spíše na okolnostech, za kterých se projevuje (2012, s. 131). Tato skutečnost Duttona přivádí k myšlence, že za správných okolností není psychopatie rysem nebo charakteristikou osobnosti, ale spíše „stavem“, který může umožnit pohořelé a kvalitní rozhodování (2012, s. 131).

Aby „fungoval“ Duttonův funkční psychopat, musí vyrůstat v příznivém sociálním prostředí, nesmí mít sklony k násilí, musí být dostatečně inteligentní, a také schopný určité negativní rysy situačně potlačit (2015, s. 49). Inteligence, absence násilí a pozitivní start do života jsou determinanty určující, zda se z jedince s genetickými predispozicemi a dysfunkcemi mozku stane Hannibal Lecter nebo Gordon Gekko (Dutton, 2015, s. 52). Dutton rovněž tvrdí, že přestože jsou subklinické rysy psychopatie pro organizace destruktivní a zhoubné, mohou se za určitých okolností prokázat jako prospěšné (2015). Ptáček shodně předpokládá, že za kontrolovaných okolností mohou být organizační

psychopaté užiteční, zejména pro krátkodobá řešení speciálních situací, například při propouštění zaměstnanců nebo vymáhání pohledávek (2019). V následující tabulce (viz Tabulka 2) je vidět přehled koncentrace organizačních psychopatů podle pracovních odvětví.

Tabulka 2: Nejvyšší a nejnižší koncentrace psychopatů v různých odvětvích

Více:	Méně:
CEO	Pečovatel(ka)
Právník	Zdravotní sestra
Média (TV/rádio)	Terapeut
Obchodní zástupce	Řemeslník
Chirurg	Kosmetička / Stylista
Novinář	Pracovník v charitě
Policista	Učitel
Duchovní, kněz	Kreativní umělec
Šéfkuchař	Lékař
Státní úředník	Účetní

Zdroj: Upraveno podle DUTTON, Kevin. The wisdom of psychopaths: lessons in life from saints, spies and serial killers. London: Arrow Books, 2013. ISBN 9780099551065.

Je otázkou, zda může být psychopat pro organizaci úspěšným leaderem nebo přínosným pracovníkem (Boddy, 2017). Na jedné straně jsou profese, kde pevné rozhodování, schopnost odolávat stresu a emoční plochost mohou znamenat konkurenční výhodu (Dutton, 2013). V případě chirurga, letce nebo záchranáře jsou podobné vlastnosti takřka nezbytné. Rovněž je zřejmé, že profese jako investiční makléř, prodejce ojetých aut, právník nebo politik vyžadují vyšší koncentraci psychopatický rysů, než je například potřebné u sociální pracovnice nebo zdravotní sestry.

Babiak a Hare (2007, s.194), stejně jako Boddy (2017), však konstatují, že přítomnost psychopata na pracovišti zásadním negativním způsobem ovlivňuje nejenom pospolitost, týmovou spolupráci a celkovou spokojenost zaměstnanců, ale rovněž produktivitu a efektivitu práce, včetně využívání zdrojů. V horších případech dochází k ilegálnímu jednání, krádežím a zpronevěrám (Babiak a Hare, 2007, s. 194). Výzkum rovněž

prokázal, že pracovníci s psychopatickými rysy, kteří v pracovním prostředí používali svoji schopnost okouzlit, oklamat a manipulovat, byli schopni dosáhnout pracovního postupu, přestože hodnocení jejich pracovního výkonu bylo neuspokojivé a jejich chování na pracovišti bylo nežádoucí, neetické a celkově škodlivé (Mathieu, Hare, Jones, Babiak a Neumann, 2012, s. 2).

Podle Babiaka a Hareho (2007, s. 42) operují všichni organizační psychopaté víceméně stejným způsobem, který se zakládá na třífázové strategii: 1.) fáze vyhodnocení přínosu potenciální oběti a její získání na svoji stranu; 2.) fáze manipulační, během níž se stupňuje míra kontroly nad obětí a zneužívání důvěry oběti; a 3.) fáze opouštění potom, co veškerá hodnota oběti je vyčerpána. V korporátním světě lze tedy strategii psychopatů popsat jako prvotní infiltraci společnosti, následnou adaptaci firemní kultury, sofistikované okouzlení části spolupracovníků a nadřízených, zneužívání, manipulaci a konečně odchod ze společnosti, v lepším případě bez podstatných organizačních ztrát (Babiak a Hare, 2007, s. 42 a 103).

Lze usuzovat, že specifické faktory, které určují charakter psychopatického chování jednotlivců (tedy osobnostní rysy ulehčující schopnost klamat, okrádat, dominovat a řídit) pak ve spojení s prostředím, které se zakládá na málo efektivní regulaci finančního prostředí, nízkých postizích a přílivu příležitostí, vedou k organizačním a korporátním přečinům s následnými emocionálními a finančními ztrátami a sníženou sociální odpovědností korporací ve vztahu k zaměstnancům, společnosti a životnímu prostředí obecně (Neo, Sellbom, Smith a Lilienfeld, 2018, s. 188; Boddy, 2013, s. 9-10). Korporátní prostředí a do jisté míry i sama společnost se tak „psychopatizuje“.

2.2 Organizační psychopat jako součást Temné triády

Psychopatie na pracovišti jde ruku v ruce se subklinickým narcismem a machiavellismem jako součást tzv. *Temné triády*, z nichž právě subklinická psychopatie způsobuje na pracovišti největší problémy (Paulhus a Williams, 2002, s. 561, Mathieu et al., 2014, s. 83). Psycholog Robert T. Hogan uvedl, že nejvíce destruktivní jsou „*narcistní, psychopatičtí manažeři, kteří zneužívají své podřízené, zatímco se snaží zavděčit nadřízeným.... [...] stojí svoje organizace velké částky peněz způsobením špatné morálky, nadměrné fluktuace a snížené produktivity*“ (cit. dle Babiak a Hare, 2007, s. 195 [vlastní

překlad]). Výzkum Temné triády se tedy v posledních desetiletích stává důležitým tématem v diagnostice pracovních předpokladů.

Subklinický narcismus, machiavellismus a subklinická psychopatie byly poprvé společně vymezeny jako Temná triáda v roce 2002 Paulhusem a Williamsem – znamená tři dimenze osobnosti, které představují tři odlišné konstrukty už dříve definované samostatně ve své klinické podobě (kromě machiavellismu). Tyto dimenze se vzájemně překrývají a vytváří negativní a problematický interpersonální styl (Paulhus a Williams, 2002, s. 556). Mnohé charakteristiky jsou jim společné a často záměrně skrývané (například vysoká úroveň egoismu, manipulativnost a schopnost „jít přes mrtvoly“, emoční chlad, faleš, nečestnost a agresivita), což je činí společensky nepřijatelné (O’Boyle et al., 2012, s. 561; Paulhus a Williams, 2002, s. 557).

Empiricky verifikované jsou vzájemné přesahy machiavellismu s psychopatií, narcismu s psychopatií a machiavelismu s narcismem, přičemž ve větší míře se dimenze Temné triády vyskytují u mužů (Paulhus a Williams, 2002, s. 557 a 559). Dimenze Temné triády tedy představují tři nezápornější rysy osobnosti, a přestože sdílí společné charakteristiky, jsou natolik odlišitelné, že si zasluhují i vlastní, samostatné měření (Williams et al., 2007, s. 210). I zde odlišuje Triádu dimenzionální koncept jednotlivých temných stránek od jiných poruch osobnosti, které jsou ve své podstatě jednoznačné – buď jsou přítomné, nebo ne. Rysy Temné triády se však ve více či méně umírněné podobě vyskytují u každého člověka, a přitom nenarušují osobní ani profesní život. Jedná se tedy o subklinické formy poruchy osobnosti, které jsou obecně měřitelné u běžné pracující populace.

Subklinický narcismus je dosud nejvíce studovanou dimenzí Temné triády (Spain et al., 2013), která byla definována už v roce 1979 Ruskinem a Hallem, jejichž cílem bylo vymežit subklinické rysy narcismu, empiricky měřitelné pomocí *Narcissistic Personality Inventory (NPI)* (Paulhus a Williams, 2002, s. 557; Spain et al., 2013 s. S42; Ruskin a Hall, 1988, s. 892). Subklinický narcismus si ponechal některé aspekty svojí klinické verze popsané v *DSM* – narcisté mají sklony ke grandiozitě a pompéznosti s nadměrným pocitem oprávněnosti a s potřebou dominovat s odpovídající povýšeností a arogancí (Paulhus a Williams, 2002, s. 557; Spain et al., 2013, s. S42). Mají tendenci zveličovat svoje vlastní schopnosti a úspěchy, jsou unášeni představami o moci a obdivu, ignorují kritiku a odmítají kompromis (O’Boyle et al. 2012, s. 558). Přestože mohou působit

šarmantně, mile a sympaticky, z dlouhodobého hlediska je pro ně problematické udržovat pozitivní mezilidské vztahy. Jsou schopni oddávat se pouze sebelásce vyžadující potvrzení od okolí a uchylují se k agresivnímu chování, pokud je jejich ego ohroženo (Spain et al., 2013, s. S42; Baka, 2019, s. 780; O'Boyle et al., 2012, s. 557). Na pracovišti nemusí být nutně neproduktivní; mohou i excelovat v prostředí, kde jsou jim uděleny větší pravomoci. Protože však svým politikařením, sebesprosazováním, elitářstvím, povýšeností a přehnanou soupeřivostí vytváří napětí mezi spolupracovníky, nejsou často oblíbení (O'Boyle et al., 2012, s. 560).

Machiavellisté jsou manipulativní, chladné a sociálně averzní osobnosti, jejichž dimenze byla popsána na základě vyhodnocení úrovně ztotožnění s principy popsanými Machiavellim – machiavellismus tedy nemá svoji klinickou obdobu (Paulhus a Williams, 2002, s. 557; Spain et al., 2013, s. S42; O'Boyle et al., 2012, s. 558). Machiavellistická osobnost se projevuje nedostatkem empatie, slabým emočním prožitkem a nekonvenčním pojetím morálky, které dává prostor tendenci lhát, zneužívat a bezohledně manipulovat druhé s cílem dosáhnout svého na základě principu „účel svěť prostředky“ (i když jejich schopnost manipulace a celková emoční inteligence je často podprůměrná) (Spain et al., 2013, s. S42; Baka, 2019, s. 780; O'Boyle et al., 2012, s. 559). Machiavellisté jsou pragmatičtí, cyničtí, mstiví a misantropičtí, schopní dlouhodobého strategického plánování manipulativního a exploatačního chování na základě postoje, který staví jejich osobní prospěch nad společenská pravidla a morální zásady (Baka, 2019, s. 780; O'Boyle et al., 2012, s. 557, 559). Mohou být i úspěšní ve svých kariérách, a to zejména v organizacích s volnější strukturou: na pracovišti mohou mít i pozitivní vliv, kdy prostřednictvím manipulativního získání důvěry a respektu spolupracovníků dokážou zvýšit pracovní výkonnost (O'Boyle et al., 2012, s. 559). Většinou je však jejich pozitivní vliv negován sebestřednou agendou, neschopností vytvořit tým a porušováním pravidel (O'Boyle et al., 2012, s. 559)

Všechny tři stránky Temné triády jsou považovány za dispoziční regulátory podvodného jednání a kontraproduktivního pracovního chování, tedy záměrného chování s cílem organizaci poškodit (Baka, 2019, s. 777-9; Harrison, Summers, Mennecke, 2018, s. 53). Jako sociální strategie je Temná triáda spojena se sklonem k agresivním reakcím a rizikovým činům, s morální lhostejností, impulzivností a inhibovanou schopností sebekontroly, která vede k finančním a jiným maladaptivním projevům chování s celou řadou negativních následků oslabujících společenskou reciprocitu a hladké fungování

organizace (O'Boyle et al., 2012, s. 557; Mathieu et al., 2014, s. 83-4; Baka, 2019, s. 782; Harrison et al., 20018, s. 55).

2.3 Diagnostika psychopatie v pracovním prostředí

Pozornost odborné i laické veřejnosti se stále více zaměřuje na fenomén organizační psychopatie. Je stěžejní, aby se pracovníci a manažeři, kteří jsou pověřeni výběrem zaměstnanců, nezaměřovali pouze na kvality a pozitivní stránky uchazečů, ale také na skrytá negativa. Standardní procesy výběru a přijímání zaměstnanců musí být nastaveny tak, aby co nejefektivněji vyhodnotily vědomosti, dovednosti, schopnosti a postoje k budoucímu zaměstnání a zároveň se co nejlépe shodovali s kulturou a hodnotami organizace. Selektovat nejvhodnějšího zaměstnance tedy není jednoduchá záležitost: žádoucí kvality jako kritické myšlení a leadership jsou velmi obtížně kvantifikovatelné a pracovníci HR se v tomto procesu mnohdy spoléhají na subjektivní hodnocení a dobrý pocit z kandidáta.

Základním postupem, který může předejít většině problémů, je důkladná verifikace osobních a pracovních údajů uvedených v životopise, a to ideálně ještě před prvním osobním kontaktem s kandidátem (Babiak a Hare, 2007, s. 213). Vstupní pohovor už totiž jedinci s psychopatickými rysy poskytuje prostor k manipulaci a lhaní. Babiak a Hare doporučují pozorně naslouchat, pečlivě si zaznamenávat veškeré pochybné údaje a všimnout si především květnatých frází, špatné logiky a rozporů (2007, s. 215). Kritickým pro proces výběru zaměstnanců je následně osobní profesní pohovor. Podle Babiaka a Hareho zde mnohdy dochází k hlavní nepřipravenosti pracovníka pověřeného vedením rozhovoru (nedostatečná proškolenost, neschopnost strukturovat a formulovat přesné a relevantní otázky) (2007, s. 217). Zásadní slabinou, kterou kandidát s psychopatickými rysy zneužije nejvíce, je spoléhání se na vlastní úsudek, pocity a osobní sympatie. Jako prevence hodnocení kandidátů na základě subjektivních dojmů pak mohou sloužit diagnostické nástroje pro měření psychopatických rysů osobnosti v pracovním kontextu.

Diagnostické nástroje, které jsou k dispozici pro měření klinické psychopatie nemusí být vždy vhodné a aplikovatelné v pracovním prostředí. Použití Hareho PCL-R je v rámci organizačních procesů spojených s řízením lidských zdrojů značně omezené časovou náročností a restrikcemi ze strany firem samotných (Mathieu a Babiak, 2016, s. 273). Stejně problematická se jeví i aplikace sebehodnotících dotazníků, kde jejich implicitní

i explicitní obsah vztahující se k osobnímu životu, minulým a eventuálně nemorálním činům může vyvolat v respondentech neochotu na otázky odpovídat pravdivě (Mathieu a Babiak, 2016, s. 274). Proto existuje validní poptávka po nástroji měření subklinické psychopatie v organizačním prostředí, který by byl adaptovaný na pracovní prostředí a přijatelný pro manažery i zaměstnance. Nástroj použitelný v obchodním prostředí musí být časově nenáročný a jednoduše aplikovatelný, ve srozumitelném jazyce a v souladu s legálními i etickými omezeními. Musí mít rovněž dobrou validitu a schopnost integrace do stávajících procesů týkajících se nástupnictví a rozvoje manažerských a vůdčích schopností (Mathieu a Babiak, 2016, s. 273).

Specifické požadavky na nástroj měření psychopatických rysů a behaviorálních projevů v pracovním prostředí může splňovat *B-Scan* Babiaka a Hareho, který je však stále v procesu vývoje (Mathieu a Babiak, 2016, s. 274). *B-Scan* je zásadní v tom, že se zaměřuje pouze na chování v pracovním prostředí (bez zásahů do osobní sféry) a umožňuje tak pracovníkům HR vyhodnotit psychopatické rysy a projevy chování u zaměstnanců (Mathieu et al., 2014, s. 87). V současnosti jsou vyvíjeny dvě verze: *B-Scan 360* a sebehodnotící verze *B-Scan Self* (Mathieu a Babiak, 2016, s. 274).

B-Scan 360 používá hodnocení ostatních (manažerů, podřízených a spolupracovníků) k měření psychopatických rysů a projevů v pracovním prostředí ve dvou verzích: původní verze obsahuje 113 položek, které v roce 2013 Mathieu s kolegy zredukovali na čtyři faktory založené na charakteristikách psychopatických rysů korespondujících s Hareho PCL-R a označili je jako: *faktor interpersonální* (projevy chování manipulativní, povrchní, neetické); *faktor emoční* (projevy chování bezohledné, bezcitné, neschopnost přiznat vinu); *faktor životního stylu* (projevy nespolehlivosti, impulzivnost, nesoustředěnost) a *faktor antisociální* (projevy chování zstrašující a agresivní) (Mathieu a Babiak, 2016, s. 274-275; Mathieu et al., 2012, s. 1-2).

B-Scan Self vyvíjejí Babiak a Hare na základě teoretické práce a empirického výzkumu osmi amerických společností, kdy shromážděná data získali z běžných podnikových záznamů a hodnocení podřízených týkajících se plánování nástupnictví, hodnocení výkonu a individuálních plánů rozvoje (Mathieu a Babiak, 2016, s. 275). Na základě Hareho PCL-R Hare a Babiak definovali zhruba 200 psychopatických rysů, které byly po kritickém vyhodnocení odborníky (psychology, výkonnými manažery a manažery řízení lidských zdrojů) zjednodušeny na seznam 126 položek představujících čtyři faktory

a 20 složek navržených specificky pro měření organizační psychopatie na pracovišti, se zaměřením na etické chování (Mathieu a Babiak, 2016, s. 275).

V současné době se jeví jako perspektivní zejména dotazník *Temná triáda osobnosti v práci* – TOP (*Dark Triad of personality at Work*), určený pro diagnostiku subklinické psychopatie jako součásti Temné triády a jejich projevů v pracovním prostředí. TOP byl vyvinut německými psychology Dominikem Schwarzingerem a Heinzem Schulerem na Univerzitě v Hohenheimu v Německu a standardizován podle německých norem. V roce 2016 byl TOP publikován vydavatelem psychodiagnostických metod Hogrefe Verlag v Bernu a jeho anglická verze pro Velkou Británii a Spojené státy americké byla vydána v roce 2019. Česká verze TOP je v konečné fázi přípravy prvního vydání, které se předpokládá nejpozději začátkem roku 2021 vydavatelstvím Hogrefe-Testcentrum v Praze.

TOP se vyznačuje vysokým diagnostickým potenciálem pro měření charakteristik subklinické psychopatie, subklinického narcismu a machiavellismu v kontextu pracovního prostředí a je tedy určený jako dostupný a validní nástroj zejména pro oblast personalistiky v rámci celkového procesu řízení lidských zdrojů. TOP není určen k měření všech temných rysů triády, ale pouze aspektů týkajících se pracovního prostředí, což jej činí vysoce relevantním pro organizace, především v procesu výběru zaměstnanců a jejich rozvoje. Základem pro formulaci položek měření faktoru *narcistického pracovního stylu* byla definice narcistické poruchy osobnosti podle *DSM-IV*, pro faktor *machiavellistického pracovního stylu* byl použit výzkum Christieho a Geise (1970) a Jonese a Paulhuse (2009) a pro vývoj položek faktoru *psychopatického pracovního stylu* autoři vycházeli z prvních tří faktorů Hareho PCL-R (Schwarzinger a Schuler, 2019, s. 11). Detailním popisem dotazníku TOP se bude zabývat 4. kapitola Bakalářské práce.

3 PSYCHOPATICKÉ PROJEVY V ORGANIZACÍCH

Způsoby neetického jednání se vyvíjí se společenským a technickým rozvojem – objevují se nová virtuální média a způsoby finančních transakcí. Neustálé změny korporátního prostředí a obchodu společně s politickými zvraty a nejistotou jsou pak živnou půdou pro jedince s psychopatickými způsoby chování. Dramatické organizační změny, konflikty na pracovišti, kariérní nejistota a prostředí, kde je ceněna diskrétnost, jsou atraktivní a stimulující faktory pro organizačního psychopata: zde nachází dostatečné

možnosti skrýt pravou podstatu společenského predátora, který vládne potřebnými osobnostními atributy a sociálními dovednostmi nezbytnými k oklamání a k manipulaci (Babiak a Hare 2007, s. 93-98, 166; Dutton, 2012, s. 115).

Vyšší představitelka vlády současného amerického prezidenta Donalda Trumpa, Mina Chang, v roce 2018 rezignovala poté, co vyšlo najevo, že se takřka celý její profesní životopis, včetně dosaženého vzdělání a práce pro charitativní organizace, zakládá na lžích a vyfabulovaných skutečnostech (De Luce, Strickler a Sen, 2019). Jak je tedy možné, že byla schopná projít veškerá výběrová řízení pro úřad vlády Spojených států amerických? Seznam jejích úspěchů zahrnoval smyšlenou pozici v Organizaci spojených národů, projevy během národních kongresů Demokratické i Republikánské strany USA, založení fiktivní humanitární organizace, falešná humanitární mise do Afghánistánu, funkce kros-kulturního ambasadora pro UNESCO při Sorbonně v Paříži, obdržení neexistujícího ocenění televize CBS, diplom z Havajské univerzity a absolvování Harvardu. Může se to zdát neuvěřitelné, ale existuje dokonce falešná titulní stránka časopisu *Time* (Příloha A) (De Luce, Strickler a Sen, 2019).

Přestože případ Miny Chang zřejmě představuje jeden z extrémnějších případů podvodného jednání v pracovním prostředí, lhaní a manipulace ve formě na míru vytvořených životopisů, falešných referencí a vymyšlené pracovní historie se jeví jako preferovaný nástroj organizačních psychopatů až ve více než 15 % životopisů zaslaných různým společnostem (Babiak a Hare, 2007, s. 104). Přímou na pracovišti se pak psychopatické jednání může projevovat různě. Neo a kolektiv uvádějí několik příkladů: škodlivé pracovní chování a jednání, šikanování, manipulace prostřednictvím výhrůzek, neetické rozhodování (porušující normy a morálku), pasivní leadership a nekorektní chování nadřízených (Neo, Sellbom, Smith, Lilienfield, 2018, s. 189). Souhrnně hovoříme o *kontraproduktivním pracovním jednání* (*Counterproductive Work Behavior; CWB*), kdy Baka popisuje jeho dva výrazy: chování aktivní, motivované potřebou provést mstivý, odvetný úder, a chování pasivní, které je motivováno potřebou ochrany vlastních zdrojů (2019, s. 778).

Kontraproduktivní pracovní jednání, podmíněné jak environmentálními, tak osobnostními faktory (především mírou autonomie), je takové chování zaměstnanců, které organizaci záměrně poškozuje: nízká produktivita; ničení majetku a pracovního zařízení; politikaření a agresivní chování, projevující se jako krádeže, zpronevěry

a úplatky; sabotáže; porušování pracovní doby; pomalá a nekvalitní práce; pomluvy a verbální až fyzická agrese (Haraštová a Svačinka, 2016; Baka, 2019, s. 778-9). Podle Baky je právě kontraproduktivní pracovní jednání nejvýznamnější zdrojem vynaložených nákladů organizace (2019, s. 779).

Psychopatické projevy se tedy mohou v organizaci realizovat na jedné straně jako aktivní chování s cílem někomu fyzicky nebo psychicky ublížit ve formě násilných činů, fyzické agrese, šikanování, výhrůžek, urážlivých poznámek a obscénních gest (Baka, 2019, s. 778). Pasivní kontraproduktivní jednání je pak nejzávažnější v podobě záměrného poškozování, narušování nebo bojkotování aktivit organizace s cílem dosáhnout svých vlastních záměrů. V případě sabotáže hovoříme o ignorování pokynů nadřízených, porušování pravidel, nedodržování čistoty a pořádku, pomluvy a šíření negativního obrazu společnosti, ničení majetku, zneužívání zařízení a plýtvání materiálem (Baka, 2019, s. 779). Neméně zásadní je pak tzv. *withdrawal* neboli zhostejnění, které lze definovat jako plánovité zkracování pracovní doby a snižování energie vydané na práci: pozdní příchody, prodlužování přestávek, nízká produktivita, nepovolené absence a simulování (Baka, 2019, s. 779).

Existují však varovné signály, které upozorňují na přítomnost psychopata v organizaci. Chování vyznačující se nízkým sebeovládáním a neschopností sdílet zdroje i výsledky práce by nemělo být ignorováno, aby nedocházelo k negativnímu vlivu na podřízené, na jejich psychickou, osobní a rodinnou pohodu, spokojenost na pracovišti a pracovní výkon (Mathieu et al., 2014, s. 84). Následky působení jedince s psychopatickými projevy totiž mohou být pro organizace destruktivní.

3.1 Dopady psychopatického chování v organizacích

V roce 2018 vydala *Asociace certifikovaných vyšetřovatelů podvodů (Association of Certified Fraud Examiners, ACFE)*¹² globální zprávu z poslední studie výskytu a charakteru firemních podvodů, jejíž zjištění potvrzují, že neetická rozhodnutí mají destruktivní efekt na finanční stabilitu organizací (ACFE, 2018). Po přezkoumání 2 690 případů ze 125 zemí a 23 průmyslových odvětví (tři případy pocházely z České

¹² *Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)*, založena v roce 1988 v Texasu, největší globální organizace zabývající se studiem a odhalováním firemních podvodů, poskytovatel vzdělávání a školení (ACFE, 2012). Od roku 1996 vydává ACFE zprávy o podvodném organizačním jednání (ACFE, 2018).

republiky) ACFE zjistila, že mezi lednem 2016 a říjnem 2017 se škody způsobené organizačními podvody ze strany manažerů, úředníků a zaměstnanců proti vlastní organizaci vyšplhaly nad 3 miliardy USD, přičemž medián dosahoval 130 000 USD (ACFE, 2018, s. 4-6). Dalším ze zjištění plošného šetření ACFE byla skutečnost, že nejčastější formou kontraproduktivní pracovního chování byla korupce a zpronevěra, jejímiž pachateli byli především muži na vyšších vedoucích pozicích, kteří v organizaci pracovali už delší dobu a pro své činy zneužívali zejména nedostatečné a nefunkční procesy interní kontroly (ACFE, 2018, s. 4-6).

Zajímavostí je, že podle zprávy ACFE až 85 % „podvodníků“ vykazovalo nejméně jeden varovný signál nepoctivého a neetického jednání (ACFE, 2018, s. 6). Přestože převážná většina (89 %) nebyla nikdy v minulosti trestána či usvědčena z nějakého zločinu (ACFE, 2018, s. 42), mnoho z nich demonstrovalo nepřiměřený problém se sebekontrolou, neochotou dělit se o povinnosti a všeobecné vychytralé, bezohledné a bezcharakterní chování (ACFE, 2018, s. 43) – tedy projevy chování charakteristické pro organizačního psychopata.

Boddy argumentuje, že nejzásadnější téma v oblasti problematiky organizační psychopatie pak představuje osobnost leadera, a to vzhledem k jeho dopadu na fungování organizace a způsoby, kterými ovlivňuje výkonnost, pozitivní atmosféru, kohezi a celkovou úspěšnost týmů, stejně tak jako postoje jednotlivých pracovníků (2017, s. 142). Babiak a Hare dále uvádí (2007, s. 165), že leadership je v současnosti vnímán jako důležitější než technické kompetence, což příznivě ovlivňuje schopnost psychopatů maskovat rozdíly mezi psychopatickými rysy a leadershipem: manipulativním šířením pověsti ideálního zaměstnance působí jako leadeři, kteří jsou schopni organizaci vyvézt z chaotické situace způsobené změnou (Mathieu et al., 2014, s. 83), což jim umožňuje se rychle pohybovat (přeložení, povýšení) uvnitř organizace, aniž by byly odhaleni (Babiak a Hare, 2007, s. 166). Osobnostní vlastnosti leadera tedy přímo určují, jakým stylem povede svoje podřízené. Je zřejmé, že pokud je osobnost leadera narušená poruchou osobnosti, následkem je selhání leadera a jeho úpadek (Mathieu et al., 2014, s. 83).

Babiak a Hare upozorňují, že tvář v tvář psychopatovi je velice obtížné rozlišit psychopatické rysy od exekutivních kompetencí manažera a rysů opravdového leadera (2007, s. 199). Vyhledávané a ceněné kvality manažera a leadera se mohou v určitém

kontextu, zejména v současném konkurenčním korporátním prostředí, shodovat s psychopatickými rysy, jak je vidět v následující tabulce (viz Tabulka 3, s. 29).

Tabulka 3: Rysy leadera a jejich psychopatické ekvivalenty (Podle B-Scan)

Leadership	➔	Psychopatie
Charisma	➔	Povrchní šarm
Sebevědomí	➔	Grandiozita
Schopnost ovlivňovat	➔	Manipulativnost
Přesvědčivost	➔	Lstivost
Vizionářské myšlení	➔	Schopnost složité fabulace
Schopnost riskovat	➔	Impulzivnost
Orientace na činy	➔	Touha po vzrušení
Schopnost činit těžká rozhodnutí	➔	Emoční chudoba

Zdroj: Upraveno podle DUTTON, Kevin. The wisdom of psychopaths: what saints, spies, and serial killers can teach us about success. London: Arrow Books, 2013. ISBN 9780099551065.

Ovlivnit spolupracovníky, nadřízené i podřízené, a přesvědčit je o dokonalé shodě vedoucího talentu s cíli organizace není pro jedince s psychopatickými rysy obtížné. Jejich taktika vychází ze skutečnosti, že není důležitý obsah, ale forma sdělení: ilogické, nepravděpodobné a na vyfabulovaných faktech založené vizionářské plány a strategické myšlení jsou zahaleny do fascinující a ohromující formy šarmu a charisma. Psychopatickou impulzivnost a tendenci nebezpečně riskovat pak lehce zamaskují jako energičnost, akčnost a schopnost multitaskingu; emoční plytkost a nedostatek empatie pak zase organizační psychopati prezentují jako schopnost pohotového rozhodování a klidného jednání i za velmi stresujících situací (Babiak a Hare, 2007, s. 196-198).

3.1.1 Organizační kultura

Organizační kultura významnou měrou ovlivňuje výskyt a projevy psychopatického chování v organizaci, a to zejména prostřednictvím vlivu na občanské chování a závazky k organizaci. Mnoho organizací se svou firemní kulturou, v prostředí prudkého růstu a častých reorganizací, stává lákavým cílem a výzvou pro schopnosti, vlastnosti a sociální dovednosti jedinců s psychopatickými rysy.

Organizační kultury, které kladou důraz na loajalitu, plnění povinností, soudržnost, společenskou reciprocitu a dodržování pravidel, nebudou tolerovat antisociální a manipulativní chování mezi pracovníky a budou je náležitě sankcionovat (O'Boyle et al., 2012, s. 561). Situace ovšem nebude úplně jednoznačná v případě „infiltrace“ jedinců s psychopatickými rysy, vzhledem k jejich schopnostem kamufláže. Organizace, jejichž kultura umožňuje přístup ke zdrojům a dosahování prestiže za relativně vysoké úrovně nezávislosti a autonomie rozhodování, budou přitahovat právě jedince s psychopatickými rysy. Rovněž organizace, jejichž struktury nejsou transparentní a postrádají přesně vymezená pravidla a procesy interní kontroly, představují prostředí, ve kterém organizační psychopaté mohou prosperovat (Baka, 2019, s. 781), což demonstrují i Babiak a Hare (2007, s. 97, 164).

Organizační psychopati tedy následují své predátorské instinkty a snaží se proniknout na významné pozice v takových profesích, které jim zaručí přístup k finančnímu prospěchu, postavení a možnosti využívat své okolí. Organizace samotné pak ambicím psychopatů připravují pozitivní podmínky poptávkou po vedoucích schopnostech, které organizační psychopat dokáže dokonale kamuflovat v průběhu náboru, služebního postupu a následnictví (Babiak a Hare, 2007, s. 194; Ptáček, 2019). Dutton uvádí, že následkem působení jedinců s psychopatickými rysy je pak postupné ovlivňování organizačních subkultur, a to především prostřednictvím normalizace negativních projevů chování: alternativní vnímání toho, co je považováno za přijatelné nebo dokonce obdivuhodné jednání v rámci organizace, může mít nežádoucí vliv na nově přijímané zaměstnance (2012, s.151). Navíc pracovní prostředí organizace, která svou filozofií a svým jednáním poskytuje příznivé podmínky pro jedince s psychopatickými rysy, pak může sama vykazovat známky psychopatie (Dutton 2012, s. 151).

Dutton je toho názoru, že z důvodu úspěšnosti organizačních psychopatů a díky jejich častému vzestupnému kariéernímu postupu, se proces psychopatizace organizace odehrává cyklicky, směrem od vysokého managementu dolů, přičemž normalizace psychopatického chování v rámci organizace pak napomáhá pracovníkům středního managementu postupovat na pozice vyšší (2012, s. 151). Vhodné předpoklady pro rozšiřování psychopatického chování na celou organizaci navíc zaručují právní korporátní požadavky na zvyšování hodnoty akcionářů namísto stakeholderů, které je odrazem neetického prosazování vlastních cílů, typického pro organizačního psychopata (Marshall et al., 2015, s. 497).

Hare rovněž uvádí, že korporace stále častěji sdílí s organizační psychopatií specifické znaky reflektující převládající organizační tlaky a požadavky, což je fenomén vyplývající ze situační povahy organizační psychopatie (cit. podle Marshall et al., 2015, s. 497-498). Podle Hareho (cit. podle Marshall et al., 2015, s. 497-498) jak korporace, tak individuální organizační psychopaté:

- se k ostatním chovají manipulativně a predátorsky na základě povrchních vztahů,
- mají grandiózní představu o vlastní hodnotě, postrádají empatii a svědomí,
- odmítají přiznat jakoukoliv vinu za svoje činy,
- jsou impulzivní za nepřítomnosti externích regulátorů chování a
- jejich zájem se soustředí na krátkodobé cíle, které jsou často v kontrastu s cíli dlouhodobými.

Situační tlaky rychle se měnící moderní společnosti mohou zintenzivnit psychopatické projevy chování aktivací dříve potlačovaných či skrývaných rysů. Požadavek stále rychlejšího vývoje za co nejkratší dobu vedl v posledních desetiletích ke snižování empatie, způsobené nedostatkem času věnovaného interakcím managementu se zaměstnanci (Marshall, 2015, s. 498). Symptodem psychopatické a morálního rozkladu organizace je pak zanedbávání mezilidských vztahů a orientace na krátkodobé cíle s následkem časového stresu a s psychologickými problémy způsobenými snižováním stavů (Marshall, 2015, s. 498). Podle Marshalla a jeho kolegů bychom se tedy neměli zabývat biogeneticky narušenými jednotlivci, ale měli bychom se soustředit na narůstající úroveň psychopatie organizačních kultur obecně (2015, s. 501).

3.2 Dualita organizační psychopatie

Zejména Dutton se zabývá dualitou funkční organizační psychopatie spočívající v rozporuplnosti dvojího charakteru jedinců s psychopatickými rysy: přestože se jeví jako charismatičtí, okouzlující a velice schopní, chovají se nepoctivě a destruktivně a přes svoje negativní vlastnosti mnohdy dosahují vysokých manažerských pozic (2012). Dualitu psychopatie můžeme vyjádřit i Cleckleyho „maskou normalnosti“, pod níž organizační psychopaté ukrývají znaky své poruchy (2015). Vzniká tzv. *Dexter effect*, podle hlavní postavy televizního seriálu Dexter, který je sice postavou vysoce psychopatickou, avšak svými kolegy vnímanou jako přátelskou a nadřizenými jako kompetentní a spolehlivou (O’Boyle et al., 2012, s. 570).

Podle Duttona může tedy funkční psychopatie v určitých situacích a ve specifickém prostředí poskytnout i konkurenční výhody, zejména v organizacích, které vyžadují racionální jednání nepodléhající emocím, ochotu riskovat, charisma, sociální dovednosti a důsledné zaměření na výkon, i když pouze krátkodobý (Dutton, 2015; O'Boyle et al., 2012, s. 560). Babiak a Hare uvádí, že některé organizace dokonce aktivně vyhledávají právě jedince, u kterých se v umírněné míře projevují psychopatické rysy, jelikož dané charakteristiky jsou zmíněnými organizacemi oceňovány (2007, s. 194): osoby s psychopatickými rysy jsou schopni činit pohotová a riskantní rozhodnutí, což jim umožňuje prospívat v obchodním prostředí a dosahovat vedoucích pozic, zejména pokud jsou podmínky příznivé chaosu a stresovým situacím. Přestože tedy ochota riskovat bývá spojována s maladaptivním chováním na pracovišti a s negativními následky pro organizaci, určité psychopatické rysy, jako například smělost, neohroženost a nekonvenční způsob myšlení, mohou vést k pozitivním aspektům, nadprůměrné schopnost prezentace, kreativitě, excelentní komunikaci s veřejností, strategickému myšlení a kompetencím v oblasti krizového managementu (Neo et al., 2018, s. 189, 191).

3.2.1 Prosociální psychopat – mýtus?

„Psychopathy is like sunlight. (...) [I]n small doses at least, [psychopathy] is personality with a tan.“ (Dutton, 2013, s. vii-viii)

Marshall a kolegové uvádí pozoruhodnou myšlenku (2015, s. 500), která se zakládá na hypotéze, že každý pracovník, v každé organizaci a v každé organizační kultuře má v sobě kousek psychopata. Marshall a kolegové jsou toho názoru, že pracovníci HR mohou nahlížet na pracovníky s (lehkými) psychopatickými projevy chování jako na lidský kapitál, který je možné optimálně využít ke zlepšení celkového fungování organizace, pokud jsou ovšem organizace schopné těžit pouze z jejich „adaptivních rysů“ jako je charisma a flexibilita a zároveň aktivně potlačovat rysy společensky nežádoucí (2015, s. 501).

Znamená tedy přítomnost psychopatický rysů evoluční strategií krátkodobého úspěchu? Lze předpokládat, že psychopatie nebyla v lidském genovém fondu selektována náhodným výběrem, ale že se spíše vyvinula jako adaptační strategie přinášející výhody pro přežití, reprodukci a individuální dobývání kolektivních zdrojů na základě skrývané taktiky zneužívání příslušníků vlastního druhu: společenské druhy jako je *homo sapiens*

jsou pro přežití závislé na evolučních strategiích založených na spolupráci, soucítění a recipročním altruismu; za určitých podmínek a v omezeném množství však evoluce nadřazuje jedincům, kteří aplikují podvodné strategie sloužící k dosahování pouze vlastního prospěchu (O'Boyle et al., 2012, s. 558; Walker a Jackson, 2017, s. 798).

Narušování rovnováhy interpersonálních vztahů vyplývající z porušování teorie sociální směny¹³ pak může pomoci vysvětlit působení jedinců s psychopatickými projevy v organizaci, jejichž chování neodpovídá základním principům reciprocity: nerespektování práv ostatních, lhostejnost k hodnotám důvěry a spolupráce, a především zneužívání očekávání vzájemné služby a sdílení zdrojů, postupně rozkládají mezilidské vztahy v jakékoliv společnosti. Rozhodujícím faktorem, zda psychopatické rysy a projevy chování povedou k pozitivním, či negativním výsledkům je pak už zmíněný kontext. Někteří odborníci se domnívají, že v krátkodobém horizontu a v některých životních sférách může psychopatie představovat strategie úspěšné (Spain et al., 2013, s. S47; Zeigler-Hill a Marcus, 2016, s. 9).

Furnham a kolegové prezentují potenciální benefity, pozitivní důsledky a úspěch způsobený temnými stránkami osobnosti ve specifických pracovních situacích (2014, s. 106-108). Ty se mohou projevat jako odolnost vůči stresu a obchodní potenciál umožněný rysy jako je zlomyslnost, podlost a kreativita. Do jisté míry mohou být tedy psychopatické rysy krátkodobou adaptační výhodou užitečnou v určitých zaměstnáních, především tam, kde hodnoty jako altruismus a zodpovědnost nejsou důležité (Furnham et al., 2012, s. 912; Furnham et al., 2014, s. 108, 112; Spain, Harms a LeBreton, 2013, s. S47). Walker a Jackson do výčtu úspěchů psychopatických jedinců zahrnují i schopnost získat zdroje prostřednictvím manipulace a parazitujícího pracovního stylu (2017, s.798). Dutton je navíc přesvědčený, že psychopatické rysy mohou být, za určitých okolností a ve správné kombinaci a intenzitě, prospěšné jak pro osobní rozvoj pracovníků, tak pro celkový úspěch a růst organizace (Dutton, 2013) a nebojí se konstatovat, že evoluce organizačních psychopatů pokračuje a jejich „porucha“ se stává v naší společnosti stále

¹³ Základem společenských vztahů je konstantní směna „*odměn a trestů mezi individui*“ (Petrušek, 2020, par. 2). Na základě *teorie společenské směny* lze odhadnout očekávaný způsob chování jedince v závislosti na hodnotě dosahované odměny a pravděpodobnosti jejího dosažení. V organizačním kontextu to znamená očekávání materiální a sociálně-emoční odměny za odvedenou práci a sdílení zdrojů (O'Boyle et al., 2012, s. 559).

větší výhodou – vždy bude potřeba jedinců, kteří jsou ochotni riskovat a porušovat pravidla (Dutton, 2012, s. 31).

I přes uvedené závěry lze však usoudit, že pod tlakem je jednání jedinců zaměřujících se na odměny a výhody bez ohledu na společenské následky spojováno s nebezpečným a agresivním kontraproduktivním pracovním jednáním (Furnham et al., 2014, s. 112; O'Boyle et al., 2012, s. 560). Oproti Duttonovi, Babiak a Hare naprosto odmítají jakýkoliv pozitivní přínos zaměstnávání jedinců s psychopatickými rysy pro fungování organizace (Babiak a Hare, 2007). Dříve či později maska normalnosti přestává být pro organizační psychopaty důležitá a plně se projeví jejich nepředvídatelnost a nedostatek empatie.

Osoby projevující se na pracovišti psychopaticky nevidí hodnotu v nemateriálních oceněních, úctě, respektu a loajalitě a nepotřebují nacházet souznění a společenské přijetí mezi spolupracovníky, neboť vzájemnost a společenská pravidla jsou jim lhostejná. Organizace jakéhokoliv typu, ale zejména společnosti nabízející možnosti větších odměn a postupu na vyšší pozice, by měly implementovat taková opatření do procesu přijímání pracovníků a jejich kariérního postupu, aby předcházely výběru zaměstnanců s psychopatickými projevy, vedoucími k impulzivní destruktivnosti bez zábrán, ke snižování výrobních standardů, porušování pracovních povinností a bezohlednému chování k okolí.

4 VÝZKUM

Cílem kvantitativního výzkumu bylo porovnat vybrané výzkumné skupiny v parametru faktoru *Psychopatický pracovní styl* prostřednictvím sebehodnotícího dotazníku TOP, dále zjistit, popsat a interpretovat statisticky významné závislosti a jejich příčiny, pokud se vyskytnou. V neposlední řadě pak ze zjištění výzkumu vyvodit možné implikace pro praktické použití dotazníku TOP a sebehodnotících diagnostických nástrojů v procesech řízení lidských zdrojů obecně.

4.1 Metoda

V práci jsem použila sebehodnotící dotazník TOP, který mi byl pro účely výzkumu k Bakalářské práci poskytnutý PhDr. Markétou Niederlovou, Ph.D. z Katedry psychologie Filozofické fakulty Univerzity Karlovy, pod jejímž vedením probíhala

standardizace a lokalizace metody TOP pro české prostředí. V současné době je česká verze metody TOP v konečné fázi přípravy k vydání, probíhá grafické zpracování materiálů a dokončuje se vložení metody do elektronického systému Hogrefe – Testcentrum (HTS).

4.1.1 TOP – Temná triáda osobnosti v práci

TOP je osobnostní, sebehodnotící dotazník vyvinutý k paralelnímu zachycení konstruktů (faktorů) Temné triády, tedy subklinického narcismu, machiavellismu a subklinické psychopatie, kdy úroveň projevů dílčích faktorů (subškál) je vyvozena na základě odpovědí respondentů na jednotlivé položky dotazníku. Podle autorů je v současné době dotazník TOP jediný specifický nástroj měření rysů a projevů Temné triády **v pracovním kontextu**: není tedy určen k měření úplného teoretického rámce Temné triády nebo k aplikaci v jiném než pracovním prostředí (Schwarzinger a Schuler, 2019, s. 1). Vzhledem k dimenzionálnímu designu testu TOP vyvinutému pro obecnou pracující populaci je rovněž vyloučené jeho použití pro klinickou diagnostiku (Schwarzinger a Schuler, 2019, s. 1).

TOP tedy představuje empirické faktorové řešení Temné triády, které odděluje jednotlivé základní charakteristiky konstruktů a spojuje obsahově podobné subškály triády pod jeden faktor, přičemž do jeho vývoje byl zahrnut pouze obsah relevantní pro dané konstrukty (Schwarzinger a Schuler, 2019, s. 1). Výsledky měření TOP jsou pak využitelné a přijatelné pro predikci pracovních předpokladů i z právního hlediska, na rozdíl od diagnostiky klinických poruch osobnosti, jejichž měření není v rámci procesu řízení lidských zdrojů v organizacích přípustné (Schwarzinger a Schuler, 2019, s. 15)

Podle *Příručky dotazníku TOP* jsou cílovou skupinou pro jeho využití především vysokoškolsky vzdělaní manažeři střední a vyšší úrovně v oblasti obchodu a managementu. Test je však vhodný i pro předvýběr zaměstnanců, pro řízení pracovního zařazení, pro výběr učňů nebo absolventů univerzit a pro rozvoj a individuální koučink zaměstnanců (Schwarzinger a Schuler, 2019, s. 15). TOP je tedy zaměřený na dospělé odborníky a mladé lidi od 16 let. Lze předpokládat, že bude využíván jako nástroj pro budoucí výzkum vlivu rysů Temné triády v kontextu pracovního prostředí a, podmíněný správnou interpretací výsledků, i pro diagnostiku pracovních předpokladů.

Vyhodnocením dotazníku TOP budeme schopni získat dodatečné hodnoty, které jiné testy používané v diagnostice pracovních předpokladů nezachycují (Schwarzinger a Schuler, 2019, s. 15).

Data pro vývoj původní německé verze dotazníku TOP byla sesbírána v období mezi podzimem 2010 a podzimem 2015 v rámci 12 studií, které se uskutečnily převážně přes webové rozhraní mezi odborníky s různými pracovními a manažerskými zkušenostmi z různých oborů a odvětví a byl standardizován na vzorku 1 298 osob (Schwarzinger a Schuler, 2019, s. 2, 25). Reliabilita je uspokojivá až velmi dobrá, test TOP rovněž vykazuje vysokou konstruktovou a kritériovou validitu (Schwarzinger a Schuler, 2019, s. 2).

Testování se provádí formou tužka-papír nebo elektronicky na základě sebehodnocení na sedmibodové škále zaměřené na typické pracovní chování, postoje a hodnoty. Dotazník je k dispozici ve dvou verzích, standardní a zkrácené, přičemž zkrácená verze obsahuje 9 a standardní verze 60 položek. Ve standardní verzi má 60 položek hierarchickou faktoriální strukturu skládající se z 11 subškál pokrývajících fundamentální aspekty konstruktů a ze 3 faktorů Temné triády, které se vztahují k pracovnímu kontextu. Uvedené současně měřitelné faktory lze zároveň vzájemně oddělit a odlišit (Schwarzinger a Schuler, 2019, s.15). Aby se vyloučila klinická interpretace faktorů Temné triády, jsou v testu používány specifické výrazy (Schwarzinger a Schuler, 2019, s. 16; Příručka TOP, [v tisku]):

- Narcistický přístup k práci se zaměřením na sebe (*Self-centered work approach*)
- Machiavellistický přístup k práci se sebezpozorováním (*Enforcement-focused work attitude*)
- Psychopatický pracovní styl s odbržděností a impulzivitou (*Uncommitted-impulsive work style*)

Obecně autoři doporučují používat standardní verzi, která má lepší psychometrické vlastnosti a umožňuje zachycení uvedených 11 subškál (viz Příloha B).

Jednotlivé položky TOP jsou tedy formulovány za účelem zachování obsahové validity a maximalizace akceptovatelnosti tak, aby odpovídaly pracovnímu kontextu. Subškály lze použít i jednotlivě podle individuálních požadavků a teoretických úvah, což je

nezbytné v případě, kdy je cílem měření aspektů týkajících se izolovaného faktoru **Psychopatický pracovní styl**, kdy se k relevantním subškálám *Flexibilita*, *Impulzivita* a *Snižování závažnosti* přidají subškály *Důvěra ve schopnost přesvědčit* a *Sklon riskovat* (Narcistický pracovní styl) a *Nedostatečné emoční zaujetí* (Machiavellistický pracovní styl)¹⁴ (viz Tabulka 4). TOP ovšem nemá za cíl měření úplného konstruktů psychopatie a neměří psychopatii jako celek: dotazník TOP popisuje dimenze, které lze považovat za nejdůležitější aspekty psychopatických rysů a na jejich základě zachycuje zásadní stránky psychopatie v pracovním kontextu (Schwarzinger a Schuler, 2019, s. 31-32; Příručka TOP, [v tisku]).

Tabulka 4: Hlavní škály a subškály dotazníku TOP

Hlavní škály	Subškály	
Psychopatický pracovní styl	Flexibilita	(Flexibility)
	Impulzivita	(Impulsivity)
	Snižování závažnosti	(Extenuation)
Narcistický pracovní styl	Nárok na vedení	(Claim to leadership)
	Důvěra ve schopnost přesvědčit	(Belief in persuasive power)
	Potřeba moci	(Need for authority)
	Sklon riskovat	(Appetite for risk)
	Pocit nadřazenosti	(Sense of superiority)
Machiavellistický pracovní styl	Nedostatečné emoční zaujetí	(Unsentimentality)
	Důvěra v prosazování	(Assertiveness)
	Skepticismus	(Skepticism)

Zdroj: Převezato z SCHWARZINGER, Dominik a Heinz SCHULER. TOP, Dark triad of personality at work, Manual. 2019 [UK a US ed.]. Oxford, UK: Hogrefe House; Příručka TOP [v tisku]

4.2 Sběr dat

Ve výzkumu jsem použila elektronickou formu dotazníku TOP, kterou jsem na základě papírové verze vytvořila přes nástroj tvorby online dotazníků, službu *Survio*

¹⁴ Protože se neuskutečnily validační studie použití TOP mimo rámec měření pro pracovní prostředí, musí být jeho použití omezeno na výzkumné účely v rámci širšího pracovního kontextu při striktně empirickém pojetí faktorů TOP. Mimo pracovní prostředí je tudíž potřeba využít jiné odpovídající standardní postupy (Schwarzinger a Schuler, 2019, s. 32).

(www.survio.com). Zachovala jsem úvodní text a formulace všech položek papírové verze dotazníku TOP s tím, že jsem po schválení elektronické verze doktorkou Niederlovou modifikovala pouze demografickou část dotazníku – vynechala jsem identifikační údaje (jméno, příjmení a datum narození), zachovala jsem údaj „pohlaví“ a přidala jsem údaj „věk“. Za účelem zjištění informací o pracovních zkušenostech respondentů, relevantních pro účely dotazníku, jsem ponechala otázku vztahující se k pracovnímu prostředí. Jednalo se o zjišťování dosavadních pracovních zkušeností:

1. s vedením lidí
2. bez vedení lidí
3. samostatně
4. v kolektivu

Všechny demografické otázky ve vlastním elektronickém dotazníku byly povinné, včetně otázky o pracovních zkušenostech, avšak na rozdíl od papírové verze dotazníku byla povolena pouze jedna možná odpověď. Přepis vlastní elektronické verze dotazníku je obsažen v Příloze C.

Dobrovolný a anonymní sběr dat probíhal od 28. 1. 2020 do 9. 3. 2020 mezi studenty distančního a prezenčního studia Vysoké školy aplikované psychologie, s. r. o. v Terezíně (VŠAPs) formou emailu zaslaného Studijním oddělením VŠAPs. Data získaná od respondentů z VŠAPs jsem pak zkombinovala s daty získanými výzkumem organizovaným Univerzitou Karlovou za účelem standardizace dotazníku TOP pro Českou republiku¹⁵. Celkový výzkumný soubor jsem tedy získala kombinací dat získaných prostřednictvím vlastního elektronického dotazníku mezi studenty VŠAPs s daty získanými dotazníkovým šetřením organizovaným Univerzitou Karlovou, které probíhalo jak formou tužka-papír, tak elektronicky.

Podle instrukcí příručky dotazníku TOP jsem ze získaných dat vyloučila položky pro subškály týkající se faktorů Narcistický a Machiavellistický pracovní styl, s výjimkou položek vztahujících se k Psychopatickému pracovnímu stylu. Do výzkumného vzorku jsem tedy zahrнула pouze údaje relevantní pro Psychopatický pracovní styl. Tím jsem zúžila počet položek dotazníku TOP, kdy jsem namísto původních 60 položek pracovala

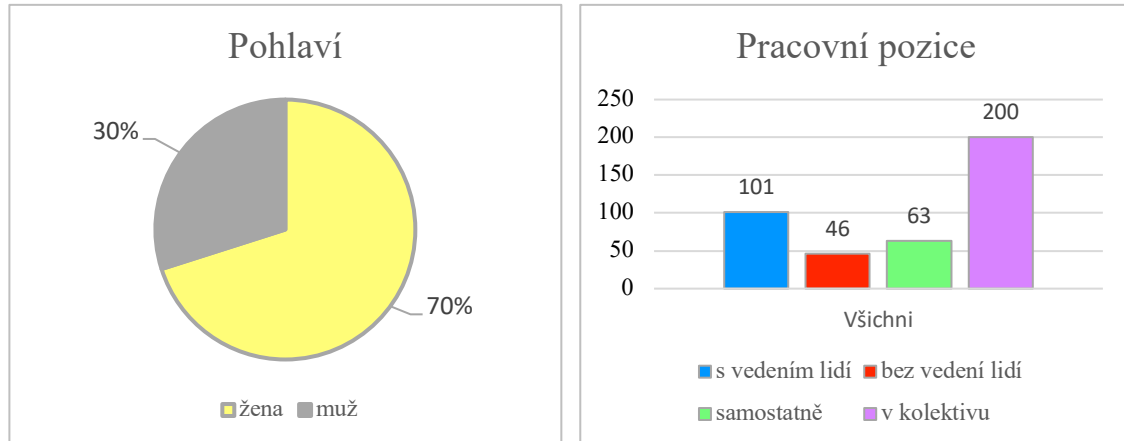
¹⁵ Data z výzkumu pro standardizaci TOP pro ČR mi byla poskytnuta pouze za účelem využití pro výzkum k Bakalářské práci.

s 29 položkami pro zkoumaný Psychopatický pracovní styl (12 položek pro faktor Psychopatie, 12 položek pro faktor Narcismus a 5 položek pro faktor Machiavellismus). Respondenti hodnotili položky na sedmibodové škále (1-7) v rozmezí od **zcela nesouhlasím (1)** po **zcela souhlasím (7)**, kdy jsem hrubé skóry jednotlivých škál získala součtem hrubého skóru u každé položky jednotlivých subškál. Minimální počet bodů byl 29 a maximální 203.

4.3 Výzkumné soubory – respondenti

Do výzkumného souboru bylo na základě požadavku na začlenění členů dospělé pracující populace zařazen vzorek 370 respondentů ($N=370$)¹⁶, ve věku od 18 do 86 let (průměrný věk celkového počtu respondentů byl 41 let), z nichž bylo 246 žen a 105 mužů¹⁷. Z demografických údajů (viz Obrázek 2) jsem dále zjistila, že téměř polovina respondentů (49 %) spíše pracovala v kolektivu, zatímco pouze 16 % respondentů pracovalo samostatně. Převážnou zkušenost práce s vedením lidí mělo 25 % respondentů, nejméně z nich pak ve své kariéře většinou pracovalo bez vedení lidí (11 %).

Obrázek 2: Pohlaví a pracovní pozice respondentů celkem



Zdroj: Vlastní zpracování

¹⁶ Z celkového počtu 376 respondentů jsem 6 vyřadila z důvodu chybějících odpovědí na některé z faktoriálních položek dotazníku TOP.

¹⁷ Z celkové počtu respondentů zařazených do výzkumu ($N=370$) - 19 nevedlo pohlaví, 31 nevedlo věk a 37 nevedlo pracovní zkušenosti.

4.3.1 Popis výzkumných skupin a zpracování dat

Vzhledem k účelu použití sebehodnotícího dotazníku TOP, který zkoumá pracovní styl a postoje spojované s projevy Temné triády na pracovišti, společně s vlastním výzkumem umožněným VŠAPs, mě zajímalo, zda existují statisticky významné rozdíly mezi skupinami pracující běžné populace a studentů distančního studia na VŠAPs (skupina studentů prezenčního studia VŠAPs byla pro statistické účely příliš malá, proto jsem ji přiřadila k ostatním denním studentům). Dalšími zkoumanými skupinami, u kterých lze předpokládat odlišné rozdělení subškál u faktoru Psychopatický pracovní styl, byla skupina studentů prezenčního studia a skupina příslušníků běžné populace. Dále jsem v souladu s dosavadním výzkumem mohla předpokládat významné rozdíly mezi muži a ženami, stejně jako i významné rozdíly mezi respondenty ve výkonu trestu a běžnou populací, ke kterým jsem pro účely výzkumu přiřadila všechny studenty prezenčního studia.

Data jsem po očištění nejprve rozčlenila do **5 hlavních skupin**: 1. Běžná populace (BP); 2. Denní studenti; 3. Věznice; 4. Muži BP a 5. Ženy BP. Pro účely výzkumu jsem dále vytvořila **2 doplňkové skupiny**: 6. Běžná populace + Denní studenti a 7. VŠAPs Kombi. Počet respondentů v jednotlivých skupinách je popsán v následující tabulce (viz Tabulka 5, s. 41).

Do skupiny **1. Běžná populace** jsem zahrнула respondenty z podskupin dle příslušnosti (účastníci Zájmového kurzu Psychologie v praktických populacích, učitelé, zaměstnanci nejmenované soukromé firmy a studenti distanční formy studia VŠAPs). Do skupiny **2. Denní studenti** jsem zahrнула studenty Vysoké školy ekonomické, Vyšší odborné školy Sociální práce a studenty prezenční formy studia VŠAPs¹⁸.

Specifickou skupinu představuje skupina **3. Věznice**, kterou jsem nezačlenila do skupiny Běžná populace (BP), vzhledem k tomu, že skupinu Věznice tvoří jedinci forenzní populace vykonávající trest odnětí svobody v nespécifikovaném nápravném zařízení. Skupinu Věznice jsem do výzkumu zařadila samostatně z důvodu dosavadních výsledků výzkumu (Hare, 2015) a na základě poznatků o psychopatických rysech osobnosti, dle

¹⁸ Respondenti z řad studentů VŠAPs byli rozděleni do skupin dle formy studia: VŠAPs Kombi (distanční forma) a VŠAPs Denní (prezenční forma).

kterých lze předpokládat statisticky významné rozdíly mezi skupinou Věznice a ostatními skupinami. Rovněž u skupin **4. Muži BP** a **5. Ženy BP** dotazník TOP předpokládá rozdíl mezi pohlavími na statisticky významné rovině, vzhledem k opakovaně verifikovaným výraznějším projevům Temné triády u mužů (Paulhus a Williams, 2002).

Tabulka 5: Výzkumné skupiny a podskupiny

Výzkumná skupina	Respondenti
1. Běžná populace (BP) Zájmový kurz PVPA (Psychologie v praktických populacích), Učitelé, Soukromá firma, VŠAPs Kombi	248
2. Denní studenti VŠE, VOŠ Sociální práce, VŠAPs Denní studenti	90
3. Věznice	32
4. Muži BP	67
5. Ženy BP	175
6. Běžná populace (BP) + Denní studenti	338
7. VŠAPs Kombi	36

Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkumná skupina **1. Běžná populace (BP)** zahrnuje celkem 248 respondentů¹⁹ od 21 do 86 let věku (věkový průměr 41 let) z nichž 72 % představují ženy a 28 % muži. U skupiny Běžná populace byly pracovní zkušenosti zjištěny převážně v kolektivu (48 %), téměř čtvrtina respondentů z běžné populace spíše pracovala na pozici s vedením lidí (24 %), převážně samostatně pracovalo 15 % a pracovní zkušenosti 13 % respondentů zahrnovaly práci bez vedení lidí (viz Obrázek 3, s. 42).

Výzkumná skupina **2. Denní studenti** zahrnuje celkem 90²⁰ respondentů od 18 do 65 let věku (věkový průměr 27 let) z nichž 68 % představují ženy a 32 % muži. U skupiny Denní studenti byly pracovní zkušenosti rovněž zjištěny převážně v kolektivu (48 %), přičemž jako druhou nejčastější pracovní zkušenost respondenti uvedli spíše pozici s vedením lidí

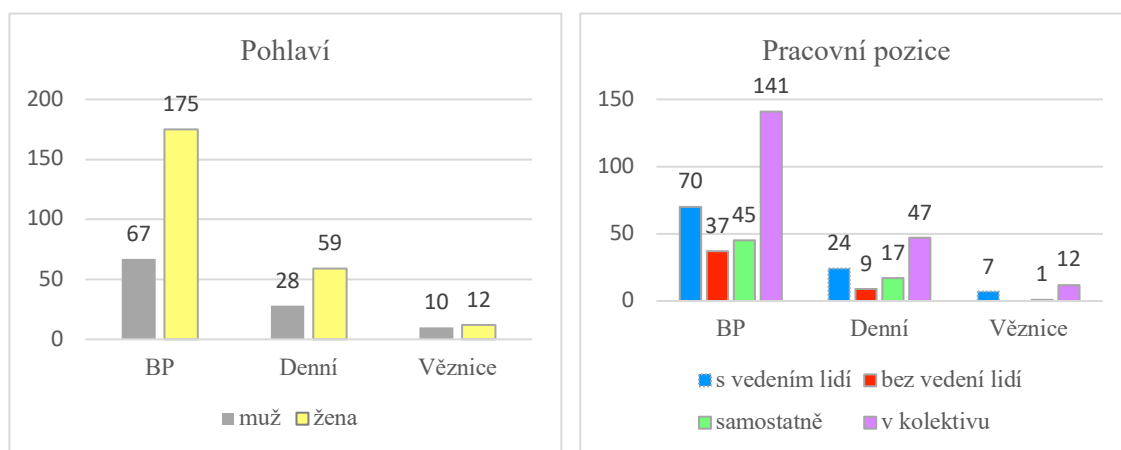
¹⁹ Skupina 1. BP – 6 respondentů nevedlo pohlaví, 22 respondentů nevedlo věk a 13 jich neoznačilo pracovní pozici.

²⁰ Skupina 2. Denní studenti – 3 respondenti nevedli pohlaví, 4 respondenti nevedli věk a 12 jich nevedlo pracovní pozici.

(25 %). Převážně samostatně pak pracovalo 18 % respondentů a pracovní zkušenosti 9 % respondentů zahrnovaly práci bez vedení lidí (viz Obrázek 3, s. 42).

Výzkumná skupina **3. Věznice** zahrnuje celkem 32²¹ respondentů od 25 do 64 let věku (věkový průměr 44 let) z nichž 55 % představují ženy a 45 % muži. Jako u předešlých dvou skupin byly i u skupiny Věznice zjištěny pracovní zkušenosti rovněž převážně v kolektivu (60 %). Druhou nejčastější pracovní zkušeností u skupiny Věznice byla také spíše pozice s vedením lidí (35 %), zatímco převážně samostatně pracovalo pouze 5 % respondentů. Pracovní zkušenosti zahrnující práci bez vedení lidí naopak neoznačil žádný z respondentů této skupiny (viz Obrázek 3).

Obrázek 3: Pohlaví a pracovní pozice u skupin Běžná populace (BP), Denní studenti a Věznice.



Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkumná skupina **4. Muži BP** zahrnuje celkem 67²² respondentů běžné populace od 21 do 70 let (průměrný věk 43 let). Respondenti skupiny Muži BP rozdělili svoje pracovní zkušenosti mezi zkušenosti převážně v kolektivu (36 %) a s vedením lidí (33 %). Shodně pak uvedli rozdělení pracovních zkušeností na pozicích bez vedení lidí (15 %) a na samostatných pozicích (15 %) (viz Obrázek 4, s. 43).

Výzkumná skupina **5. Ženy BP** zahrnuje celkem 175²³ respondentů běžné populace od 23 do 86 let (průměrný věk 40 let). Respondentky skupiny Ženy BP rovněž uvedly jako nečastější pracovní zkušenost práci v kolektivu (44 %), jako druhou nejčastější

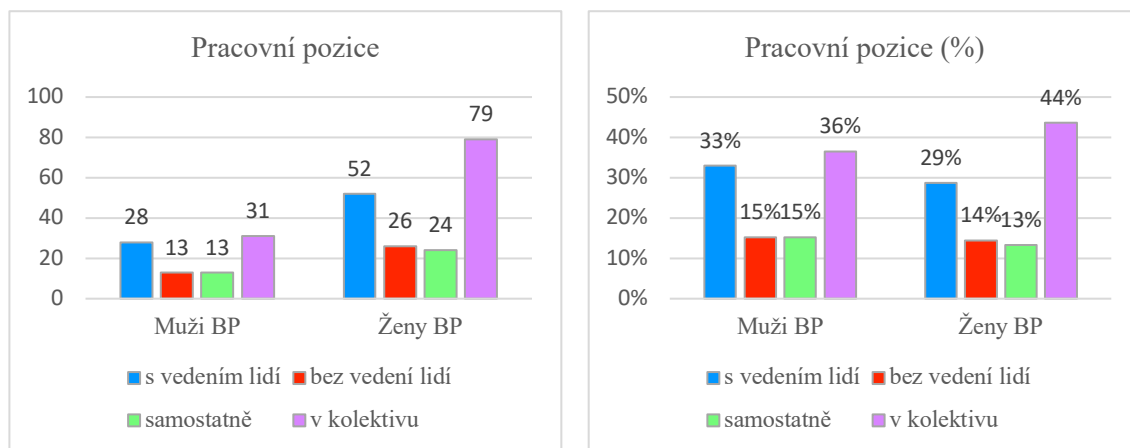
²¹ Skupina 3. Věznice – 10 respondentů neuvvedlo pohlaví, 5 respondentů neuvvedlo věk a 12 jich neuvvedlo pracovní pozici.

²² Skupina Muži BP – 3 respondenti neuvvedli věk, 4 respondenti neuvvedli pracovní pozici.

²³ Skupina Ženy BP – 16 žen neuvvedlo věk, 7 neuvvedlo pracovní pozici.

pracovní zkušenost pak uvedly Ženy BP pozice s vedením lidí (29 %). Poměrně rovnoměrně skupina Ženy BP rozdělila svoje převážné pracovní zkušenosti mezi práci bez vedení lidí (14 %) a práci samostatnou (13 %) (viz Obrázek 4, s. 43).

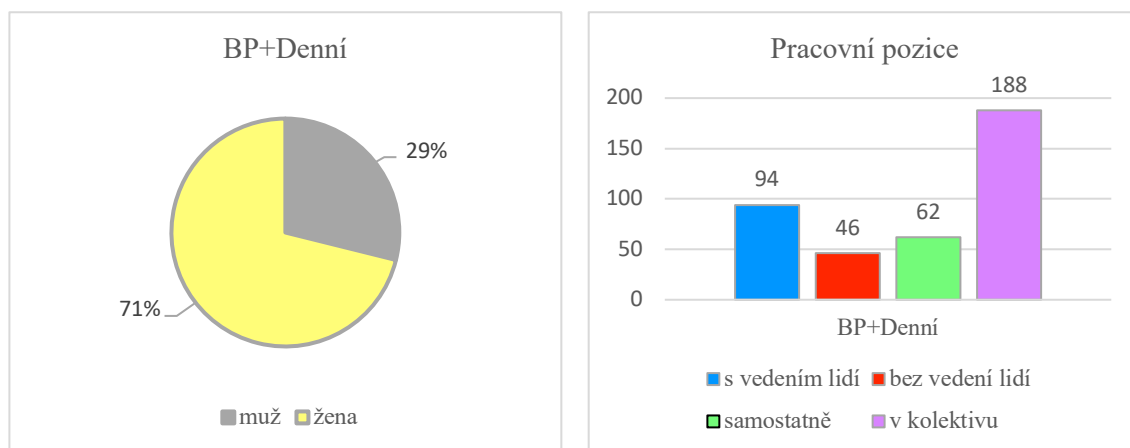
Obrázek 4: Pracovní pozice u skupin Muži BP a Ženy BP – absolutní a relativní četnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Kombinovaná výzkumná skupina **6. Běžná populace + Denní studenti** zahrnuje celkem 338 respondentů samostatně popsaných již v rámci charakteristik jednotlivých odpovídajících skupin. Celkově skupina Běžná populace + Denní studenti zahrnuje 95 žen a 234 mužů věkového průměru 43 let, kteří jako svoje nejčastější pracovní zkušenosti označili práci v kolektivu (36 %) a práci s vedením lidí (33 %). Shodně pak označili pozice bez vedení lidí a samostatnou práci jako méně častou pracovní zkušenost (15 %) (viz Obrázek 5).

Obrázek 5: Pohlaví a pracovní pozice u skupiny Běžná populace + Denní studenti

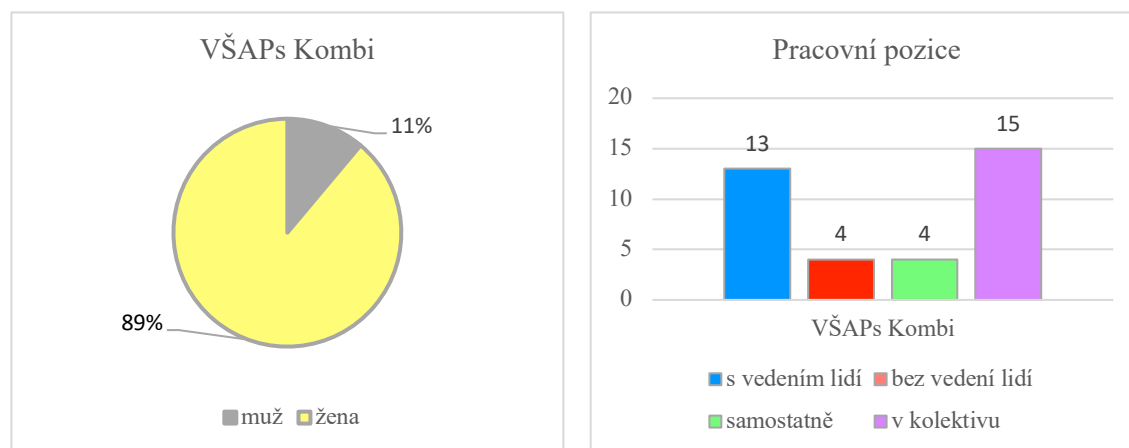


Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkumná skupina **7. VŠAPs Kombi** zahrnuje celkem 36 respondentů od 24 do 56 let s věkovým průměrem 40 let, z nichž 32 respondentů byly ženy a 4 respondenti byli muži.

Respondenti ze skupiny VŠAPs Kombi uvedli jako převážné pracovní zkušenosti práci v kolektivu (42 %), přičemž pracovní zkušenosti na pozicích s vedením lidí byly v těsném závěsu (36 %). Naprosto rovnoměrně pak skupina VŠAPs Kombi označila zkušenosti na pracovních pozicích spíše bez vedení lidí (11 %) a samostatně (11 %) (viz Obrázek 6).

Obrázek 6: Pohlaví a pracovní pozice u skupiny VŠAPs Kombi



Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkumné otázky jsem stanovila následovně:

1. Jak se liší skupina VŠAPs Kombi od skupiny Běžná populace?
2. Jak se liší skupina Běžná populace od skupiny Denní studenti?
3. Jak se liší skupina Muži BP od skupiny Ženy BP?
4. Jak se liší skupina Věznice od skupiny Běžné populace + Denní studenti?

5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Na základě testování pomocí dvouvýběrových t-testů s odlišnými rozptyly jsem párově porovnávala hlavní skupiny respondentů, zda je mezi rozděleními jejich četností výsledků statisticky významný rozdíl. Výsledky jsem na základě P-hodnot porovnávala s 5% hladinou významnosti. Testy byly provedeny v jednotlivých subškálách faktoru Psychopatický pracovní styl (Flexibilita, Impulzivita, Snižování závažnosti, Důvěra ve schopnost přesvědčit, Sklon riskovat a Nedostatečné emoční zaujetí) i za celkový faktor Psychopatický pracovní styl, který tvoří součet předešlých subškál.

Pokud test zaznamenal statisticky významnou závislost, tedy rozdíl mezi rozděleními četností výsledků obou skupin, pokusila jsem se tento rozdíl vysvětlit pomocí histogramů

hrubých skórá, kde na vodorovné ose jsou uvedeny výsledné počty bodů a na svislé ose počty respondentů.

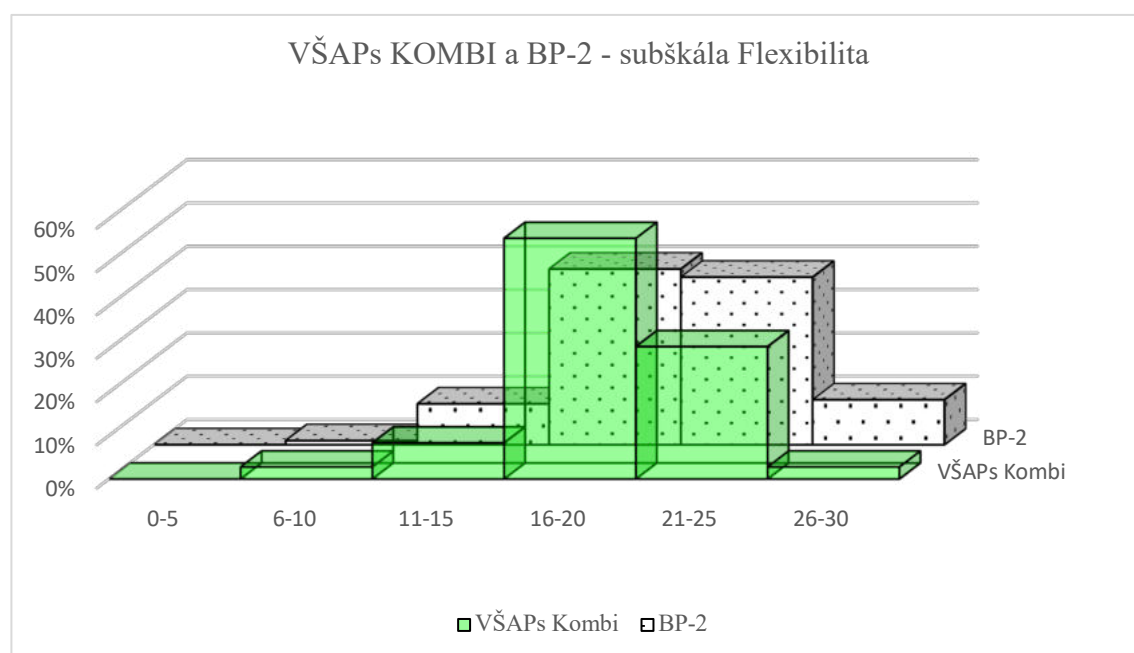
5.1 Porovnání skupiny VŠAPs Kombi se skupinou Běžná populace

Pro porovnání uvedených skupin jsem musela upravit skupinu Běžná populace (BP), protože skupina VŠAPs Kombi je její součástí. Provedla jsem tedy porovnání skupiny VŠAPs Kombi zahrnující 36 respondentů se skupinou Běžná populace-2 (BP-2; Běžná populace bez respondentů VŠAPs Kombi), která obsahuje 212 respondentů.

Na základě provedených t-testů byla mezi oběma skupinami nalezena statisticky významná závislost pouze u subškály Flexibilita (P-hodnota: 0,024). Znamená to tedy, že ve všech ostatních subškálách mají obě skupiny podobné rozdělení výsledků.

Na následujícím obrázku (viz Obrázek 7) můžeme na histogramech porovnat rozdělení hrubých skórá u subškály Flexibilita. Je zde patrné, že studenti VŠAPs Kombi dosahovali spíše středních výsledků oproti skupině Běžná populace-2, kde převažují vyšší hodnoty. Běžná populace-2 tedy vykazuje vyšší výsledky u subškály Flexibilita než studenti VŠAPs Kombi.

Obrázek 7: Rozdělení hrubých skórá u skupin VŠAPs Kombi a BP-2 - subškála Flexibilita



Zdroj: Vlastní zpracování

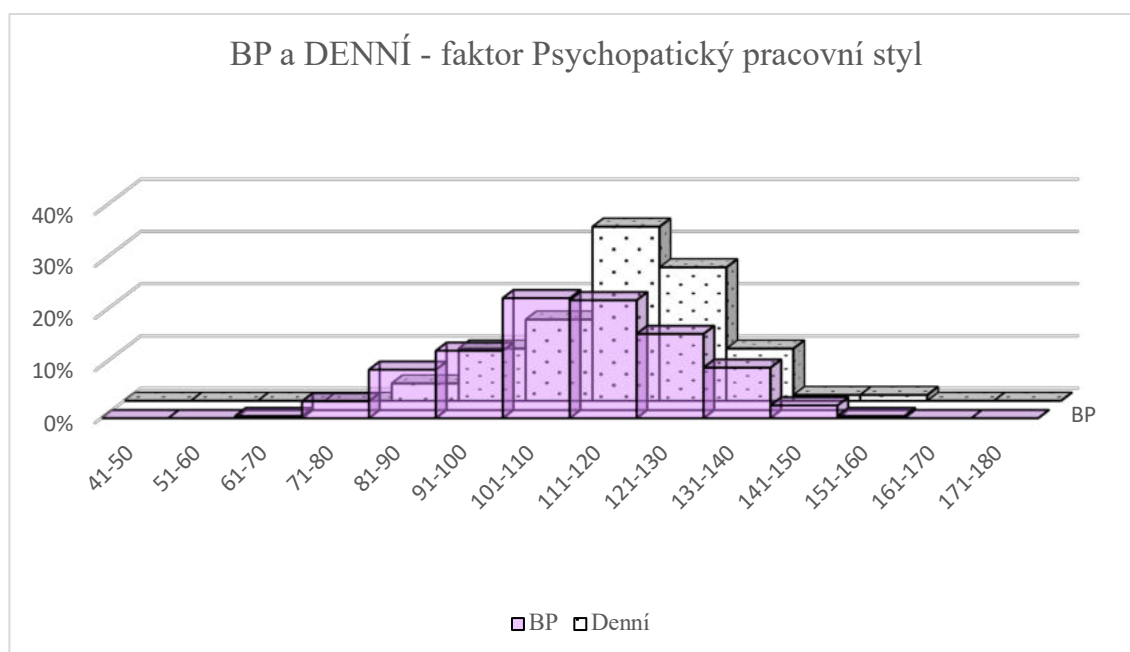
5.2 Porovnání skupiny Běžná populace se skupinou Denní studenti

Porovnáním skupiny Běžná populace (BP) se skupinou Denní studenti jsem získala statisticky významnou závislost v rozděleních počtů bodů za celkový faktor Psychopatický pracovní styl (P-hodnota: 0,003). Statisticky významný rozdíl na 1% hladině významnosti jsem dále zaznamenala v subškálách Snižování závažnosti (P-hodnota: 0,002) a Důvěra ve schopnost přesvědčit (P-hodnota: 0,004).

Nejprve se zaměříme na rozdělení skupin celkového počtu bodů pro faktor Psychopatický pracovní styl (viz Obrázek 8). Zatímco skupina Denních studentů má spíše záporně zešikmené rozdělení, u skupiny Běžná populace můžeme pozorovat relativně symetrické rozdělení. Denní studenti tedy podle hrubých skóre z t-testu vykazují vyšší hodnoty z faktoru Psychopatický pracovní styl než skupina Běžná populace.

Obrázek 8: Rozdělení hrubých skóre u skupin BP a Denní – faktor Psychopatický pracovní styl

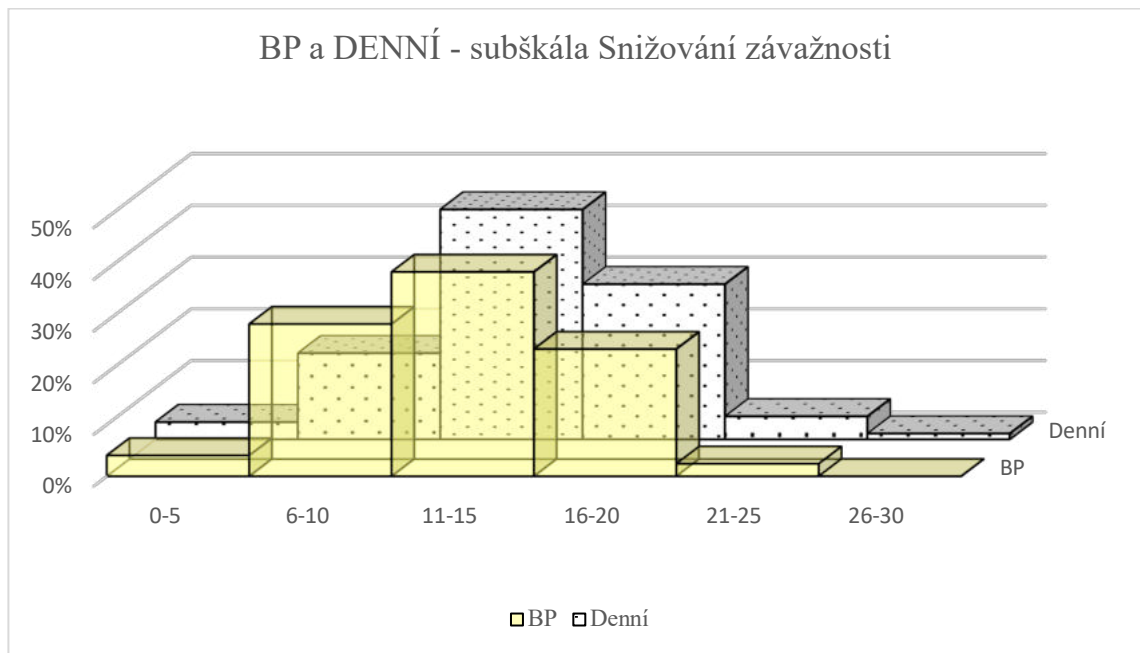
Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále porovnáme subškály Snižování závažnosti a Důvěra ve schopnost přesvědčit, kde vyšel pomocí testování signifikantní rozdíl. Na následujícím obrázku (viz Obrázek 9, s. 47) lze na histogramech porovnat rozdělení hrubých skóre u subškály Snižování závažnosti. Je zde patrné, že skupina Denní studenti vykazuje vyšší hodnoty než skupina Běžná populace, kde převažují naopak hodnoty nižší, s výrazným kladným zešikmením.

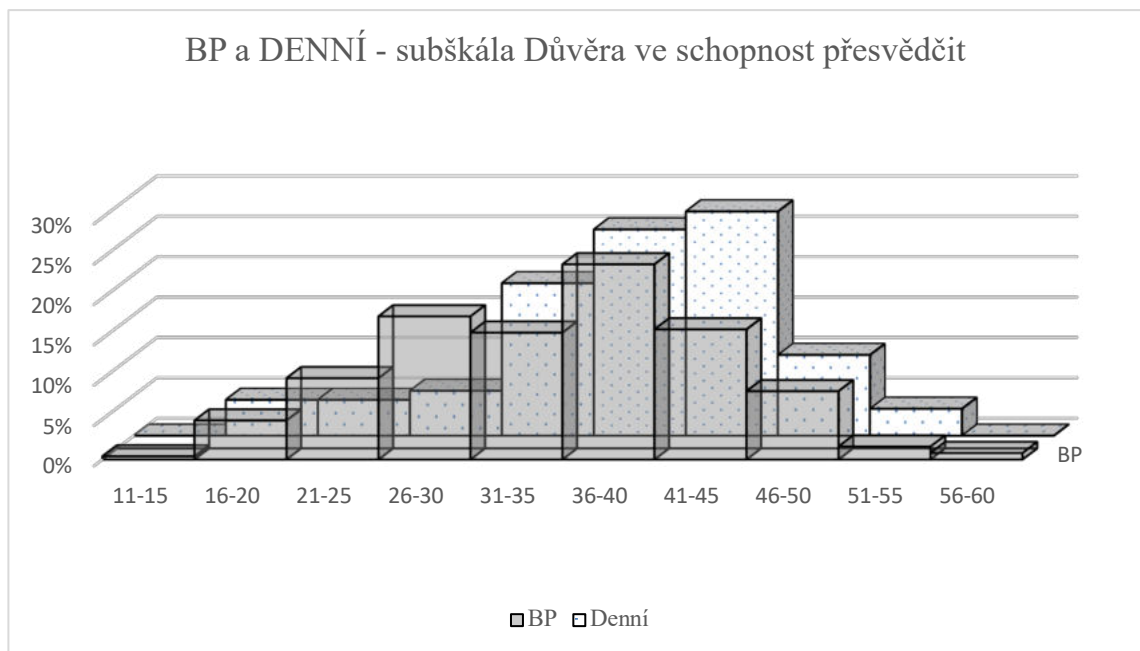
Obrázek 9: Rozdělení hrubých skóre u skupin Denní a BP – subškála Snižování závažnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z porovnání subškály Důvěra ve schopnost přesvědčit (viz Obrázek 10) vidíme, že ani u jedné ze skupin Denní studenti a Běžná populace nenalzáme extrémní hodnoty. U obou skupin převažují hodnoty střední. Skupina Denní studenti vykazuje vyšší hodnoty než skupina Běžná populace a má výrazné záporně zešikmené rozdělení.

Obrázek 10: Rozdělení hrubých skóre u skupin BP a Denní – subškála Důvěra ve schopnost přesvědčit



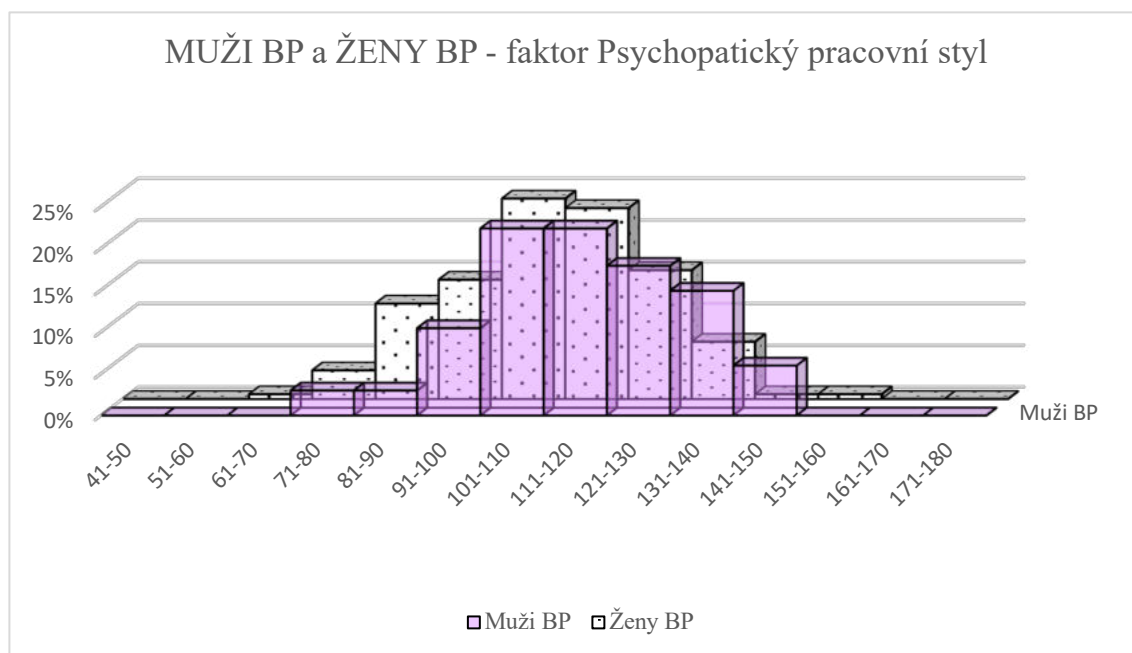
Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Porovnání skupiny Muži BP a skupiny Ženy BP

Skupiny Muži BP a Ženy BP jsem získala rozdělením skupiny Běžná populace podle pohlaví. Opět se nejprve budeme zabývat rozdělením skupin dle celkového počtu bodů pro faktor Psychopatický pracovní styl (viz Obrázek 11), kde jsem zjistila statisticky významnou závislost na 1% hladině významnosti (P-hodnota: 0,01). Statisticky významný rozdíl na 1% hladině významnosti byl dále zaznamenán v subškálách Snižování závažnosti (P-hodnota: 0,000) a Nedostatečné emoční zaujetí (P-hodnota: 0,001).

Z rozdělení skupin dle celkového počtu bodů pro faktor Psychopatický pracovní styl (viz Obrázek 11) lze vidět, že skupiny vykazují spíše záporně zešikmené rozdělení, které je však u skupiny Muži BP značně výraznější. Podle hrubých skóreů z t-testu tedy skupina Muži BP vykazuje markantně vyšší hodnoty z faktoru Psychopatický pracovní styl než skupina Ženy BP.

Obrázek 11: Rozdělení hrubých skóreů u skupin Muži BP a Ženy BP – faktor Psychopatický pracovní styl

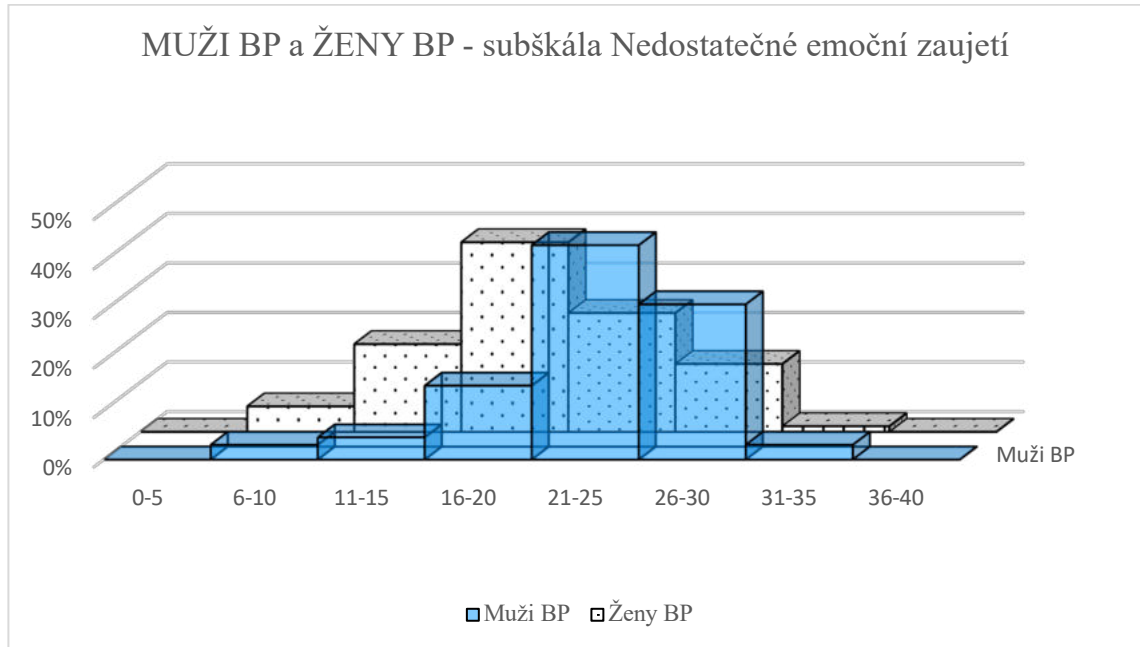


Zdroj: Vlastní zpracování

Dále porovnáme subškálu Nedostatečné emoční zaujetí, kde rovněž vyšel pomocí testování signifikantní rozdíl (viz Obrázek 12, s. 49). Podle rozdělení hrubých skóreů lze u skupiny Muži BP usuzovat, že vykazují vyšší hodnoty nedostatečného emočního zaujetí

než skupina Ženy BP. Lze rovněž vidět, že hodnoty u skupiny Muži BP jsou celkově výrazně posunuté do vyšších hodnot než u skupiny Ženy BP.

Obrázek 12: Rozdělení hrubých skóre u skupin Muži BP a Ženy BP – subškála Nedostatečné emoční zaujetí



Zdroj: Vlastní zpracování

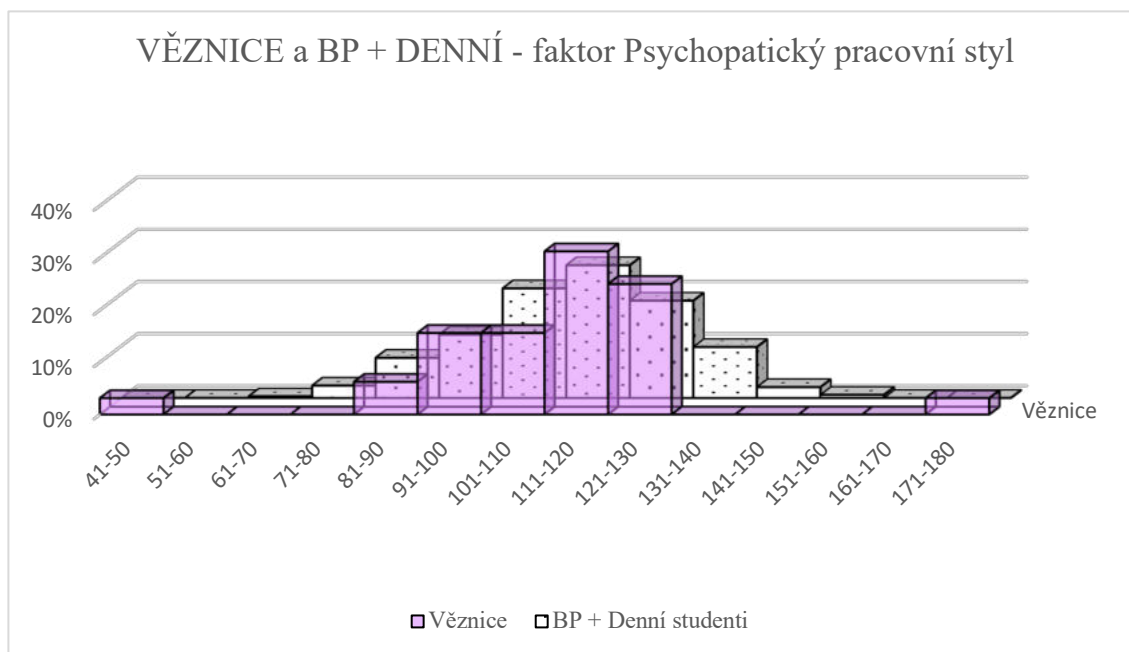
5.4 Porovnání skupiny Věznice se skupinou Běžná populace + Denní studenti

Porovnáním skupiny Věznice s kombinovanou skupinou Běžná populace (BP) + Denní studenti jsme získali statisticky významnou závislost v rozděleních počtů bodů za celkový faktor Psychopatický pracovní styl (P-hodnota: 0,0000). Statisticky významný rozdíl na 1% hladině významnosti byl dále zaznamenán pouze v subškále Nedostatečné emoční zaujetí (P-hodnota: 0,0001). Nejprve se zaměříme na rozdělení skupin celkového počtu bodů pro faktor Psychopatický pracovní styl (viz Obrázek 13, s. 50). Rozdělení hrubých skóre u dalších subškál vyšlo u obou skupin podobné.

U skupiny Věznice zaznamenáváme oproti ostatním skupinám 2 extrémní hodnoty, nízkou a vysokou, které jsem však z porovnání nevyřadila z důvodu specifických charakteristik této skupiny jako vězeňské populace, kde se extrémní hodnoty daly předpokládat. Nicméně, přestože se jedná o výsledky pouze 2 respondentů, mohou být celkové výsledky porovnávání pomocí dvouvýběrových t-testů zkreslené.

Při porovnání histogramů skupiny Věznice a BP + Denní studenti je patrný výrazný rozdíl: skupina BP + Denní studenti má relativně symetrické rozdělení bez extrémních hodnot, ale překvapivě vykazuje vyšší hodnoty než skupina Věznice. Podle rozdělení hrubých skóre lze tedy konstatovat, že skupina BP + Denní studenti neočekávaně vykazuje vyšší hodnoty v subškále Psychopatický pracovní styl.

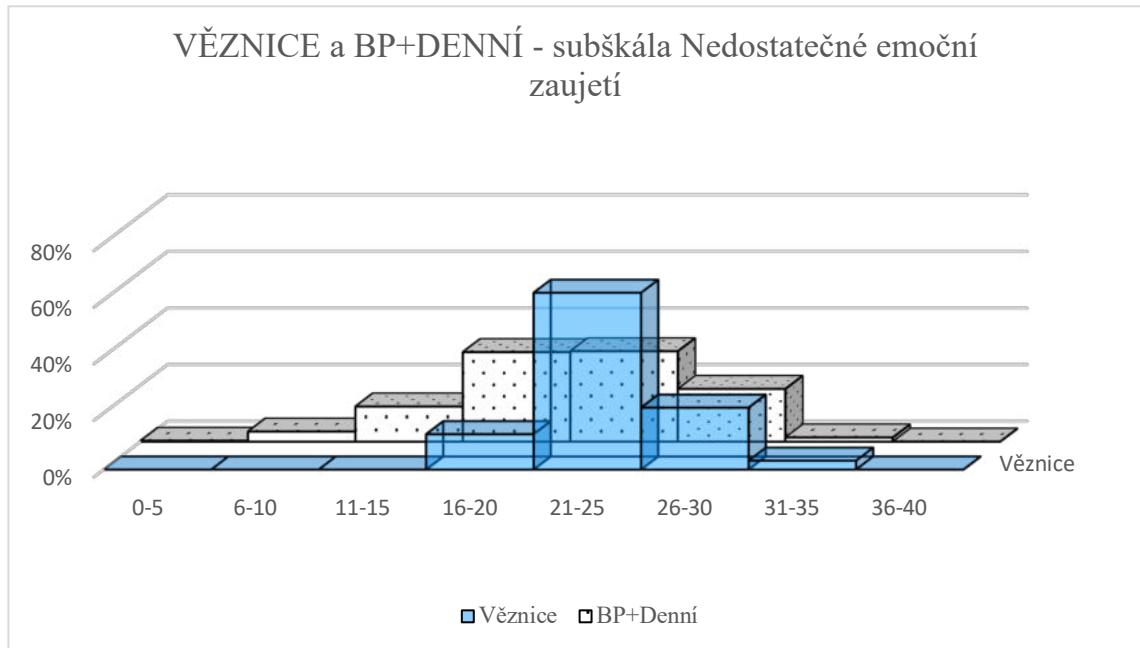
Obrázek 13: Rozdělení hrubých skóre u skupin Věznice a BP + Denní studenti – faktor Psychopatický pracovní styl



Zdroj: Vlastní zpracování

Při porovnání subškály Nedostatečné emoční zaujetí, kde rovněž vyšel pomocí testování signifikantní rozdíl (viz Obrázek 14, s. 51) vidíme, že u skupiny Věznice se nižší hodnoty nedostatečného emočního zaujetí vůbec nevyskytují a celkově je z histogramu zřejmé, že u skupiny Věznice se vyskytují pouze hodnoty střední až vysoké. Hodnoty u skupiny BP + Denní studenti mají navíc mnohem symetričtější rozložení. Skupina Věznice vykazuje tedy u subškály Nedostatečné emoční zaujetí relativně vyšší hodnoty než skupina Běžná populace + Denní studenti.

Obrázek 14: Rozdělení hrubých skóre u skupin Věznice a BP + Denní studenti – subškála Nedostatečné emoční zaujetí



Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Porovnání skupin ve faktoru Psychopatický pracovní styl

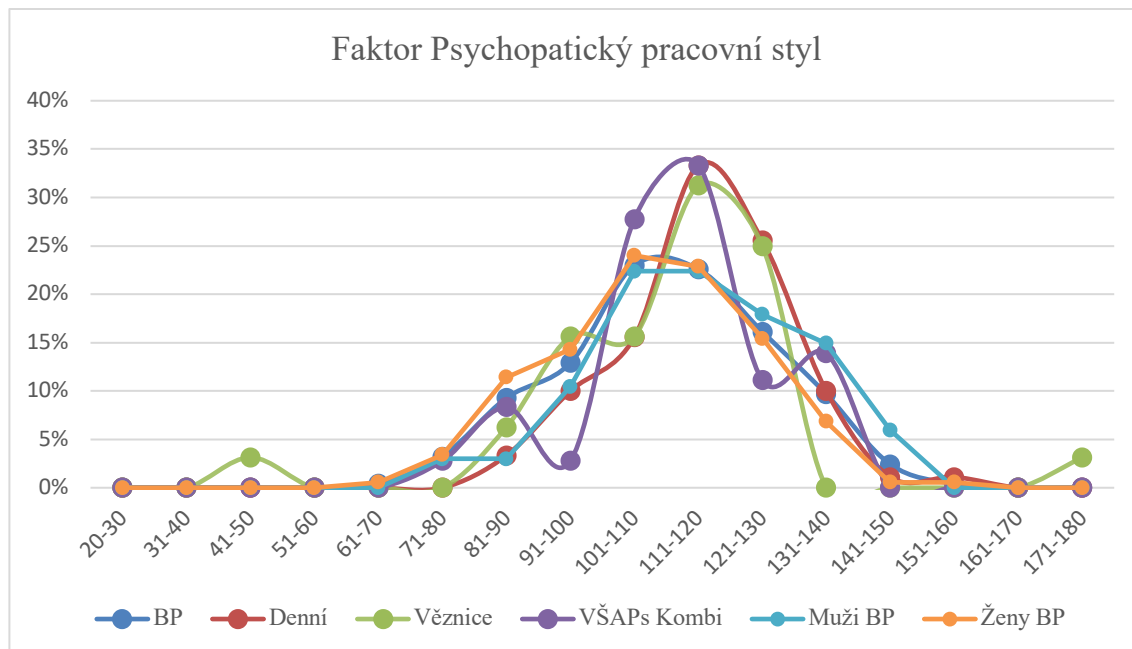
Na následujícím obrázku (Obrázek 15, s. 52) můžeme vidět vzájemné porovnání všech výzkumných skupin, tedy 5 hlavních skupin (Běžná populace, Denní studenti, Věznice, Muži BP a Ženy BP) a 2 skupin doplňkových (Běžná populace + Denní studenti a VŠAPs Kombi).

Z porovnání hrubých skóre všech skupin u faktoru Psychopatický pracovní styl se na základě grafu jeví, že nejvyšší hodnoty z uvedených výzkumných skupin vykazuje skupina Denní studenti. Nepatrně nižší hodnoty pak má skupina VŠAPs Kombi, u které však stále převažují vyšší hodnoty nad nižšími. Naopak nejnižší hodnoty vykazuje skupina Ženy BP následovaná skupinou Běžná populace. Ve středních hodnotách se pak nachází skupina Muži BP a skupina Věznice, u skupiny Věznice však můžeme vidět vyšší hodnoty než u skupiny Muži BP. Na obrázku rovněž vidíme signifikantní vztahy mezi skupinami z předchozích párových porovnaní.

Lze tedy usuzovat, že aplikací dotazníku TOP jsem ve faktoru Psychopatický pracovní styl zjistila, že skupina Muži BP vykazuje vyšší hodnoty než skupina Běžná populace jako celek i než skupina Ženy BP, která má hodnoty nejnižší. Skupina Věznice se nachází ve středových hodnotách, které jsou však vyšší než u skupiny Muži BP. Skupina VŠAPs

pak vykazuje vyšší hodnoty než skupina Věznice a skupina Denní studenti má nejvyšší hodnoty ve faktoru Psychopatický pracovní styl.

Obrázek 15: Porovnání výzkumných skupin – faktor Psychopatický pracovní styl



Zdroj: Vlastní zpracování

6 DISKUSE

Z demografických údajů respondentů vyplývá, že všechny výzkumné skupiny, vyjma skupiny Věznice, vykazují srovnatelné charakteristiky z hlediska věku, pohlaví a udávaných pracovních zkušeností. Kromě skupiny Denní studenti, kde je podle očekávání nižší věkový průměr (27 let), se věkový průměr respondentů pohybuje kolem 40 let. Převážná část respondentů ve všech skupinách jsou ženy (cca 70 %), kromě skupiny Věznice, která se téměř polovinou dělí mezi ženy a muže. Údaje u skupiny Věznice však mohou být zkreslené, vzhledem k tomu, že bezmála 1/3 respondentů nevedla pohlaví. Zajímavou skutečnost jsem zaznamenala u skupiny VŠAPs Kombi, kde většinu respondentů představují ženy (z celkového počtu 36 respondentů jsou muži pouze 4). To může být způsobeno tím, že celkově navštěvuje VŠAPs více žen a obecně je známo, že ženy se oproti mužům častěji zapojují do různých průzkumů. Rovněž stojí za povšimnutí relativně stereotypně interpretovatelný rozdíl mezi skupinami mužů a žen běžné populace, kde 9 % skupiny Ženy BP nevedlo věk, zatímco ve skupině Muži BP nevedla věk pouze 4 %.

Respondenti ze všech výzkumných skupiny uváděli jako nejčastější pracovní zkušenost práci v kolektivu, kterou kromě skupiny Věznice (60 %) a skupiny Muži BP (36 %) označila za hlavní téměř polovina respondentů v každé skupině. Druhou nejvíce označovanou pracovní zkušeností byla práce s vedením lidí, následovaná prací samostatnou. Nejméně frekventovanou pracovní pozicí byla práce bez vedení lidí, která se u skupiny Věznice vůbec nevyskytuje. Částečně lze považovat skutečnost, že nejméně respondentů volilo možnost bez vedení lidí, za důsledek nejasné formulace údajů relevantních k pracovním zkušenostem, kdy není srozumitelný jeho rozdíl od pojmu práce samostatné nebo v kolektivu²⁴, což se mohlo projevit zejména v testovém designu s možností pouze jedné odpovědi.

Celkově se nejvíce chybějících demografických údajů vyskytlo u skupiny Věznice, a naopak nejméně u skupiny Muži BP. Respondenti skupiny Věznice v největší míře odmítli uvést údaj o pracovních zkušenostech (38 %), což může mít vliv na výsledky výzkumu. Na opačné straně je potom skupina VŠAPs Kombi, která z důvodu nuceného výběru testového designu výzkumné verze online dotazníku neměla možnost na demografické otázky neodpovědět.

Z výsledků testování pomocí dvouvýběrových t-testů vyplývají prokazatelné statisticky významné rozdíly na 5% úrovni významnosti pouze u subškál Flexibilita (VŠAPs Kombi vs. BP), Snižování závažnosti (Denní studenti vs. BP), Důvěra ve schopnost přesvědčit (Denní studenti vs. BP) a Nedostatečné emoční zaujetí (Muži BP vs. Ženy BP, Věznice vs. BP + Denní studenti). Naopak u subškál Impulzivita a Sklon riskovat nebyly zjištěny rozdíly na statisticky významné úrovni. V celkovém faktoru Psychopatický pracovní styl z testů vyplývají statisticky významné rozdíly při porovnání skupiny Běžná populace a skupiny Denní studenti, skupiny Běžná populace + Denní studenti se skupinou Věznice a při porovnání skupiny Muži BP se skupinou Ženy BP.

Výzkumná otázka 1 – Jak se liší skupina VŠAPs Kombi od skupiny Běžná populace?

Při bližším pohledu na rozdělení četností hrubých skóre jednotlivých skupin lze konstatovat, že skupina VŠAPs Kombi vykazuje vyšší hodnoty v subškále Flexibilita než skupina Běžná populace, což je možné interpretovat jako vyšší míru spontánního

²⁴ Převzato z papírové verze dotazníku TOP. V příručce k anglické verzi dotazníku TOP jsem uvedené formulace demografických otázek nenalezla.

a bezplánovitého jednání podle momentálního rozpoložení u distančních studentů VŠAPs.

Přestože jsem při srovnání skupiny VŠAPs Kombi a příslušníků běžné populace nenalezla hodnoty na hladině statistické významnosti, při srovnání všech skupin v parametru celkového psychopatického pracovního stylu jsem zjistila, že studenti dálkového studia VŠAPs vykazují vyšší hodnoty než všechny ostatní skupiny kromě studentů denního studia. Výsledky jsou o to překvapivější vzhledem ke skutečnosti, že většina respondentů ze skupiny VŠAPs jsou ženy, které obecně vykazují nižší hodnoty psychopatických pracovních postojů než muži.

Výzkumná otázka 2 – Jak se liší skupina Denní studenti od skupiny Běžná populace?

Skupina Denní studenti (včetně studentů prezenčního studia VŠAPs) v porovnání se skupinou Běžná populace pak vykazují vyšší hodnoty u subškál Snižování závažnosti a Důvěra ve schopnost přesvědčit. Je tedy patrné, že studenti prezenčního studia mají sklony zatajovat určité skutečnosti a zlehčovat následky svých činů v kombinaci s častějším používáním triviálních lží k získání profesních výhod. Rovněž se ve větší míře, než tomu je u běžné pracující populace spoléhají na vlastní šarm a manipulaci ostatních.

Příčiny tohoto zjištění mohou spočívat v nižším průměrném věku skupiny denních studentů a s tím spojeným přeceňováním vlastních schopností, které mohou být způsobené nedostatkem profesních a životních zkušeností. Do určité míry se zde může projevat Dunning-Krugerův efekt (na jedné straně přeceňování vlastních schopností a podceňování výkonu ostatních u skupiny Denní studenti a na druhé straně podceňování vlastních kompetencí a přeceňování schopností ostatních u skupiny Běžná populace).

Výzkumná otázka 3 – Jak se liší skupina Muži BP od skupiny Ženy BP?

Podle předpokladů výzkumu (Paulhus a Williams, 2002, s. 557 a 559) a zjištění ACFE (2018, s. 4-6) zaznamenáváme významný rozdíl mezi skupinou Muži BP a Ženy BP v subškále Nedostatečné emoční zaujetí: muži vykazují vyšší hodnoty a mají tedy daleko větší znaky nedostatku empatie a negativního postoje k emočním projevům na pracovišti než ženy. Dále se podle předpokladů na základě expertního výzkumu (Babiak a Hare, 2007) u mužů projevily vyšší tendence k pracovnímu stylu založenému na manipulativním chování, nepředvídatelném jednání a porušování pravidel.

Výzkumná otázka 4: Jak se liší skupina Věznice od skupiny Běžná populace + Denní studenti?

U skupiny Věznice se v porovnání s kombinovanou skupinou Běžná populace + Denní studenti u Nedostatečného emočního zaujetí nízké hodnoty vůbec nevyskytují a nedostatek empatie u vězeňské populace je tedy měřitelný pouze ve středních a vysokých hodnotách. Velmi zajímavé zjištění však vyplývá i z výsledků kombinované skupiny Běžná populace + Denní studenti, u které oproti předpokládanému rozdílu ve prospěch příslušníků běžné pracující populace a studentů vidíme vyšší hodnoty ve faktoru Psychopatický pracovní styl než u skupiny Věznice.

Co mohlo způsobit překvapivě nižší hodnoty v parametru Psychopatický styl u skupiny Věznice než u skupiny Běžná populace + Denní studenti? V první řadě je třeba zdůraznit výskyt extrémních hodnot u 2 respondentů skupiny Věznice (nízká hodnota – hrubé skóre 49, vysoká hodnota – hrubé skóre 173)²⁵, které mohly výsledky výrazně zkreslit. Dále se naskýtá vysvětlení vyplývající ze zmiňovaných nedostatků sebehodnotících dotazníků kritizovaných z důvodu schopnosti jedinců s psychopatickými rysy odhadnout „správné“ odpovědi. Otázkou zůstává, který z uvedených 2 respondentů je větší „psychopat“: jedinec s extrémně vysokou hodnotou, nebo jedinec s extrémně nízkou hodnotou, u kterého lze předpokládat účelově zvolené odpovědi na položky dotazníku s cílem zmanipulovat jeho výsledky?

Je pravděpodobné, že nižší hodnoty psychopatických pracovních postojů a pracovního stylu u skupiny Věznice se vyskytly z důvodu tendence manipulovat s výsledky dotazníku. Nelze však konstatovat, že by zde přílišná snaha ovlivnit výsledky dotazníků představovala efektivní strategii „kamufláže“ psychopatické podstaty osobnosti, a to právě kvůli extrémním hodnotám, které poukazují na možnost výskytu klamavých odpovědí. Je však evidentní, že výsledky v extrémních hodnotách zkreslují výpovědní hodnotu sebehodnotících dotazníků u forezní populace a je tedy sporné, zda je lze u vězeňské populace úspěšně využívat.

Organizační psychopaté jsou naopak v různých situacích schopni úspěšného potlačování a skrývání psychopatických rysů a tím i fungování ve společnosti bez kriminálních

²⁵ Průměrné hrubé skóre v parametru Psychopatický pracovní styl u kombinované skupiny Běžná populace + Denní studenti je 112 (nejnižší hodnota – 66, nejvyšší hodnota – 156).

následků a odsouzení k výkonu trestu. V případě sebehodnotícího dotazníku TOP vidíme, že přestože se hodnoty psychopatického pracovního stylu u některých skupin vyskytují ve zvýšené míře, je pravděpodobné, že nedocházelo k zásadním klamavým výpovědím.

Lze tedy uzavřít, že z výsledků provedeného výzkumu prostřednictvím dotazníku TOP lze měřit psychopatické rysy a postoje v pracovním kontextu, a proto zaujímají sebehodnotící dotazníky a nástroje v diagnostice pracovních předpokladů u neforezní populace plnohodnotné místo.

Limity výzkumu

Hlavním limitem vlastního výzkumu je samotný design elektronické verze dotazníku, kde jsem možnosti odpovědi nastavila tak, aby byla možná pouze jedna odpověď. To se projevilo zejména u otázky zjišťující demografické údaje o dosavadních převažujících pracovních zkušenostech respondentů. Z uvedeného vyplývá, že skupina VŠAPs Kombi a VŠAPs Denní neměla možnost zvolit kombinovanou odpověď, například pracovní zkušenosti v kolektivu s vedením lidí nebo samostatně bez vedení lidí. V porovnání s ostatními skupinami proto mohou být výsledky vztahující se k pracovním zkušenostem do určité míry zkreslené, zejména v případě začlenění skupiny VŠAPs Kombi do celkové skupiny Běžná populace (malá velikost skupin může tento nedostatek vyvažovat).

Skutečnost, že u dat získaných výzkumem Univerzity Karlovy byla možnost odpovědi vynechat i u položek jednotlivých subškál, vedla k tomu, že 6 respondentů muselo být z výzkumného souboru vyřazeno. Jejich množství však nebylo v případě vlastního výzkumu významné. Nízký počet respondentů skupiny Věznice však v porovnání s ostatními skupinami mohl mít vliv na výsledky výzkumu, znásobený výskytem krajních hodnot. Extrémní hodnoty byly nicméně ve výzkumu ponechány, protože se vyskytly pouze u forezní populace skupiny Věznice a dokreslují její specifickou povahu.

Zásadním limitem vlastního výzkumu zůstává i skutečnost, že samotný dotazník TOP byl konstruován tak, aby měřil všechny tři faktory Temné triády a jejich projevy v pracovním prostředí. Autoři testu nicméně uvádějí, že lze konstrukty machiavellismu, subklinického narcismu a subklinické psychopatie oddělit, ovšem pouze pro výzkumné účely (Schwarzinger a Schuler, 2019, s. 28).

6.1 Doporučení pro HR a management

Pro odhalení pravé tváře osobnosti s psychopatickými rysy je v první řadě třeba implementovat takové procesy v organizaci, které budou co nejvíce znemožňovat tajnůstkářství a manipulaci pracovníků. Procesní opatření organizace ve formě politiky „otevřených dveří“ a podpora tzv. „*whistle-blowers*“ („*vnitřních informátorů*“) by měly být samozřejmostí pro zajištění transparentnosti a odstranění masky ideálního pracovníka. Při interním hodnocení zaměstnanců je stěžejní začlenit hodnocení pracovního výkonu a interpersonálních schopností jako součást procesu evaluace na jehož základě je pak posuzován kariérní postup. Záznamy o dokončených projektech a úspěších doplněné o psychologická hodnocení pak mohou sloužit k posouzení schopnosti týmové spolupráce, integrity a orientace na dlouhodobé cíle a vize organizace.

Kvůli skutečnosti, že neetické jednání představuje jeden z nejvýznamnějších způsobů ohrožení, organizace by si měly klást za cíl takovému chování předcházet a zabránit v rámci celkové organizační strategie. Strategie HR podporovaná managementem by se měla zakládat na informacích z více zdrojů a zaměřovat se na 2 procesní problémy (Dala a Nolan, 2009, 435; Harrison et al., 2018, s 71; Spain, Harms a LeBreton, 2014, s. S53):

1. objektivní a pečlivou identifikace
 - a. implementace dotazníků jako je *TOP*, *B-Scan* a *B-Scan 360*,
 - b. situační a behaviorální přístupy (včetně emailů, systémových požadavků, používání počítačů a rozpisů dovolených)
2. optimální procesy propouštění z funkce (přeřazení)

Hlavním poznatkem je, že temné stránky člověka jsou stabilní, konzistentní a odolávají pokusům o změnu. Mohou tedy úspěšně predikovat pravděpodobnost úspěchu, nebo na druhé straně selhání jedince, v jakémkoliv okamžiku kariéry (Dalal a Nolan, 2009, s. 434-435). Stejně tak zásadní je skutečnost, že dysfunkční mezilidské dispozice jdou ruku v ruce s funkčními mezilidskými dispozicemi jako je talent, ambice a sociální inteligence (Dalal a Nolan, 2009, s. 434-435).

Aroganci psychopatů v organizaci však nelze porazit skrze apelaci na rozum a etiku jednání: absence empatie má za následek beznadějnost pokusů je změnit pomocí etického rozvoje. Efektivní HR strategie by proto měly být doplněny o poskytování etických a komunikačních školení, vzdělávacích programů z oblasti řešení konfliktů, oceňování

a odměňování etického chování a rozhodování, spolu s podporou pozitivních vzorů dle etického kodexu organizace.

ZÁVĚR

Z teoretické části Bakalářské práce je zřejmé, že jedinci obdaření temnými osobnostními stránkami mají nepopiratelnou výhodu při standardních procesech výběru zaměstnanců, evaluace pracovního výkonu a plánování kariérního postupu. Schopnost organizačních psychopatů uspět v korporátním prostředí je umožněna nedostatečnými procesy interní kontroly zejména v organizacích, které nepoužívají efektivní nástroje diagnostiky pracovních předpokladů. Organizace mnohdy nedokážou rozlišit kvality vůdčích osobností od dysfunkčních vlastností osob projevujících se psychopaticky.

Problematika diagnostiky subklinické psychopatie na pracovišti tedy spočívá především ve dvou aspektech. Prvním je uvedená dualita subklinické psychopatie spojená s dvojakostí charakteru jedinců s psychopatickými rysy. Na první pohled se jedinci s psychopatickými rysy jeví jako perfektní volba a v krátkodobém horizontu mohou dokonce dosáhnout dílčích úspěchů, v dlouhodobém horizontu se však averzní povaha a destruktivní jednání dříve či později projeví. Druhým aspektem je pak skutečnost, že organizační psychopaté budou s největší pravděpodobností schopni dostupné diagnostické nástroje „prokouknout“, a to zejména v případě sebehodnotících dotazníků, kde je riziko klamavých odpovědí vyšší. Jedinci s psychopatickými rysy dokážou přesně odhadnout, co se od nich vyžaduje a následně dokonale kamuflovat organizační ideál prostřednictvím fabulování faktů a přetvářením minulosti i současnosti. K obtížnosti diagnostiky psychopatického pracovního stylu přispívá i nebezpečí špatné diagnózy s následným „nálepkováním“, znásobené emoční zatížeností termínu „psychopat“ (potažmo „narcis“ nebo machiavellista“).

Z předloženého výzkumu nicméně vyplývá, že sebehodnotícím dotazníkem TOP (Temná triáda osobnosti v práci), zaměřeným na diagnostiku nežádoucích stránek osobnosti Temné triády v pracovním kontextu, lze v populaci zjistit důležité informace o relativním výskytu projevů psychopatického pracovního stylu manifestovaného neuspořádaným, povrchním a impulzivním přístupem k práci. U zkoumaného souboru bylo komparací zjištěno, že studenti dálkového studia na VŠAPs jednájí samovolněji a spontánněji než příslušníci běžné populace, nicméně v parametru celkového

psychopatického pracovního stylu nebyla mezi uvedenými skupinami nalezena významná odlišnost. Přesto z porovnání s ostatními výzkumnými skupinami vidíme, že kombinovaní studenti VŠAPs vykazují relativně vyšší hodnoty neuváženého a neplánovitého přístupu k práci.

Dále z výsledků výzkumu vyplývá, že studenti prezenčního studia na vysokých školách, včetně denních studentů VŠAPs, vykazují vyšší hodnoty psychopatického pracovního stylu než běžná populace, a to zejména v ochotě klamat a účelově, i když „nevinně“ lhát s důvěrou, že nebudou odhaleni. Muži z běžné populace vykazují vyšší nedostatek empatie a emoční angažovanosti na pracovišti než ženy a zároveň mají i vyšší hodnoty celkového psychopatického pracovního stylu. Skupina jedinců vězeňské populace pak překvapivě vykazuje nižší hodnoty psychopatické pracovního stylu než běžná populace, ale nedostatek empatie je u skupiny v nápravném zařízení zase vyšší. Z celkového porovnání výzkumných skupin je dále zřejmé, že nejvíce projevů psychopatického pracovního stylu nalézáme u skupiny denních studentů, zatímco ženy z běžné populace se nacházejí na opačné straně spektra.

Sebehodnotící dotazník TOP je tedy efektivní při získávání specifických informací vztahujících se k pracovnímu prostředí, a to i v případě izolovaného faktoru Psychopatického pracovního stylu. U forenzní, vězeňské populace se podle předpokladů vyskytly krajní hodnoty, což ovšem nepopírá schopnost dotazníku měřit pracovní styl a postoje u běžné populace. Pozitivní je i další aspekt dotazníku TOP, kterým je verbální neutralita spočívající v používání emočně bezpříznakových výrazů. S tím je spojená i přijatelnost dotazníku TOP z právního hlediska a tím i jeho vyšší využitelnost v organizačním prostředí.

Přestože jsou výsledky použití sebehodnotících dotazníků nadějně, v současné době neexistuje komplexní metoda, která by se stoprocentní jistotou byla sama o sobě schopná stanovit přijatelnou míru psychopatických rysů osobnosti a dopad různých úrovní psychopatické dimenze na výkon různých druhů zaměstnání. Naději skýtají kombinace jednotlivých metod: hodnocení podřízenými pracovníky, analytické metody založené na situačních a behaviorálních přístupech a diagnostické nástroje založené na sebehodnocení. V případě podezření na psychopatické jednání je důležité monitorovat situaci a naslouchat všem pracovníkům v celé organizaci. Schopnost organizačních psychopatů utajit svoji pravou tvář má totiž jednu zásadní slabinu. Jejich tendence

šarmantně podlézat nadřizeným, ignorovat ty, kteří nepodlehli jejich kouzlu a nemilosrdně šikanovat a svádět vinu na podřízené je obecně známá.

Dokud vědecký výzkum fenoménu organizační psychopatie nepostoupí směrem k přesnější lokalizaci psychopatických rysů a jejich dimenzí spojených s projevy na pracovišti, bylo by rozumnější dát se opatrnější cestou: vyhýbat se jejich výběru a zabránit jejich postupu v rámci firem a organizací. Znalost způsobů chování, taktik a projevů psychopatických rysů na pracovišti může pomoci odkrýt masku dokonalosti dřív, než bude pozdě. Zásadní je umět rozlišit extravertního pracovníka, který je schopný konstruktivního, i když rizikového jednání, od pracovníka, jehož ochota riskovat bez zábran bude mít s největší pravděpodobností destruktivní následky.

Proto je opodstatněné očekávat od pracovníků managementu a HR povědomí, bdělost a ostražitost optimálně vedoucí k vývoji proaktivních a strategických procesů detekce a eliminace jedinců s psychopatickými projevy chování v rámci diagnostiky pracovních předpokladů, včetně efektivního využívání dostupných, validních nástrojů jako je dotazník TOP.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Snímek pozitronové emisní tomografie odhalující fyzické rozdíly mezi mozkiem jedince z běžné populace a mozkiem psychopata.....	11
Obrázek 2: Pohlaví a pracovní pozice respondentů celkem.....	39
Obrázek 3: Pohlaví a pracovní pozice u skupin Běžná populace (BP), Denní studenti a Věznice.....	42
Obrázek 4: Pracovní pozice u skupin Muži BP a Ženy BP – absolutní a relativní četnosti.....	43
Obrázek 5: Pohlaví a pracovní pozice u skupiny Běžná populace + Denní studenti....	43
Obrázek 6: Pohlaví a pracovní pozice u skupiny VŠAPs Kombi.....	44
Obrázek 7: Rozdělení hrubých skóru u skupin VŠAPs Kombi a BP-2 - subškála Flexibilita.....	45
Obrázek 8: Rozdělení hrubých skóru u skupin BP a Denní – faktor Psychopatický pracovní styl	46
Obrázek 9: Rozdělení hrubých skóru u skupin Denní a BP – subškála Snižování závažnosti	47
Obrázek 10: Rozdělení hrubých skóru u skupin BP a Denní – subškála Důvěra ve schopnost přesvědčit.....	47
Obrázek 11: Rozdělení hrubých skóru u skupin Muži BP a Ženy BP – faktor Psychopatický pracovní styl	48
Obrázek 12: Rozdělení hrubých skóru u skupin Muži BP a Ženy BP – subškála Nedostatečné emoční zaujetí	49
Obrázek 13: Rozdělení hrubých skóru u skupin Věznice a BP + Denní studenti – faktor Psychopatický pracovní styl	50
Obrázek 14: Rozdělení hrubých skóru u skupin Věznice a BP + Denní studenti – subškála Nedostatečné emoční zaujetí	51
Obrázek 15: Porovnání výzkumných skupin – faktor Psychopatický pracovní styl.....	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Faktory a složky Hareho PCL-R.....	13
Tabulka 2: Nejvyšší a nejnižší koncentrace psychopatů v různých odvětvích.....	19
Tabulka 3: Rysy leadera a jejich psychopatické ekvivalenty (Podle B-Scan).....	29
Tabulka 4: Hlavní škály a subškály dotazníku TOP.....	37
Tabulka 5: Výzkumné skupiny a podskupiny.....	41

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Mina Chang, falešná titulní strana časopisu *Time*

Příloha B: Faktory a subškály dotazníku TOP

Příloha C: Adaptace dotazníku TOP pro elektronickou verzi

Příloha D: Položky dotazníku TOP – Psychopatický pracovní styl

SEZNAM LITERATURY

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS, INC. *Report to the nations: 2018 global study on occupational fraud and abuse* [online]. 2018. [cit. 2020-08-07]. Dostupné z: <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/default.aspx#download>

BABIÁK, Paul a Robert D. HARE. *Snakes in suits: when psychopaths go to work*. New York: Harper, 2007. ISBN 978-0-06-114789-0.

BAKA, Łukasz. Explaining active and passive types of counterproductive work behavior: The moderation effect of bullying, the dark triad and job control. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* [online]. 2019, **32**(6) [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01425>

BODDY, Clive R. Psychopathic leadership a case study of a corporate psychopath CEO. *Springer, Journal of Business Ethics* [online]. 2017, **145** [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: doi: [10.1007/s10551-015-2908-6](https://doi.org/10.1007/s10551-015-2908-6).

BOOK, A., COSTELLO, K. a J. A. CAMILLERI. Psychopathy and victim selection: the use of gait as a cue to vulnerability. *Journal of Interpersonal Violence* [online]. Feb 2013, **28**(11) [cit. 2020-07-11]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1177%2F0886260512475315>

CLECKLEY, Hervey M. *The mask of sanity: An attempt to clarify some issues about the so-called psychopathic personality*. 2nd ed., reprinted. Mansfield Centre, CT: Martino Fine Books, 2015.

DALAL, Dev K. a Kevin P. NOLAN. Using dark side personality traits to identify potential failure. *Industrial and Organizational Psychology* [online]. 2009, **2** [cit. 2020-18-11]. Dostupné z: https://www.academia.edu/8020504/Using_Dark_Side_Personality_Traits_to_Identify_Potential_Failure

DE LUCE, D., STRICKLER, L. a A. SEN. Senior Trump admin official Mina Chang resigns after embellishing resumé. *NBC News Digital: NBC News* [online]. Nov 19, 2019 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.nbcnews.com/politics/donald-trump/senior-trump-admin-official-mina-chang-resigns-after-nbc-news-n1085186>

DUTTON, Kevin. *The wisdom of psychopaths: what saints, spies, and serial killers can teach us about success*. London: Arrow Books, 2013. ISBN 9780099551065

ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA. *Philippe Pinel, French physician* [online]. Apr 16, 2020 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/biography/Philippe-Pinel>

ESPINOZA, F. A., VERGARA, V. M., REYES, D., ANDERSON, N. E., HARENSKI, C. L., DECETY, J., RACHAKONDA, S., DAMARAJU, E., RASHID, B., MILLER, R. L., KOENIGS, M., KOSSON, D. S., HARENSKI, K., KIEHL, K. A. a V. D. CALHOUN. Aberrant functional network connectivity in psychopathy from a large ($N=985$) forensic sample. *Wiley* [online]. 2018, **3** [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: doi: 10.1002/hbm.24028

FALLON, James H. *The psychopath inside: a neuroscientist's personal journey into the dark side of the brain*. New York, U.S.: Penguin Putnam Inc., 2014.

FURNHAM, A., HYDE, G. a G. TRICKEY. The dark side of career preference: dark side traits, motives, and values. *Journal of Applied Social Psychology* [online]. 2014, **44** [cit. 2020-05-09]. DOI: 10.1111/jasp.12205. Dostupné z: <http://www.psychological-consultancy.com/wp-content/uploads/The-Dark-Side-of-Career-Preference.pdf>

FURNHAM, A., TRICKEY, G. a G. HYDE. Bright aspects to dark side traits: Dark side traits associated with work success. *Personality and Individual Differences, Elsevier* [online]. Jan 20, 2012, **52** [cit. 2020-07-16]. DOI: 10.1016/j.paid.2012.01.025. Dostupné prostřednictvím MK Business Psychology. Dostupné z: <http://www.mkbusinesspsychology.co.uk/file-manager/HoganReports/bright-aspects-to-dark-side-traits.pdf>

HARAŠTOVÁ, Vendula a Stanislav SVAČINKA. Counterproductive work behavior. In: *Encyklopedie psychologie práce, II. díl* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2016 [cit. 2020-07-07]. ISBN 978-80-210-8368-4. Dostupné z https://psych.fss.muni.cz/media/3051736/encyklopedoe_psychologie_prace_ii.pdf

HARE, Robert D. *Bez svědomí: znepokojivý svět psychopatů mezi námi*. Přeložil Martin GUST. V Praze: Dům Harfa, 2015. ISBN 978-80-900379-1-5.

HARRISON, A., SUMMERS, J. a B. MENNECKE. The effects of the dark triad on unethical behavior. *Journal of Business Ethics* [online]. 2018, **153** [cit. 2020-20-11]. Dostupné z: doi: 10.1007/S10551-016-3368-3

HOGREFE-TESTCENTRUM. *Příručka TOP (Temná triáda osobnosti v práci)*. V tisku. Praha: Hogrefe-Testcentrum.

HŘEBÍČKOVÁ, Martina. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti: přístupy, diagnostika, uplatnění*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3380-7.

CHUDÁRKOVÁ, Petra. Psychopatie, empatie a morálka (Psychopathy, empathy and morality). *Psychologie a její kontexty* [online]. 2019, **10**(2) [cit. 2020-11-17]. ISSN 1805-9023. DOI: 10.15452/PsyX.2019.10.0009. Dostupné z: https://psychkont.osu.cz/fulltext/2019/2019-2-1-TS_Chudarkova.pdf.

KAISER, R. B., LEBRETON, J. M. a J. HOGAN. The dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied psychology: An international review* [online]. 2015, **64**(1) [cit. 2020-20-11]. DOI: 10.1111/apps.12024.

KIEHL, Kent A. a Morris B. HOFFMAN. The criminal psychopath: History, neuroscience, treatment, and economics. *Jurimetrics* [online]. 2011, **51** [cit. 2020-16-07]. Dostupné z <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4059069/>

KIEHL, Kent a Julia LUSHING. Psychopathy. *Scholarpedia: the peer-reviewed open-access encyclopedia* [online]. Last modified on 14. 5. 2014, **9**(5) [cit. 2020-16-07]. Dostupné z <http://www.scholarpedia.org/article/Psychopathy>

MARSHALL, A. J., ASHLEIGH, M. J., BADEN. D., OJIAKO, U. a M. G. D. GUIDI. Corporate psychopathy: can `search and destroy` and `hearts and minds` military metaphors inspires HRM solutions? *Journal of Business Ethics* [online]. 2015, **128** [cit. 2020-25-6]. Dostupné z: doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2117-8>

MATHIEU, Cynthia a Paul BABIAK. Validating the B-Scan Self: A self-report measure of psychopathy in the workplace: B-Scan Self. *International Journal of Selection and Assessment* [online]. Sept 3, 2016, **24**(3) [cit. 2020-26-6]. Dostupné z: doi: 10.1111/ijsa.12146

MATHIEU, C., HARE, R. D., JONES, D. N., BABIAK, P. a C. S. NEUMANN. Factor structure of the B-Scan 360: A measure of corporate psychopathy. *Psychological Assessment* [online]. July 2, 2012 [cit. 2020-25-08]. Dostupné z: doi: 10.1037/a0029262

MATHIEU, C., NEUMANN, C. S., BABIAK, P. a R. HARE. Corporate psychopathy and the full-range leadership model. *Assessment* [online]. Aug 2014, **22**(3) [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: doi: 10.1177/1073191114545490

MATHIEU, C., NEUMANN, C. S., HARE, R. a P. BABIAK. A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences* [online]. March 2014, **59** [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: doi: 10.1016/j.paid.2013.11.010

NEUMANN, C. S., HARE, R. D. a P. T. JOHANSSON. The psychopathy Checklist-Revised (PCL-R), low anxiety, and fearlessness: a structural equation modeling analysis. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment* [online]. May 12, 2012 [cit. 2020-22-10]. Dostupné z: doi: 10.1037/a0027886

O'BOYLE, E., FORSYTH, D. R., BANKS, G. C. a M. A. MCDANIEL. A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology* [online]. 2012, **97**(3) [cit. 2020-22-10]. Dostupné z: doi: 10.1037/a0025679

PAULHUS, Delroy a Kevin M. WILLIAMS. The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality* [online]. Dec 2002, **36** [cit. 2020-22-10]. Dostupné z: doi: 10.1016/S0092-6566(02)00505-6

PERSAUD, Raj. Don't walk this way – how your steps tell psychopaths who to attack. *Annotum Wordpress* [online]. Jan 30, 2015 [cit. 2020-07-11]. Dostupné z: <https://rajpersaud.wordpress.com/2015/01/30/dont-walk-this-way-how-your-steps-tell-psychopaths-who-to-attack-by-dr-raj-persaud/>

PETRUSEK, Miloslav. Teorie sociální směny. *Sociologická encyklopedie* [online]. Sept 21, 2020 [cit. 2020-15-10]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Teorie_sociáln%C3%AD_směny

PTÁČEK, Radek. BLOG: Pozor – psychopat na pracovišti! In: *Radek Ptáček* [online]. 2010-23-10 [cit. 2020-08-15]. Dostupné z: <https://radekptacek.cz/pozor-psychopat-na-pracovisti/>

PTÁČEK, Radek. Psychopatie – znak doby? 3. Česká konference o psychopatii. 23. listopadu 2019. Praha: Kongresový hotel Olšanka.

RIDLEY, Jane. How to tell if your child is a future psychopath. *New York Post* [online]. March 7, 2018 [cit. 2020-15-10]. Dostupné z: <https://nypost.com/2018/03/07/how-to-tell-if-your-child-is-a-future-psychopath/>

SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. 2015 [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://play.google.com/books/reader?id=JwDbCgAAQBAJ&hl=en&pg=GBS.PT5>. ISBN 978-80-244-4513-7.

SPAIN, S. M., HARMS, P., a J. M. LEBRETON. The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior* [online]. Aug 30, 2013, **35** [cit. 2020-07-10]. Dostupné prostřednictvím DigitalCommons@University of Nebraska. Dostupné z: doi: 10.1002/job.1894

SCHWARZINGER, Dominik a Heinz SCHULER. *TOP, Dark triad of personality at work, Manual*. 2019 [UK a US ed.]. Oxford, UK: Hogrefe House. Číslo publikace: 5561792.

ŠKODA, Jaromír. Psychopatie I. – pojem a diagnóza. *Psychoanalýza dnes* [online]. 16. července 2019 [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <http://psychoanalyzadnes.cz/2019/06/17/psychopatie-i-pojem-a-diagnoza/>

WALKER, Benjamin R. a Chris J. JACKSON. Moral emotions and corporate psychopathy: a review. *Journal of Business Ethics* [online]. 2017, **141** [cit. 2020-26-07]. Dostupné z: doi: 10.1007/s10551-016-3038-5

WILLIAM, K. M., PAULHUS, D. L. a R. D. HARE. Capturing the four-factor structure of psychopathy in College students via self-report. *Journal of Personality Assessment* [online]. 5. prosince 2007, **88**(2) [cit. 2020-26-07]. Dostupné prostřednictvím Taylor Francis Online. Dostupné z: doi: 10.1080/00223890701268074

ZEIGLER-HILL, Virgil a David K. MARCUS. Introduction: A bright future for dark personality features? *The Dark Side of Personality: Science and Practice in Social, Personality, and Clinical Psychology, The American Psychological Association* [online]. 2016 [cit. 2020-26-07]. Dostupné z: doi: <http://dx.doi.org/10.1037/14854-001>

PŘÍLOHA A: Mina Chang – falešná titulní stránka časopisu Time



Zdroj: DE LUCE, D., STRICKLER, L. a A. SEN. Senior Trump admin official Mina Chang resigns after embellishing resumé. NBC News Digital: NBC News [online]. Nov 19, 2019 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.nbcnews.com/politics/donald-trump/senior-trump-admin-official-mina-chang-resigns-after-nbc-news-n1085186>

PŘÍLOHA B: TOP – Faktory a subškály

Faktor	Subškála	Popis	
Narcistický přístup k práci		Přehnaný pocit sebehodnoty a vlastní důležitosti; vůdčí dovednosti, ovlivňování druhých; potřeba moci; riskantní chování.	
	Nárok na vedení	Přesvědčení o vlastních nadprůměrných manažerských dovednostech.	
	<i>(Psychopatický přístup k práci)</i>	Důvěra ve schopnost přesvědčit	Přesvědčení o vlastním nadprůměrném vlivu a schopnosti ovlivňovat druhé.
		Potřeba moci	Potěšení z uplatňování moci vůči druhým.
<i>(Psychopatický přístup k práci)</i>		Sklon riskovat	Sklony k rizikovým a náročným úkolům.
		Pocit nadřazenosti	Pocit převahy a přesvědčení o vlastních nadprůměrných výkonech.
	Machiavellistický přístup k práci		Verze konstruktů machiavellismu přizpůsobená pracovnímu kontextu.
<i>(Psychopatický přístup k práci)</i>		Nedostatečné emoční zaujetí	Odmítání empatie v pracovním prostředí.
		Skepticismus	Skeptický postoj k ostatním a jejich záměrům.
		Důvěra v prosazování	Přesvědčení o potřebě nekompromisního dosahování vlastních cílů.
Psychopatický přístup k práci			Zahrnuje impulzivní, prudký, neplánovitý pracovní styl a ochotu lhát.
		Flexibilita	Spontaneita, nedostatek organizování a plánování při plnění úkolů.
		Impulzivita	Nedostatek emoční zdrženlivosti v reakci na negativní vnější vlivy.
		Snižování závažnosti	Ochota lhát nebo zatajovat za účelem získání profesních výhod.

Zdroj: Převzato z SCHWARZINGER, Dominik a Heinz SCHULER. TOP, Dark triad of personality at work, Manual. 2019 [UK a US ed.]. Oxford, UK: Hogrefe House; Příručka TOP, Hogrefe Testcentrum Praha [v tisku].

PŘÍLOHA C: Dotazník TOP

Dotazník TOP – Adaptace papírové verze dotazníku pro elektronickou verzi

Úvod:

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Instrukce ke zpracování dotazníků:

Nyní budete vyplňovat dotazník, který je zaměřený na vaše očekávání a chování v pracovním životě.

Obsahuje řadu výroků a vaším úkolem je na dané škále posoudit, nakolik s těmito výroky souhlasíte. Neexistují správné nebo špatné odpovědi – důležitý je váš osobní názor.

Vyplnění dotazníku trvá asi 10 minut.

Některé výroky se vám mohou zdát podobné. Důvodem je snaha o dosažení co nejpresnějších výsledků

Nejprve, prosím, vyplňte stručné údaje o vaší osobě.

Dotazník je anonymní. Údaje neslouží k identifikaci, pouze pro statistické účely.

Dosud jsem převážně pracoval/a na pozici

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- s vedením lidí
- bez vedení lidí
- samostatně
- v kolektivu

Pohlaví

- muž
- žena

Věk: _____

Na sedmibodové škále posud'te, nakolik s těmito výroky souhlasíte. Neexistují správné nebo špatné odpovědi.

Nápověda k otázce: 1 - zcela nesouhlasím; 2 - nesouhlasím; 3 - spíše nesouhlasím; 4 - neutrální; 5 - spíše souhlasím; 6 - souhlasím; 7 - zcela souhlasím

	1	2	3	4	5	6	7
1. Mám talent pro vedení týmů.							
2. Je nejlepší nezatahovat do práce emoce.							
3. I v práci rád/a jednám podle toho, jak se v daný okamžik cítím.							
4. Na mém oddělení se se mnou nikdo nemůže měřit.							
5. Když mě někdo provokuje, skutečně se dokážu přestat ovládat.							
6. Pokud chcete porazit tvrdou konkurenci, nesmíte se nechat řídit svědomím.							
7. V životě jsem vždy dokázal/a použít své osobní kouzlo, abych si druhé získal/a.							
8. V práci je dobré se vyhýbat hlubokým emočním vazbám.							
9. Nechávám do své práce vstupovat spontánní nápady a inspiraci.							
10. Nemusí to znít příliš skromně, ale je zjevné, že jsem na tom intelektuálně lépe než mí kolegové.							
11. Je pro mě snadné nadchnout obchodní partnery.							
12. V práci potřebuji, aby se toho hodně dělo.							
13. Líbí se mi, když jsem v pracovním týmu v centru pozornosti.							
14. Není nutné přiznávat každou chybu.							
15. Co se týká práce, v dlouhodobém horizontu mě zajímají pouze vedoucí pozice.							
16. Rád/a uplatňuji moc vůči kolegům.							
17. Mám vynikající vůdčí dovednosti.							
18. Často vím vše lépe než mí kolegové nebo nadřízení.							
19. Nemám kariérní plán.							
20. Pokud chcete zvítězit, musíte být tvrdí.							
21. Je velmi uspokojující mít možnost druhým říkat, co by měli dělat.							

22.	Pokud budete příliš mírní, nedosáhnete vytyčených cílů.								
23.	Ostatní mě opravdu nemají moc co naučit.								
24.	Většina mých kolegů si nedokáže nechat obchodní tajemství pro sebe.								
25.	Přebírání vedoucí role v týmu je pro mě přirozené.								
26.	Práce není vhodným místem pro vážné city.								
27.	Bez ohledu na rizika se vždy těším na nové profesní výzvy.								
28.	Kolegům nelze důvěřovat.								
29.	Byl/a bych ochoten/ochotna neříct celou pravdu, abych uzavřel/a důležitý obchod.								
30.	Jednání s obchodními partnery dopadnou obvykle tak, jak chci.								
31.	Svým charisma si dokážu rychle naklonit kolegy.								
32.	V mém oboru mě nikdo nepřekoná.								
33.	Můžu vylézt z kůže, když se v práci něco nedaří.								
34.	V práci raději počkám, co přijde, než abych plánoval/a svou budoucnost.								
35.	Často si všímám, že jsem lepší než ostatní.								
36.	Je pro mě snadné přesvědčit své nadřízené o svých nápadech.								
37.	Pokud něco nejde podle mě, mám tendenci být vznětlivý/á.								
38.	Většina lidí to nikam nedotáhne, protože jsou příliš hodní.								
39.	Ve srovnání s většinou lidí se mě příliš citově nedotkne, když odejdou blízcí kolegové.								
40.	Jsem ten pravý vedoucí.								
41.	V profesním životě je pro mě velmi důležité moci ovlivňovat druhé.								
42.	Vedoucí (manažeri) dříve či později ukáží, co v nich opravdu je.								
43.	Své skutečné záměry byste měli skrývat i před svými kolegy.								
44.	Často náhle změním své původní plány, jak se vypořádat s pracovním úkolem.								
45.	Většinu mých kolegů zajímá pouze vlastní prospěch.								

46.	Rychle okouzlím nové kolegy.						
47.	Vím, jak si kolegy obtočit okolo prstu, když potřebuji jejich podporu.						
48.	Připadá mi snadné přesvědčit obchodní partnery/kolegy k uzavření dohody.						
49.	Sentimentalita je v pracovním životě k ničemu.						
50.	Jen velmi málo kolegů se mi vyrovná.						
51.	Zajímají mě zejména úkoly, které jsou velmi riskantní.						
52.	Nevinně lži jsou v obchodě v pořádku.						
53.	Jsem rozený vůdce.						
54.	V obchodním životě vítězí ten silnější, tak to prostě je.						
55.	Abyste v obchodě uspěli, musíte občas zapomenout na ohledy na ostatní.						
56.	Mám přirozený talent pro vedení zaměstnanců.						
57.	Mí kolegové jsou nahraditelní.						
58.	Dokážu přesvědčivě lhát, když musím.						
59.	Mé výkony zastihují výkony většina mých kolegů.						
60.	Dokážu zkušeně ovlivňovat své nadřízené.						

Zdroj: Převzato z TOP (Temná triáda osobnosti v práci), poskytnuto Psychologickou fakultou Univerzity Karlovi ve spolupráci s Hogrefe-Testcentrum.

Příloha D: TOP – Položky faktoru Psychopatický pracovní styl

Flexibilita	
3.	I v práci rád/a jedním podle toho, jak se v daný okamžik cítím.
9.	Nechávám do své práce vstupovat spontánní nápady a inspiraci.
19.	Nemám kariérní plán.
34.	V práci raději počkám, co přijde, než abych plánoval/a svou budoucnost.
44.	Často náhle změním své původní plány, jak se vypořádat s pracovním úkolem.
Impulzivita	
5.	Když mě někdo provokuje, skutečně se dokážu přestat ovládat.
33.	Můžu vyletět z kůže, když se v práci něco nedaří.
37.	Pokud něco nejde podle mě, mám tendenci být vznětlivý/á.
Snižování závažnosti	
14.	Není nutné přiznávat každou chybu.
29.	Byl/a bych ochoten/ochotna neříct celou pravdu, abych uzavřel/a důležitý obchod.
52.	Nevinné lži jsou v obchodě v pořádku.
58.	Dokážu přesvědčivě lhát, když musím.
Důvěra ve schopnost přesvědčit	
7.	V životě jsem vždy dokázal/a použít své osobní kouzlo, abych si druhé získal/a.
11.	Je pro mě snadné nadchnout obchodní partnery.
30.	Jednání s obchodními partnery dopadnou obvykle tak, jak chci.
31.	Svým charisma si dokážu rychle naklonit kolegy.
36.	Je pro mě snadné přesvědčit své nadřízené o svých nápadech.
46.	Rychle okouzlím nové kolegy.
47.	Vím, jak si kolegy obtočit okolo prstu, když potřebuji jejich podporu.
48.	Připadá mi snadné přesvědčit obchodní partnery/kolegy k uzavření dohody.
60.	Dokážu zkušeně ovlivňovat své nadřízené.
Sklon riskovat	
12.	V práci potřebuji, aby se toho hodně dělo.
27.	Bez ohledu na rizika se vždy těším na nové profesní výzvy.
51.	Zajímají mě zejména úkoly, které jsou velmi riskantní.
Nedostatečné emoční zaujetí	
2.	Je nejlepší nezatahovat do práce emoce.
8.	V práci je dobré se vyhýbat hlubokým emočním vazbám.
26.	Práce není vhodným místem pro vážné city.
39.	Ve srovnání s většinou lidí se mě příliš citově nedotkne, když odejdou blízcí kolegové.
49.	Sentimentalita je v pracovním životě k ničemu.